

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для магистрантов направления подготовки
38.04.02 «Менеджмент»
очной формы обучения*



Могилев 2022

УДК 338.24
ББК 65.290-2
Н15

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «9» ноября 2022 г.,
протокол № 5

Составитель канд. техн. наук, доц. М. А. Сеница

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплине
«Навыки управления» содержат вопросы для обсуждения, задания, деловые
игры и тесты.

Учебно-методическое издание

НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать 19.12.2022 . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,63 . Уч.-изд. л. 1,75 . Тираж 21 экз. Заказ № 1217.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2022

Содержание

1 Специфика управленческого труда.....	4
2 Самоменеджмент как раздел современного менеджмента.....	8
3 Организационные технологии самоменеджмента.....	12
4 Профессиональное развитие личности менеджера.....	15
5 Социально-психологические навыки эффективного менеджера.....	19
6 Способы самооценки менеджера.....	21
7 Стратегические навыки менеджера.....	25
Список литературы.....	28

1 Специфика управленческого труда

Контрольные вопросы

- 1 В чем состоит сущность управленческой работы?
- 2 Определите логику процесса управленческой работы.
- 3 Охарактеризуйте особенности управленческой работы.
- 4 В чем состоит содержание деятельности менеджера?
- 5 Осветите управленческие роли менеджера.
- 6 Дайте характеристику требованиям, которые предъявляются к современному менеджеру.
- 7 Карьера менеджера: основные стадии и влияние карьерных ориентаций.

Деловая игра «Принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов»

Описание ситуации. В конце года у А. Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;
- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) закончить ремонт квартиры;
- 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти вопросы.

Задание

1 С учетом десяти ограничений, приведенных в таблице 1, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.

2 Оформите свой ответ, заполнив таблицу 2. Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте ответ.

3 Какие из указанных ограничений, по Вашему мнению, связаны:

- с личностной оценкой руководителя;
- со средой принятия решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с взаимозависимостью решений;

- с фактором сложности;
- с перспективностью решения;
- с финансовым фактором;
- с различными видами эффектов (социальным, экономическими т. д.);
- с фактором риска?

Таблица 1 – Виды ограничений при принятии решений

Ограничение	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Деньги есть	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2 Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3 Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4 Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5 Отношения с администрацией школы, где учится сын, хорошие	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
6 Подход к принятию решения оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
7 Предприятие преуспевает	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
8 Семья дружная	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9 Авторитет менеджера достаточно высок	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
10 Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да

Таблица 2 – Комбинации ограничений при разделении проблем

Комбинация ограничений (см. таблицу 1)	Проблема (см. описание ситуации)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Деловая игра «Принятие решений менеджером»

Задание 1

Определите уровни и типы решений в предложенных далее ситуациях. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений.

Задание 2

Вспомните или придумайте пару примеров из Вашей жизни, на которые у Вас уже имеются готовые ответы, «программы», но которые когда-то доставили Вам массу беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ними. Попробуйте припомнить этапы развития этих двух «программ». Пришлось ли Вам впоследствии воспользоваться этими «программами»? На каком уровне принятия

решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

Задание 3

Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной ниже:

- 1) прием сотрудника на вакантную должность в Вашем отделе;
- 2) покупка или аренда помещения (здания) для осуществления Вашей производственной деятельности;
- 3) поиск путей достижения 10-процентного роста прибыли на Вашем предприятии.

Задание 4

Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания с использованием вспомогательных методов – составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

Ситуация 1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало процедуры действий в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель тем не менее должен самостоятельно принимать важные решения, ведь для успешной работы магазина от него требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. Это может касаться руководителя, отвечающего за контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер отвечает за применение «здоровой», эффективной и способной приспособиться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но и использует для определения соответствующего образа действия «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах – касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации – например, работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Тест «Методы принятия управленческих решений»

1 Укажите не относящийся к простейшим метод:

- а) метод простейшего перебора;
- б) метод контрольных вопросов;
- в) метод коллективной экспертизы.

2 Является ли верным утверждение «Одним из этапов метода мозговой атаки является построение функционально-стоимостных диаграмм»?

3 Кратко раскройте суть метода цепных подстановок.

4 Критерием выбора наилучшего варианта при использовании метода коллективной экспертизы является:

- а) $M_j - \max; S_j - \max; V_j - \min;$
- б) $M_j - \min; S_j - \min; V_j - \max;$
- в) $M_j - \max; S_j - \min; V_j - \min.$

5 Найдите пары:

- 1) мозговой штурм;
- 2) метод ФСА;
- 3) метод коллективной экспертизы;
- 4) метод расстановки приоритетов;
- а) отсутствие критики;
- б) структурная модель;
- в) дерево целей;
- г) больше, меньше, равно.

6 Дополните фразу: «Метод _____ применяется в том случае, если проблема имеет строго выраженный функциональный характер».

7 Перед менеджером стоит задача организации конференции по теме «Управление персоналом в условиях кризиса». На основе метода морфологического анализа выберите оптимальный вариант решения.

2 Самоменеджмент как раздел современного менеджмента

Контрольные вопросы

- 1 Самоменеджмент в системе менеджмента: структура основных задач.
- 2 Личностно-деловые и организационные аспекты самоменеджмента.
- 3 Методы самоменеджмента: наблюдение (отстраненное и самонаблюдение), самофотография рабочего времени, опросы (устные и анкетные), тестовые средства.

Задание 1

Проведите анализ затрат Вашего времени с использованием метода фотографии рабочей недели.

Суть представленной методики заключается в следующем: необходимо вести ежедневные записи абсолютно всех дел за неделю с доскональным описанием рабочего дня с указанием начала и завершения любого вида деятельности. Причем данная картина должна быть реальна для того, чтобы увидеть истинные проблемы потери Вашего времени. Затем, после сбора необходимой информации, приступают к ее анализу: сгруппировывают выполненные действия и присваивают им определенные коды. Надо отметить, что классифицировать дела можно следующим образом: по выполняемым функциям (контакты с клиентами – звонки (З), переговоры (Пр), письма (Пм)); по эффективности израсходованного времени (рабочее время (Раб), паузы и перерывы (Па), нерабочие разговоры (Раз), отдых (О)) и т. д. Затраченное время также делится по приоритетам: израсходованное на главные задачи (1), на текущую работу (2) и неважную (3).

Затем высчитывается по каждому основанию классификации количество времени, израсходованного на тот или иной код, а полученные данные изображаются в табличном (таблица 3) или графическом (рисунок 1) виде.

Таблица 3 – Примерный анализ результатов фотографии рабочей недели

Дата		С чем имею дело		
		По телефону (тел)	При встрече (вс)	По электронной почте (эл)
Что делаю	Договариваюсь (пр)			
	Разрабатываю (рз)			
	Отдыхаю (от)			



Рисунок 1 – График фотографии рабочей недели

Проанализировать, как именно расходуется время и сколько его тратится, оценить полученные показатели, сделать выводы о том, являются ли они оптимальными для эффективной работы.

Задание 2

Система управления временем Бенджамина Франклина основана на базовых принципах классической системы управления временем, которые предусматривают, что любая глобальная задача, стоящая перед человеком, делится на подзадачи, а те, в свою очередь, – на еще более мелкие подзадачи. Визуально данный процесс можно представить в виде многоступенчатой пирамиды, а применение системы – как процесс поэтапного возведения этой пирамиды.

Запишите видение будущего своего состояния и составьте цели, которые его обеспечат, используя систему Б. Франклина (рисунок 2).



Рисунок 2 – Система Б. Франклина

Тест «Ваши сильные и слабые стороны в управлении временем»

Для самоанализа Вашего реального рабочего стиля и выявления его слабых сторон, ведущих к нерациональному использованию рабочего времени, существенную пользу может принести периодическое обращение к следующему тесту. Ответьте на поставленные вопросы и проанализируйте возможные причины Ваших временных потерь.

Потери времени из-за проблем в планировании:

- имею ли я систематический обзор задач, которые возникают в сфере моей деятельности;
- готовлю ли я каждый день план «Что нужно сделать?»;
- обновляю ли я регулярно мои личные и производственные планы;
- имею ли я достаточное представление о взаимосвязи моей работы с функционированием всего предприятия;
- приходится ли мне выполнять слишком много различных дел;
- занимаюсь ли я слишком многими различными делами;
- руковожу ли я своими подчиненными путем постановки конкретных целей (целеориентированный менеджмент);
- работаю ли я регулярно над собой: развиваю ли новые идеи, расширяю ли свои знания, совершенствую ли навыки;
- знаю ли я примерное распределение времени (в процентном соотношении), необходимое для выполнения предстоящих дел;
- готов ли я к возможным трудностям (кризисам) при выполнении работы;
- предусматриваю ли я резервное время для непредвиденных случаев, кризисов и помех;
- записываю ли я сроки, задачи и активность в дневнике времени.

Потери времени при выработке решений:

- оцениваю ли я работу, прежде чем приступить к ней (стоит ли она затрат времени);
- устанавливаю ли приоритетность дел в зависимости от их важности;
- уделяю ли я отдельным делам нужное количество времени в соответствии с их значением (важностью и срочностью);
- уделяю ли я слишком много внимания мелким незначительным делам или частностям;
- отвожу ли я слишком много времени чисто рутинным занятиям;
- занимаюсь ли я при выполнении какой-либо задачи слишком многими деталями при том, что знаю о более важных для меня вещах;
- веду ли я слишком долгие частные разговоры в перерывах между выполнением отдельных дел;
- возникают ли у меня в определенных рабочих ситуациях одни и те же трудности.

Потери времени из-за плохой организации работы:

- планирую ли я уже накануне вечером свой предстоящий рабочий день;
- начинаю ли каждое дело спонтанно, без того, чтобы его предварительно продумать;
- забочусь ли я о достаточной подготовке моей трудовой активности;
- работаю ли я слишком долго над одной проблемой так, что отдача часто становится все меньше;
- располагаю ли я сотрудниками или помощниками, которым я мог бы перепоручить выполнение соответствующей задачи;
- предрасположен ли я к тому, чтобы все делать самому;
- могут ли другие заменить меня на рабочем месте в мое отсутствие;
- завален ли постоянно бумагами мой письменный стол;
- кладу ли я каждую вещь на свое место;
- могу ли я без труда найти необходимые бумаги в моем архиве;
- использую ли я современные вспомогательные средства, которые могут облегчить мой труд (диктофон, автонабор для телефона, формуляры, опросные листы и т. п.);
- занимают ли меня вопросы систематического упрощения труда в моей сфере деятельности.

Потери времени из-за «пожирателей»:

- болтаю ли я с коллегами или секретарем, прежде чем приступить к работе;
- занимаюсь ли я в первую очередь личными делами;
- просчитываю ли я в начале каждого дела определенное время, чтобы приступить к работе;
- трачу ли я слишком много времени на телефонные разговоры, прием посетителей или совещания, которые не имеют серьезного значения;
- часто ли вовремя работы меня прерывают коллеги и подчиненные;
- откладываю ли я важные дела из-за неумения отказать руководству и коллегам в срочных просьбах;
- занимаюсь ли я трудными проблемами или задачами в середине или конце рабочего дня;
- откладываю ли я начатое дело, не доведя его до конца;
- предпринимаю ли я слишком много деловых визитов или служебных командировок;
- принимаю ли надлежащие меры против помех, чтобы не отрываться от своей работы.

Все ответы отрицательного характера являются потенциально Вашими слабыми сторонами.

3 Организационные технологии самоменеджмента

Контрольные вопросы

- 1 Методы самоменеджмента: наблюдение, тестовые средства.
- 2 Распределение задач в зависимости от их важности и срочности.
- 3 Эффективное взаимодействие с подчиненными: делегирование полномочий.
- 4 Работа в рабочих группах и комитетах.
- 5 Ведение переговоров: подготовка, организация и проведение.
- 6 Повышение эффективности деловых совещаний, презентаций и конференций.

Тест «Эффективные взаимодействия с подчиненными»

1 Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

2 Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок:

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

3 Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая и почему:

а) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

б) «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

в) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

г) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

4 Вы – начальник отдела. После реорганизации Вам необходимо срочно перекомпоновать несколько бюро согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников отдела, предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бюро;

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бюро и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бюро.

5 Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

– умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;

– смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;

– видеть дальше непосредственно данного;

– предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;

– переключить действие объекта для нового его употребления;

– предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;

– переключаться с одной точки зрения на другую;

– предвидеть последствия.

Задания

1 Опишите методы обучения, которые по Вашему личному опыту, являются наиболее эффективными. Объясните почему.

2 Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу:

а) в чем Вы разбираетесь хорошо? Почему Вы так считаете;

б) опишите лучшего из Ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать;

- в) является ли честность всегда лучшей политикой;
- г) каких знаний Вам не хватает или не хватало на предыдущей работе;
- д) приведите пример хорошо подготовленного Вами документа;
- е) как Вы чувствовали себя после последнего увольнения;
- ж) опишите свой рабочий день, например вчерашний;
- з) что в Ваших прежних коллегах вызвало зависть у Вас.

3 Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютера, групповая дискуссия, деловая игра, практическое занятие с наставником.

4 Разработайте положение об аттестации персонала.

5 Заполните таблицу 4 по распределению между исполнителями функциональных обязанностей, связанных с проведением аттестации персонала.

Таблица 4 – Таблица распределения между исполнителями функциональных обязанностей

Наименование функции	Исполнитель			
	Генеральный директор	Менеджер по персоналу	Руководитель структурного подразделения	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации				
Подготовка приказа о проведении аттестации				
Подбор работников для проведения аттестации				
Подготовка технических средств и необходимых бланков				
Формирование аттестационной комиссии				
Проведение собеседования с аттестуемым работником				
Составление рекомендаций по результатам собеседования				
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации				
Издание приказа по результатам аттестации				

6 Измерить уровень мотивации «достижения» можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала эта состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – «да» или «нет» (таблица 5). Ответы, совпадающие с ключевыми, суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ). Чем большее количество баллов Вы наберете, тем выше Ваш уровень мотивации «достижения».

Таблица 5 – Исходные данные для задания

Суждение	Да	Нет
1 Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета		
2 Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл		
3 Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат		
4 Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими		
5 По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими		
6 В жизни у меня было больше успехов, чем неудач		
7 Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные		
8 Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы		
9 Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности		
10 Мои близкие считают меня ленивым		
11 Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам		
12 Терпения во мне больше, чем способностей		
13 Мои родители слишком строго контролировали меня		
14 Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений		
15 Думаю, что я уверенный в себе человек		
16 Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики		
17 Я усердный человек		
18 Когда все идет гладко, моя энергия усиливается		
19 Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях		
20 Мои близкие обычно не разделяют моих планов		
21 Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей		
22 Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей		

4 Профессиональное развитие личности менеджера

Контрольные вопросы

- 1 Личность менеджера: черты и типы.
- 2 Открытость личности менеджера для себя и для других – модель «окно Джогари».
- 3 Отношение руководителя к жизни по Т. А. Харрису.
- 4 Коммуникативные качества менеджера: прямая и обратная задачи в общении.
- 5 Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника (приемы запоминания информации).
- 6 Стресс в деятельности руководителя, его стадии.
- 7 Понятие дистресса.
- 8 Стрессовый и нестрессовый стиль жизни менеджера.

Задание

Модель качества специалиста.

В приведенном ниже тесте в форме таблицы 6 отметьте позиции, наиболее значимые с Вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся Вам несущественными или неверными, поставьте прочерк (или низкий балл) и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично Вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, рассчитайте отклонение (О), и Вы увидите, на что Вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для Вас.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет Вам постоянно совершенствовать Вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

Таблица 6 – Модель качеств специалиста, умеющего управлять самим собой

Требования к качествам менеджера (или другого специалиста)	В	И	О
1	2	3	4
1 Способность правильно формулировать жизненные цели			
1.1 Способность познать самого себя			
1.2 Умение формулировать свои жизненные цели			
1.3 Умение принимать решения			
1.4 Умение планировать карьеру			
2 Личная организованность			
2.1 Приверженность системному подходу			
2.2 Умение ценить и эффективно использовать время			
2.3 Умение сосредоточиться на главном			
2.4 Умение все делать по порядку			
2.5 Умение не упускать из виду мелочи			
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени			
3 Самодисциплина			
3.1 Обязательность, способность держать слово			
3.2 Пунктуальность, точность исполнения			
3.3 Собранность, умение не разбрасываться			
3.4 Наличие чувства ответственности			
3.5 Умение отказываться от удовольствий ради главного			
4 Знание техники личной работы			
4.1 Умение организовать рабочее место			
4.2 Умение пользоваться оргтехникой и ПК			
4.3 Умение работать с информацией			
4.4 Умение составлять документы			
4.5 Умение говорить по телефону			

Окончание таблицы 6

1	2	3	4
4.6 Умение слушать			
4.7 Умение планировать свои дела			
4.8 Знание методов рационализации личного труда			
4.9 Умение пользоваться записной книжкой			
4.10 Умение менять занятия			
4.11 Знание технологии коммуникаций			
4.12 Умение найти и получить работу			
4.13 Умение адаптироваться в коллективе			
4.14 Умение взаимодействовать с секретарем			
4.15 Умение делегировать полномочия			
5 Самоорганизация личного здоровья			
5.1 Физические нагрузки			
5.2 Правильное питание			
5.3 Сон			
5.4 Дыхание			
5.5 Водные процедуры			
5.6 Закаливание			
5.7 Борьба с шумом			
5.8 Тренированность нервной системы			
5.9 Умение расслабляться			
5.10 Отказ от вредных привычек			
5.11 Режим труда и отдыха			
6 Эмоционально-волевой потенциал			
6.1 Воля			
6.2 Трудолюбие			
6.3 Упорство в работе			
6.4 Целеустремленность			
6.5 Решительность			
6.6 Напористость			
6.7 Умение заинтересовать, мотивировать себя			
6.8 Оптимизм и жизнерадостность			
6.9 Увлеченность работой			
6.10 Преданность работе и коллективу			
6.11 Семейное благополучие			
6.12 Уверенность в самом себе			
6.13 Психологическая подготовка к работе			
7 Самоконтроль своей жизнедеятельности			
7.1 Знание функций самоконтроля			
7.2 Контроль процессов			
7.3 Контроль времени			
7.4 Контроль результатов			
7.5 Самоконтроль дня			
7.6 Умение создавать и контролировать собственный имидж			

Тест «Коммуникативные качества менеджера»

1 Выберите основные стратегии поведения в конфликте:

- а) конфронтация, избегание, уступка, сотрудничество, соперничество;
- б) соперничество, сотрудничество, компромисс, уход, уступка;
- в) соперничество, компромисс, конформизм, уход;
- г) уступка, уход, сотрудничество, консенсус, соперничество.

2 Характерные признаки деструктивной модели поведения личности в конфликте:

- а) склонность к уступкам, непоследовательность в оценке, уход от острых вопросов;
- б) поиск приемлемого решения, выдержка и самообладание, доброжелательное отношение к сопернику;
- в) игнорирование соперника, равнодушие;
- г) стремление к расширению и обострению конфликта, принижение партнера, негативная оценка личности партнера.

3 К какой стратегии поведения личности в конфликте относится поиск третьего решения:

- а) сотрудничество;
- б) конфронтация;
- в) компромисс;
- г) уступка.

4 В какой из стратегий перемирие может быть обеспечено пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия:

- а) соперничество;
- б) конформизм;
- в) компромисс;
- г) уход.

5 Низкий уровень направленности на личные интересы и интересы соперника в стратегии:

- а) уход;
- б) консенсус;
- в) сотрудничество;
- г) уступка.

6 В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – «уход от конфликта, уступая оппоненту»:

- а) проигрыш – выигрыш;
- б) выигрыш – выигрыш;
- в) проигрыш – проигрыш;
- г) выигрыш – проигрыш.

7 В чем заключается различие консенсуса от компромисса:

- а) принятие решения большинством;
- б) нет различий;
- в) принятие решения меньшинством;
- г) направленность на ценности партнера.

8 Направленность на личные интересы в этой стратегии низкая, а оценка интересов соперника высокая:

- а) сотрудничество;
- б) соперничество;
- в) нет такой стратегии;
- г) уступка.

9 Что при соперничестве и сотрудничестве является необходимым условием выработки решения:

- а) конформизм;
- б) национализм;
- в) конфронтация;
- г) ригидность.

10 Какой из подходов дает возможность прогнозировать поведение субъектов в конфликте и варианты его развития:

- а) когнитивный подход;
- б) мотивационный подход;
- в) ролевой подход.

11 Когда возникает ролевой конфликт:

- а) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, воспринимает ее адекватно предписанию;
- б) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, воспринимает ее неадекватно предписанию;
- в) когда индивид, выполняющий предполагаемую роль, не воспринимает ее.

5 Социально-психологические навыки эффективного менеджера

Контрольные вопросы

- 1 Умение работать с людьми.
- 2 Начинающие менеджеры.
- 3 Испытание менеджера при назначении впервые на руководящий пост (Becoming the Boss) – ключевой момент в развитии его карьеры.
- 4 Иллюзии молодых менеджеров.
- 5 Эмоциональная и социальная компетентность менеджера

Задания

1 Какие нематериальные формы стимулирования труда Вы считаете наиболее важными? Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на Вас позитивное мотивационное воздействие?

2 Время является стратегическим ресурсом как человека, так и организации. Выберите какую-либо работу, которую выполняет менеджер и студент. Ответьте на следующие вопросы.

Как можно переформулировать цель работы, чтобы делать её быстрее?

Как можно изменить способ выполнения работы и избавиться от помех, чтобы делать её быстрее?

Как можно изменить энергетические затраты на выполнение работы, чтобы делать её быстрее?

Ответы оформите в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Составляющие времени работы и возможности его оптимизации

Составляющая времени работы	Характеристика	Вариант оптимизации
<i>Типичная работа менеджера</i>		
Цель	Качественная характеристика результата труда	
Способ работы	Методика выполнения конкретной работы	
Энергия	Затраты труда объективного и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать способ работы	
Помехи	Любые препятствия, затрудняющие или делающие невозможным выполнение работы и достижение цели	
<i>Типичная работа студента</i>		
Цель	Качественная характеристика итога работы	
Способ работы	Внешние и внутренние компоненты конкретной работы	
Энергия	Затраты усилий и средств объективного и субъективного характера, позволяющие эффективно реализовать способ работы при отсутствии помех	
Помехи	Препятствия, затрудняющие или делающие невозможным выполнение работы и достижение цели	

3 Формируется команда менеджеров по персоналу. В результате проведенного опроса кандидатов были выявлены их предпочтения к совместной работе. На основании заполнения всеми кандидатами социокарт по критерию «С кем Вы хотели бы работать в одной команде?» построена социоматрица (таблица 8).

Требуется:

1) представить структуру анализируемых групповых отношений в виде социограмм;

2) проанализировать социограммы и сделать выводы о степени и характере потребности отдельных сотрудников и группы в целом в общении, о характере и степени влияния того или иного члена группы на других людей;

3) рассчитать количественные характеристики взаимоотношений в группе, сделать выводы и дать рекомендации по формированию команды;

4) рекомендовать одного из кандидатов на должность руководителя группы, обосновать выбор исходя из социально-экономических характеристик каждого кандидата (таблица 9) и характера межличностных отношений в команде.

Таблица 8 – Социометрическая матрица

Фамилия выбирающего	Кого выбирают					Количество отданных голосов		
	1	2	3	4	5	–	+	Всего
Иванов	*	0	+	0	+	0	2	2
Петров	–	*	0	-	+	2	1	3
Сидоров	+	0	*	0	+	0	2	2
Кузьмин	0	–	0	*	+	1	1	2
Федоров	+	0	+	0	*	0	2	2
Количество полу- ченных выборов								
«+»	2	0	2	0	4	–	8	8
–	1	1	0	1	0	3	–	3
Всего	3	1	2	1	4	3	8	11

Примечание – «+» – положительный выбор кандидата; «–» – отрицательный выбор кандидата; «0» – безразличный выбор

Таблица 9 – Характеристики сотрудников отдела

Фамилия сотрудника	Возраст, лет	Наличие иждивенцев	Стаж работы в отделе, лет	Образование
Иванов	36	2	5	Высшее
Петров	30	1	4	Высшее
Сидоров	35	1	7	Высшее
Кузьмин	22	–	1,5	Высшее

6 Способность самооценки менеджера

Контрольные вопросы

- 1 Навыки самооценки.
- 2 Этичный менеджер.
- 3 Управленческие идеалы и реальность по работе Макиавелли.
- 4 Определение характеристик своей личности.
- 5 Отношение руководителя к жизни.
- 6 Коммуникативные качества.
- 7 Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника (приемы запоминания информации).
- 8 Стресс в деятельности руководителя.

Задание 1

Прочитайте список слов и изучите его в течение полутора минут. Попробуйте произнести слова по порядку. В случае ошибок пересчитайте все слова, которые удалось запомнить точно.

Если вы запомнили от 18 до 20 слов, великолепно; от 15 до 17 – это еще хорошо; от 10 до 14 – средне; если меньше 10 – это доказывает, что Вы

не умеете пользоваться Вашей памятью. Но в любом случае будьте уверены, что это положение поправимо и в учебнике Вы найдете необычный способ для запоминания такого листа по порядку (это способ изобразительных ассоциаций).

Занесите в клетку Ваш результат: / /.

Вы сможете его сравнить с тем, что у Вас будет впоследствии.

Список слов: Кастрюля, Стул, Барабан, Парусник, Мыло, Банан, Ковер, Буква, Автомобиль, Река, Пробка, Орудие, Сандалия, Булавка, Сумка, Перо, Картина, Ваза, Веревка, Медаль.

Задание 2

Упражнение по развитию мышления «Завершим мысль».

В упражнении предлагается завершить начатую афористичную мысль. Проверьте себя, насколько точно Вы способны определить главную идею высказывания и «правильно» завершить ее. «Правильными» считаются также ответы, которые максимально близки по смыслу и содержанию к ответам, приведенным в конце тестового упражнения.

Главная цель задания – не столько угадать завершающее слово, сколько побудить себя думать, включиться в интеллектуально-познавательную деятельность, позволяющую совершенствовать свои оценочно-прогностические и познавательные-эвристические способности.

Итак, завершим мысль.

- 1 Счастье обычно бывает на стороне тех, кто многим ... (что?)
- 2 Мы познаем человека порой не по тому, что он знает, а по тому, чем он ... (что делает?)
- 3 Обычно людей сдавшихся бывает значительно больше, чем ... (каких?)
- 4 Установлено, что удача бывает похожа на ... (кого?)
- 5 Почему-то идущего человека судьба ведет, а умирающего... (что делает?)
- 6 Человек, видевший практически все, очень часто не замечает ... (чего?)
- 7 Не идти вперед в большинстве случаев означает идти ... (куда?)
- 8 Когда уже невозможно работать напряженнее, необходимо начать работать ... (как?)
- 9 То, что перестает удовлетворять, обычно перестает и ... (что делать?)
- 10 Необходимо в жизни спокойнее воспринимать то, что ... (что?)
- 11 Ничто так не научает, как осознание собственной ... (чего?)
- 12 Человек охотнее признает ошибки в поведении, чем ошибки ... (в чем?)
- 13 Обычно человек осознает то, чего ... (что?)
- 14 Если человек не встретил на своем жизненном пути препятствий, о нем говорят, что он ... (что?)
- 15 Не следует стесняться процесса собственного ... (чего?)
- 16 Обычно не следует прислушиваться к советам, которые подают нам собственный ... (что?)
- 17 Не следует бороться с собой, потому что все равно ... (что сделаешь?)
- 18 Самая большая ошибка, порождающая неуверенность, – это боязнь

совершить ... (что?)

19 Сильные люди, делая ошибки, обычно мужественно их ... (что делают?)

20 Определяя свои цели, необходимо формулировать их в форме ... (каких?) утверждений.

21 При постановке целей воображаемый результат должен вызывать ... (что?)

22 Крайне важно постоянно вдохновлять себя собственным ... (чем?)

23 При оценивании своих результатов важно ориентироваться на собственную ... (что?)

24 Каждое утро необходимо говорить себе ... (какие?) слова.

25 Здоровье – это лучший дар молодости, однако только в молодости он дается ... (как?)

26 Наше здоровье во многом зависит от природы и качества наших ... (чего?)

27 Все, что мы делаем, становится воплощением того, что мы ... (что делаем?), и все, что мы думаем, становится ключом к тому, что мы ... (что делаем?)

28 Да, нужно быть самим собой, но по возможности в ... (каком?) виде.

29 Крайне важно осознавать, отчего нужно ... (что сделать?) и к чему нужно ... (что делать?)

30 Мы невольно превращаемся в образ того человека, о ком ... (что делаем?)

31 Клетки организма невольно могут «прислушиваться» к нашим ... (чему?)

32 Меняя собственные представления, мы как-то меняем действительность, в которой ... (что делаем?)

33 Осознавая в себе ранее незаметное, мы невольно меняемся ... (как?)

34 Творчество обычно начинается тогда, когда мы делаем что-нибудь ... (как?)

35 Прежде чем измениться, нужно сначала увидеть себя (как?)

36 Процесс самосовершенствования – это, как правило, процесс проб и (чего?)

37 Будьте внимательны к собственным мыслям, ибо это начало наших ... (чего?)

38 Наши слабости нам уже не вредят, когда мы их ... (что?)

39 Прогресс в самосовершенствовании практически невозможен, пока мы поступаем так, как поступали ... (как?)

40 Здоровье важно не просто беречь, им нужно ... (что делать?)

Тест «Проверка степени Вашего «макиавеллизма»: манипулируете Вы другими»

Тест используется в США для определения степени «макиавеллизма» как одного из качеств предпринимателя. Как известно, Никколо Макиавелли,

живший в XVI веке, – автор одного из самых «черных» лозунгов в истории человечества: «Цель оправдывает средства».

В зависимости от степени Вашего согласия с каждым из десяти имеющих в тесте утверждений выберите один из пяти вариантов ответа:

- а) не согласен полностью;
- б) не согласен частично;
- в) отношусь нейтрально;
- г) согласен частично;
- д) согласен полностью.

1 Большинство людей в основном добрые и хорошие.

2 Человеку необходимо предпринимать какие-то действия только в случае его полной уверенности в моральном праве на эти действия.

3 Не может быть никаких аргументов в оправдание того, чтобы говорить кому-то неправду.

4 Когда Вы просите кого-нибудь сделать что-то для Вас, не лучше ли сказать ему о реальных причинах Вашей потребности, нежели выдумывать более весомые?

5 Самый лучший способ управлять людьми – это говорить им то, что они желают слышать.

6 Каждый человек, который доверяет кому-то, кроме себя, навлекает на себя опасность (проблемы, неприятности).

7 Продвигаться вперед трудно без «срезания углов».

8 Нужно считать, что все люди имеют склонность к пороку, который все равно когда-нибудь проявится.

9 Многие люди с большей легкостью забывают о смерти родителей, чем о потере своей собственности.

10 Вообще-то говоря, люди не будут упорно работать, если их не заставить.

Ключ: утверждения 1–4: вариант ответа «а» – 5 баллов; «б» – 4 балла; «в» – 3 балла; «г» – 2 балла; «д» – 1 балл; утверждения 5–10: вариант ответа «а» – 1 балл; «б» – 2 балла; «в» – 3 балла; «г» – 4 балла; «д» – 5 баллов.

Обработка результатов.

Сравните выбранные Вами варианты ответов с ключом и суммируйте полученные баллы. Эта сумма делится на 50 и умножается на 100 процентов.

Чем больше полученное Вами число превышает 50 процентов и приближается к 100 процентам, тем выше степень «макиавеллизма». И наоборот, если вы набрали меньше 50 процентов баллов и чем больше вы приблизились к 20-процентному рубежу, тем ниже у Вас степень «макиавеллизма».

Люди с высокой степенью «макиавеллизма» оценивают ситуацию и действуют более хладнокровно, рационально и решительно. Люди с низкой степенью «макиавеллизма» – это «хорошие парни», которым доброта не дает манипулировать другими.

На варварской стадии становления рыночных отношений «макиавеллизм» предпринимателя – это его благо. Однако в стране с цивилизованной

экономикой, как известно, все не так. Нормальная степень «макиавеллизма» там около 25 баллов, или 50 процентов.

Тем, у кого она выше, лучше скрывать свой результат от сослуживцев, знакомых и близких.

7 Стратегические навыки менеджера

Контрольные вопросы

1 Навыки, формирующие управленческий интеллект (сообразительность) по отношению к целям.

2 Особенности русского менеджмента и специфика способностей российских менеджеров.

Задание 1

Установление целей в подгруппе.

Заполните таблицу 10.

Таблица 10 – Цели и действия по их достижению

Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы	Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей	Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи

Задание 2

Постановка целей.

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т. е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели дополняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными;

- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

Выполните следующие задания.

1 Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента «постановка целей». В чем его сильные и слабые стороны?

2 Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

Проверочный тест

1 Управление знаниями означает:

а) планомерное накопление, распоряжение, подготовка, разработка, хранение и расширение различных знаний, которые необходимы организации для её успешного функционирования;

б) способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения.

2 Компетентность:

а) является концентрированным выражением знаний и отражает способность обнаруживать проблемы и принимать решения, а также реализовывать решения;

б) предполагает предоставление точных знаний в достаточной степени в точное время и в необходимой форме для выполнения необходимых задач и принятия решений, инициирование и поддержку обмена мнениями и расширения знаний.

3 Кто должен принимать решение, когда и в какой форме подчиненным необходимо пройти обучение:

а) непосредственный руководитель;

б) руководитель организации;

в) отдел кадров.

4 Какое из утверждений верно:

а) организация развивается на основе развития работников;

б) работники развиваются вслед за развитием организации.

5 Развитие персонала – это комплекс мер, включающий:

а) профессиональное обучение и адаптацию персонала;

б) переподготовку и повышение квалификации;

в) планирование карьеры сотрудников.

6 Коучинг – это:

а) форма планирования карьеры работника в организации;

б) средство содействия помощи другому человеку в поиске его собственных решений или поведения в сложной ситуации;

в) комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации.

7 Если выполнение задачи требует разносторонних навыков и опыта, то команда демонстрирует более высокий уровень производительности, чем сумма вкладов отдельных людей, за счет:

а) скоординированных усилий и заинтересованности в конечных результатах;

б) скоординированных усилий и синергизма, проявляющегося в дополнительных навыках совместной работы.

8 Для того чтобы поддерживать в работниках мотивацию к интенсивному труду, следует формировать систему оплаты труда на основе ее зависимости:

а) от стажа и должности;

б) квалификации и вклада в деятельность организации.

9 Действительно мотивирующие факторы связаны:

а) с условиями, в которых осуществляется работа: состояние рабочей среды, вознаграждение, ощущение безопасности;

б) сущностью работы: личный рост, чувство причастности, интерес и вызов.

10 Квалификационные требования определяют:

а) требуемые знания, навыки и способности;

б) права и обязанности, содержание и условия работы.

Тест «Добьетесь ли успеха в карьере»

Деловая карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере, поможет узнать предлагаемый тест. Для его выполнения необходимо ответить на вопросы.

1 Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?

2 Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?

3 Какая из функций современных руководителей более важна:

а) достижение целей организации;

б) поддержка и защита персонала.

4 Чем должна регламентироваться деятельность людей:

а) религиозными положениями;

б) этическими нормами;

в) материальными соображениями;

г) заботой об общем благе.

5 Кого бы Вы выбрали в друзья:

а) специалистов;

б) организаторов.

6 Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?

7 Нравится ли Вам жить в наше время?

8 Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?

9 Любите ли Вы смотреть на огонь?

10 Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудно выполнима?

11 Любите ли Вы поговорить?

12 Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?

13 Любите ли Вы быстро действовать?

Ключ: начислите себе за положительные ответы (в том числе за: 4г, 5б) 5 баллов.

Оценка результатов.

Если сумма баллов 45 и более, Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.

Если сумма баллов 40 и менее, Вы робки, вялы, равнодушны и Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

Список литературы

1 **Балашов, А. П.** Основы менеджмента: учебное пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 288 с.

2 **Вдовина, О. А.** Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина; под общ. ред. проф. С. Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 167 с.

3 **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 267 с.

4 **Кибанов, А. Я.** Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – Москва : РИОР, 2020. – 288 с.

5 Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О. К. Минева [и др.]; под ред. О. К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 160 с.

6 **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, ИНФРА-М, 2020. – 656 с.

7 **Тихомирова, О. Г.** Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 256 с.