

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра управления социально-экономическими системами

ВВЕДЕНИЕ В СПЕЦИАЛЬНОСТЬ. МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2025

УДК 33:005(075.8)

ББК 65.291.21я73

B751

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

Рецензент: канд. экон. наук, доцент каф. экономики ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» **Скобелева О.А.**

Составители: Воробьева О.А, Головина О.Д.

B751 Введение в специальность. Менеджмент : учеб.-метод. пособие / сост.: О.А. Воробьева, О.Д. Головина. – 1,2 Мб. – Ижевск : Удмуртский университет, 2025. – Текст : электронный.

Учебно-методическое пособие содержит теоретический и практический материал, раскрывающий сущность и особенности профессиональной подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Рассматриваются вопросы формирования профессиональной и жизненной позиции студентов. Особое внимание уделяется организации самостоятельной работы студентов как важной части образовательного процесса. Пособие содержит вопросы для самостоятельной работы, контрольные вопросы, задания, конкретные ситуации.

Соответствует действующему Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования от 12 августа 2020 г.

Для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Минимальные системные требования:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; WindowsXP/7/8 и выше; 8x DVD-ROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

© Воробьева О.А., Головина О.Д., сост., 2025

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2025

Введение в специальность. Менеджмент

Учебно-методическое пособие

Подписано к использованию 29.12.2025

Объем электронного издания 1,2 Мб.

Издательский центр «Удмуртский университет»

426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021

Тел. : +7(3412)916-364 E-mail: editorial@udsu.ru

Введение

В соответствии с ФГОС перед вузами поставлена задача по обучению бакалавров, владеющих не только основами специальности, но и умеющих самостоятельно организовать учебную работу, рационально использовать временные ресурсы, планировать свою карьеру.

Дисциплина «Введение в специальность» направлена на ознакомление студентов-первокурсников с требованиями, предъявляемыми к учебному процессу, формирование у студента мировоззрения, способствующего осознанному отношению к учебным занятиям, планированию своей карьеры, к тому, чтобы начать ее осуществление с первого года обучения.

Основные цели дисциплины:

- создание условий для осознанного выбора студентами первого курса направления своей дальнейшей специализации в процессе вузовского обучения;
- осознание ими своих жизненных целей, места и задач в новых экономических условиях;
- разработка реальной программы личных действий для достижения трудоустройства и обеспечения собственной карьеры;
- глубокое понимание студентами содержания и перспектив своей специальности.

Эти цели достигаются решением следующих задач:

1. Обучить технологии выбора карьеры и жизненных целей.
2. Обучить технологиям вузовского обучения.
3. Научить эффективно использовать свое время.
4. Привить современную организационную культуру.
5. Дать студентам объективное и полное представление о специальности.

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Управление человеческими ресурсами» и др.

Таким образом, изучение курса «Введение в специальность» способствует формированию экономического образа мышления бакалавров-менеджеров, разработке индивидуальной технологии организации самостоятельной работы, техники планирования учебного и внеучебного времени, что позволит полностью освоить образовательную программу, а после получения диплома о высшем профессиональном образовании систематически заниматься самообразованием, совершенствованием своего профессионального мастерства.

1. Понятие и сущность менеджмента

Менеджмент является преимущественно прикладной наукой, так как разрабатывает средства для решения конкретных практических задач человеческой деятельности, применения результатов фундаментальных наук при решении не столько познавательных, сколько социально-практических проблем. Этим менеджмент отличается от теоретических наук (философии, этики и др.), задача которых – познание законов, определяющих поведение и взаимодействие базисных структур природы, общества и мышления. Весьма близки к менеджменту по своему предмету экономические, правовые, организационные науки, изучающие определенные виды общественных отношений, складывающихся в процессе управления организацией.

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», его синонимом, но не в полной мере. Термин «управление» намного шире.

Существуют *три класса систем управления*:

- 1) управление техническими системами;
- 2) управление биологическими системами;
- 3) управление социально-экономическими системами.

Управление социально-экономическими системами называется также управлением организационными системами, поскольку оно может происходить только в рамках определенной структуры объединения людей – общества, страны, коллектива, группы, организации. Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы. Но в дальнейшем мы будем применять термин «управление» в том же значении, что и «менеджмент».

Различные аспекты проблем управления находятся в сфере научных интересов представителей разных отраслей знания – экономистов, юристов, психологов, социологов, философов, математиков, инженеров и др. Эти проблемы исследуются каждым специалистом под углом зрения, специфичным для соответствующей науки (экономики, юриспруденции, психологии, социологии и т. д.). При этом достижения со ответствующей науки используются применительно к конкретному классу управленческих ситуаций. Практика управления организациями требует соединения результатов изучения всех аспектов проблемы разными науками и их комплексного специального исследования с тем, чтобы их можно было применить для эффективного разрешения конкретной управленческой ситуации.

Управление — процесс воздействия субъекта на объект в целях перевода его в качественно новое состояние или поддержания в установленном режиме.

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы.

Система управления – целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад в характеристику целого и направленных на достижение общей цели.

Субъект управления – часть системы управления, являющегося источником воздействия на объект управления. Субъекты управления – руководители различных уровней, занимающие постоянную должность и наделенные полномочиями в области принятия решений в различных сферах деятельности организации.

Объект управления – часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие. В качестве объекта управления выступает организация и процессы, происходящие в ней.

По признаку объекта различают **общий и функциональный менеджмент**. *Общий менеджмент* заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных звеньев. *Функциональный менеджмент* – это управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление человеческими ресурсами, маркетингом, финансами и т. д.). В любой организации общий и функциональный менеджмент существует в организационном единстве, составляя целостную систему управления.

В зависимости от характера решаемых задач можно выделить следующие виды управления:

1) управление производством (организация и контроль за разработкой и проектированием продукции, выбор технологии процессов производства продукции, логистика, контроль качества и т. п.);

2) управление маркетингом (изучение рынка, реклама, ценообразование, распределение (сбыт) готовой продукции и т. п.);

3) управление финансами (составление бюджета и финансового плана организации, формирование денежных ресурсов, распределение денежных средств и контроль за их расходованием, оценка финансового потенциала организации и т. п.);

4) управление персоналом (подбор и расстановка кадров, обучение и развитие персонала, создание благоприятных условий на рабочих местах, поощрение труда и т. п.);

5) управление эккаутингом, или контроллинг, т. е. непрерывное управление процессом анализа обработки информации о деятельности организации с целью прогнозирования ее развития и преодоления возможных проблем;

6) управление нововведениями (освоение новых форм, методов и техники в управлении, разработка инноваций, организация и контроль за нововведениями и т. п.);

7) управление стратегией (стратегическое планирование, анализ внешней и внутренней среды, корректировка стратегии и т. д.);

8) управление информацией (разработка и внедрение информационных систем и информационных технологий);

9) управление проектами (деятельность по решению задач и достижению поставленных целей проекта, комплекс методов, инструментов и процессов, предназначенных для планирования, выполнения и контроля проектов).

Таким образом менеджмент является сложным типом профессиональной деятельности, требующим специальных знаний и навыков, умения творчески подходить к решению проблем.

Контрольные вопросы

1. Какие примеры успешного развития управления вы можете назвать?
2. В чем разница между понятиями «менеджмент» и «управление»?
3. Какие виды менеджмента можно выделить в организации?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Сравните понятия «менеджмент» и «управление». Являются ли они синонимами?
2. Каким образом происходит взаимодействие между субъектом и объектом управления в рамках управленческого цикла?
3. В чем заключаются основные отличия открытой системы организации от закрытой в контексте менеджмента?
4. Какова роль менеджмента в обеспечении прибыльности организации?

Задание

Опишите состав задач управления в области управления персоналом (на основе данных реально существующей организации).

2. Содержание профессии «Менеджер»

Основное содержание деятельности менеджера – управление, руководство организацией (в том числе людьми), что и является главной особенностью этой профессии. Термин «менеджмент» используется наряду с термином «управление». Под *менеджментом* понимается самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования различного рода ресурсов с применением современных принципов, функций и методов управления.

Менеджеры – это люди, которые достигают цели, стоящие перед организацией, посредством других людей. Они принимают решения, аккумулируют ресурсы, координируют деятельность сотрудников и направляют ее на достижение целей организации. Менеджеры – должностные лица, профессионально осуществляющие управление организацией, функционирующей в рыночных условиях. Термин «менеджер» употребляется применительно к руководителям организаций разного типа; применительно к организаторам конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или проектов. Другими словами, *менеджер – профессиональный управляющий*.

Профессия менеджера требует высококвалифицированного труда и длительной дорогостоящей подготовки кадров. Это профессия, требующая наиболее *высокой степени активности и уровня ответственности человека*, а также сочетания у человека многих качеств, прежде всего *коммуникативных и организационных*.

По мере повышения уровня должностного положения менеджера характер требований к психофизическим особенностям человека изменяется от относительной профессиональной пригодности (отсутствие необходимых качеств может компенсироваться мотивацией, опытом) до абсолютной профессиональной пригодности, для которой необходимы определенные природные данные (качества лидера, организаторские способности и т. д.).

Современный мир меняется с беспрецедентной скоростью. Руководители – от корпораций до малого бизнеса – сталкиваются с новой управленческой реальностью: ускорение перемен, цифровизация, нестабильность и выгорание персонала. В фокусе менеджмента – устойчивость, осознанная цифровизация, гибкость и человекоцентричный подход.

Согласно приказу Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», квалификационная характеристи-

стика выпускника, область и объекты профессиональной деятельности имеют определенный вид.

Области профессиональной деятельности и сферы профессиональной деятельности, в которых выпускники, освоившие программу бакалавриата, могут осуществлять профессиональную деятельность: образование и наука (сфера образования и научных исследований), финансы и экономика (сфера финансового контроля, аудита, консультирования, управления рисками, организации закупок, исследования рынков, управления проектами), сквозные виды деятельности в промышленности (стратегическое планирование, логистика, организация сетей поставок). Выпускники могут осуществлять профессиональную деятельность в других областях профессиональной деятельности и (или) сферах профессиональной деятельности при условии соответствия уровня их образования и полученных компетенций требованиям к квалификации работника.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники могут готовиться к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- информационно-аналитический;
- организационно-управленческий;
- финансовый;
- предпринимательский;
- педагогический;
- научно-исследовательский.

Таким образом, выпускники направления «Менеджмент» могут работать в качестве исполнителей или руководителей младшего уровня в различных службах аппарата управления, органах государственного и муниципального управления, быть предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются процессы управления организациями различных организационно-правовых форм. В существующем стандарте определено компетентностно-ориентированное образование, поэтому бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» должен обладать определенными компетенциями.

Министерство образования и науки дает следующее определение понятию компетенция: «Компетенция – способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности». Цель компетентностного подхода в образовании – преодолеть разрыв между знаниями учащегося и его практической деятельностью, научить учащегося с помощью полученных и усвоенных знаний эффективно решать задачи практики.

Министерство также предлагает следующую классификацию компетенций, необходимых выпускнику бакалавру: общие (универсальные, ключевые,

«над профессиональные») и профессиональные (предметно-специализированные). Каждая компетенция выпускника должна обеспечиваться определенным набором дисциплин и практик, объединенных в соответствующие модули, а содержание модулей – полностью соответствовать уровню приобретаемых компетенций. Деление профессиональной деятельности человека (по сферам деятельности, задачам, способам работы и т. д.) – это профили подготовки. Профили являются частью направления подготовки, в рамках которого они создаются, и предполагают получение более углубленных профессиональных знаний, умений и навыков в различных, но более узких областях деятельности. Наименование профиля, как правило, не должно совпадать с наименованием направления подготовки, в рамках которого он открывается, но должно развивать направление.

В структуре стандарта предусмотрен блок 2 «Практика». В этот блок входят учебная и производственная практики. *Типы учебной практики:* ознакомительная практика; научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы). *Типы производственной практики:* технологическая (проектно-технологическая) практика; научно-исследовательская работа. Практики нужны студентам для закрепления и углубления теоретических знаний, получения практических навыков и опыта, необходимого в будущей профессии. Они позволяют понять специфику работы изнутри, адаптироваться к профессиональной среде, оценить свои компетенции и получить профессиональные контакты для будущего трудоустройства.

Высшее учебное заведение самостоятельно планирует результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам, которые должны быть соотнесены с установленными в программе бакалавриата индикаторами достижения компетенций. Совокупность запланированных результатов обучения по дисциплинам (модулям) и практикам должна обеспечивать формирование у выпускника всех компетенций, установленных программой бакалавриата.

По результатам прохождения студентом курса обучения в установленном объеме ему присваивается квалификация «бакалавр». Деятельность выпускника определяется профессией, направлением подготовки и должностю. Так, получив высшее образование по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», человек может заниматься практической деятельностью управленца в государственном учреждении, общественной или коммерческой организации, заниматься научной работой, преподавать соответствующие дисциплины в вузе и т. д. Характер его работы будет определяться также должностями: менеджер персонала, руководитель группы маркетинга, директор магазина, начальник отдела кадров, вице-президент компании, председатель правления банка и т. д.

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя область профессиональной деятельности менеджера?
2. К каким видам профессиональной деятельности должен быть готов бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»?
3. Для чего нужны Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования, какова их роль и основное содержание?

Вопросы для самостоятельной работы

1. На основе того, что вы знаете о менеджменте, попробуйте определить те качества, которые необходимы эффективному менеджеру?
2. Что является содержанием труда управленца?
3. Что является конечным продуктом труда менеджера?
4. Лидер и менеджер – это слова-синонимы?

Практические задания

1. Умение контролировать себя, управлять эмоциями — важнейшие качества современного руководителя. Оцените степень обладания данными качествами, выполнив тест «Умеете ли вы контролировать себя?» (Приложение 1).
2. Залогом успешной профессиональной деятельности менеджера является хорошее здоровье и высокая работоспособность. Определите состояние вашего физиологического потенциала, выполнив тестовое задание «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?» (Приложение 2).

Задание

Оровергните или подтвердите следующие мифы о работе менеджера:

1. Работа менеджера состоит в систематическом и сознательном планировании
2. У хорошего менеджера нет никаких текущих обязанностей. Он все время проводит за разработкой грандиозных планов, а текущую работу поручает другим
3. Для топ-менеджеров требуется уже обработанная информация. Согласно такому взгляду, менеджер должен находиться на вершине иерархической системы информации.

3. Особенности труда менеджеров

Деятельность менеджера связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением проблем, выдвижением управленческих альтернатив, разработкой конкретного решения, которое будет эффективным.

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких сотрудников; он управляет фирмой или ее подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. В любом случае менеджер – это наемный управляющий, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников, тем самым, выполняя определенные управленческие функции.

По сравнению с другими видами труда управленческий труд имеет ряд особенностей, выражющихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, организация совместной деятельности – главный смысл и содержание управленческого труда. У них особый предмет труда – информация, время и люди. Умело используя их, руководитель обеспечивает получение высоких результатов, достижение целей организации. Результат труда – решения, принимаемые менеджером.

Можно выделить 3 категории требований к профессиональной компетенции менеджера:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;
- способность к коммуникациям и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации предприятия.

Характер деятельности конкретного менеджера на предприятии определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений. Чтобы выполнять свои полномочия, менеджеры должны обладать специальными навыками и умениями. Их можно объединить в 3 группы: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице. Но независимо от нее эффективный менеджер должен обладать всеми 3 видами навыков.

Роль и функции руководителя в значительной степени зависят от его места в иерархии управления. *Пирамида управления* показывает структуру распределения полномочий и ответственности в организации. Она является графическим отображением управленческой иерархии – от низшего уровня менеджмента к высшему. Рядовые сотрудники в пирамиду не входят (рис. 1).

Низшие и средние уровни занимаются оперативным управлением. Их количество зависит от масштаба компании и специфики ее деятельности. Каждый уровень подчиняется руководству следующего уровня. Наверху пирамиды стоит тот, кто управляет компанией – CEO, который может быть наемным генеральным директором или собственником бизнеса. Он ставит задачи своим заместителям, а те спускают эти задачи до руководителей отделов.

Пирамида помогает четко организовать работу и обеспечить порядок, что способствует эффективной деятельности и устойчивому функционированию организации.

Руководитель **первичного трудового коллектива** (бригадир, мастер, начальник бюро, лаборатории) организует работу исполнителей и *часть работы, как правило, самую сложную, берет на себя*. Степень его воздействия на коллектив определяется его профессионализмом, качеством труда и трудовой дисциплиной.



Рис. 1. Пирамида управления

Функции руководителя первичного коллектива:

- 1) распределять задания между исполнителями с учетом их загрузки, квалификации и интересов;
- 2) создавать условия для высокопроизводительного труда;
- 3) стимулировать быстрое и качественное решение производственных задач;
- 4) контролировать деятельность подчиненных;
- 5) стимулировать и поддерживать процесс повышения профессионального уровня исполнителей;
- 6) поддерживать спокойный деловой микроклимат в коллективе;
- 7) своевременно предупреждать и разрешать возникающие конфликты.

Руководители **среднего уровня** (начальники цехов, отделов) – осуществляют руководство в основном через руководителей первичных коллективов. Их профессиональные знания в конкретной области играют, как правило, второстепенную роль, а на первый план выступает умение поставить цели и задачи перед коллективом, координировать работу первичных коллективов, создавать условия для их работы, т. е. *навыки менеджера*.

Руководители **высшего уровня** (директорат, топ-менеджеры) осуществляют стратегическое руководство предприятием, анализируя динамику внешней среды, ставя глобальные цели и воздействуя на коллектив через руководителей среднего звена.

Контрольные вопросы

1. Какие выводы можно сделать из пирамиды управления?
2. Какими качествами должны обладать современные менеджеры?
3. Чем занимаются менеджеры? В чем особенности их работы?
4. Какие умения необходимы менеджеру для эффективного управления организацией?
5. Назовите основные уровни менеджмента в организации. Объясните, в чем состоит специфика каждого из них?
6. Охарактеризуйте содержание стратегического и оперативного менеджмента.

Задание

1. Распределение должностей по уровням иерархии.

Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, член совета директоров, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.

2. Распределение задач менеджеров по уровням управления.

Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои ответы:

- формулирование целей организации и подразделений;
- координация работы нижестоящих руководителей;
- взаимодействие организации с внешней средой;
- непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;

- разработка стратегических планов;
- контроль использования сырья и оборудования;
- разработка краткосрочных планов;
- адаптация организации к изменениям.

Эссе

Компетентностный портрет менеджера XXI века.

Составьте компетентностный портрет менеджера XXI века с учетом требований, обусловленных изменениями, происходящими в экономике, бизнесе, политике, социальной сфере и т. д. Задание выполняется в форме эссе (не менее 2 и не более 3 стр.) и содержит детальное описание системы требований, предъявляемых к современному менеджеру. Рекомендуется учитывать особенности российского бизнеса и приводить иллюстративные примеры из практики российских компаний.

В качестве опорного плана для составления эссе рекомендуется использовать ответы на следующие вопросы:

1. Как трансформируется практика менеджмента и изменяется облик менеджера в XXI веке?
2. Какие качества необходимы менеджеру XXI века?
3. Какие требования предъявляются к работе современного менеджера?
4. Какие условия определяют новые требования к работе менеджера?

4. Мировоззрение менеджера

Для эффективной работы менеджером особое значение имеет *мировоззрение руководителя*. Процесс формирования мировоззрения подвергается значительным внешним целенаправленным общественным воздействиям со стороны общепринятой идеологии, корпоративной и профессиональной этики и т. д.

Важнейшими элементами мировоззрения, имеющими значение для руководства людьми, являются:

- система взглядов на социальное управление (в частности, школа менеджмента, принципам которой следует руководитель);
- представления о месте и роли руководителя в процессе социального управления;
- ценностные ориентации, определяющие, в частности, особенности восприятия менеджером различных видов корпоративной этики;
- умение руководителя устанавливать связи с партнерами (ориентация на сотрудничество или соперничество) и в предпринимательской среде (приятие, отторжение и т. д.);
- отношение к подчиненным и вышестоящему руководству, к возглавляемой им организации (подразделению) и др.

Формирование мировоззрения руководителя идет через усвоение им созданной обществом духовной культуры, этики профессии руководителя, корпоративной этики организации. Особое значение имеет накопление личного практического опыта, который позволяет глубже усвоить определенные моральные принципы и нормы, осознать необходимость их соблюдения в процессе социального управления. Весьма важным является также то, насколько мировоззрение руководителя закреплено в его поступках, конкретной деятельности, в подходах и этическом выборе.

Для более высокого уровня мировоззрения руководителя (более продвинутого, широкого) характерны правильное понимание происходящего, позволяющее выявить движущие силы, факторы, взаимозависимости, причинно-следственные связи; способность предвидеть развитие событий, самостоятельно определить критерии эффективности организации, построить модель выполнения поставленных задач, отследить возможные отклонения, исправить положение, гармонизировать ситуацию, помочь работникам и, возможно, партнерам соподчинить свои цели и мотивы, найти свое место в организации и конкретной ситуации, при необходимости в случае изменения обстановки самостоятельно скорректировать управленческое решение, сформировать корпоративную этику и т. д.

Для менее высокого уровня мировоззрения руководителя (более приземленного, узкого) свойственны неспособность выявить тенденции, причинно-следственные связи, предвидеть развитие событий, повышенная конфликтность, затруднения при необходимости отойти от традиционных, стереотипных решений, разработать и применить на практике принципиально новые подходы к оценке ситуации и ее разрешению, скорректировать управленческое решение, неадекватность поведения в нестандартной управленческой ситуации, несамостоятельность в определении критериев оценки деятельности, целей и задач организации и т. д.

Важное следствие мировоззренческой ориентации руководителя – круг его общения, характер деловых связей. С изменением мировоззрения меняются и качественные характеристики этих связей, в частности имеющие значение для эффективности деятельности возглавляемой руководителем организации:

- влиятельность партнера в его организации, отрасли, регионе, стране и т. д.;
- надежность партнера;
- уровень доступных партнеру ресурсов (информационных, финансовых, материально-технических, кадровых и др.);
- преобладающие духовные ценности, этические нормы, которым следует партнер и т. д.

Меняется и характер ситуаций, в которые попадает руководитель и возглавляемая им организация, а также проблем, с которыми сталкиваются руководитель, трудовой коллектив, каждый из подчиненных работников. Мировоззрение менеджера проецируется (отражается) на подчиненных, их деятельность, трудовой коллектив, а также производственные, служебные ситуации, взаимоотношения с партнерами, наконец, эффективность и будущее организации.

Подчиненные повторяют в том или ином виде подходы и принципы своего руководителя, многократно воспроизводят, «тиражируют» его качества и оценки, распространяя все это в сфере деятельности организации. Затем, особенно если организация достаточно крупная и располагает значительными ресурсами, соответствующие идеи, нормы, подходы начинают оказывать влияние в той или иной мере и на общество.

Преимущественно негативные качества и эмоциональные состояния руководителя, проецируясь на всю организацию, на подчиненных, придают их деятельности негативную окраску, которая выражается в повышенной конфликтности, нарушениях деловой этики, стремлении к достижению односторонней выгоды за счет партнера, нарушении условий заключенных договоров.

Преимущественно позитивные качества и эмоциональные состояния руководителя, его более высокая мировоззренческая ориентация также проецируются на деятельность организации. Менеджер побуждает подчиненных

и иных людей изменять свое неадекватное поведение, не прибегая к конфликту. Не только распоряжения, но и пожелания руководителя охотно выполняются работниками. Формируется сплоченный трудовой коллектив, развивается корпоративная культура, организация эффективно взаимодействует с партнерами, следует требованиям деловой этики и со стороны своих соперников сталкивается исключительно с добросовестной конкуренцией.

Контрольные вопросы

1. Как влияет мировоззрение руководителя на эффективность работы организации?
2. Каковы правила этики служебных отношений?
3. Какова роль этики в регулировании взаимоотношений между сотрудниками и руководством?
4. Как профессиональная этика помогает формировать ценности и корпоративную культуру?
5. Какие моральные качества личности являются профессионально важными для менеджера?

Практические задания

1. Для того чтобы стать преуспевающим специалистом в выбранной сфере профессиональной деятельности, необходимо развивать такие качества, как уверенность в себе, уравновешенность, коммуникабельность и др. С помощью теста, приведенного в Приложении 3, определите тип вашего характера и наличие вышеперечисленных личных качеств.
2. Следование правилам этики – качество, которое должно быть присуще любому человеку, желающему добиться успехов как в профессиональной, так и во внеслужебной деятельности. Выявите собственные установки на соблюдение служебной этики с помощью вопросов теста и «Этика бизнеса» (Приложение 4).

Конкретные ситуации по этической дилемме

1. В компании происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что решение, лежащее на поверхности – отказ от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Как вы поступите? Ответ обоснуйте.

2. Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вами должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника, и он рассказывает, что ваш коллега не только

не заканчивал столичный вуз (как это указано в его резюме), но и вообще не имеет высшего образования. Каковы ваши действия? Ответ обоснуйте.

3. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Каковы ваши действия? Ответ обоснуйте.

5. Самостоятельная работа студента

Необходимое условие реализации образовательных программ третьего поколения – значительное увеличение времени, отводимого в вузах на организацию самостоятельной работы студентов, которая наряду с аудиторной представляет одну из форм учебного процесса и является его существенной частью. Чтобы усвоить учебный материал, услышанный в ходе лекции или семинарского занятия, надо проделать определенную умственную работу: понять, обобщить полученную информацию, осмыслить. При подготовке к практическим занятиям самостоятельно изучить и законспектировать рекомендованную информацию, выполнить различные задания. Обучение представляет собой упорядоченную динамическую систему приемов чтения, прослушивания, наблюдения, осмысления, обобщения, систематизации, конспектирования, запоминания и воспроизведения учебного материала.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемой частью образовательного процесса и рассматривается как организационная форма обучения или система педагогических условий, обеспечивающая управление учебной деятельностью обучающихся, а также деятельность обучающихся по освоению знаний, умений и навыков учебной и научной деятельности без непосредственного участия в этом процессе преподавателей.

Целью самостоятельной работы обучающихся является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по профилю изучаемой дисциплины (модуля), опытом творческой, исследовательской деятельности, рис. 2.



Рис. 2. Цели самостоятельной работы студента

Задачи самостоятельной работы обучающихся:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений;
- повышение качественного уровня освоения обучающимися учебного материала;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- совершенствование навыков и умений обучающихся использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- развитие познавательных способностей и активности обучающихся: теоретической инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений, формирование опыта творческой, исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося и определяется учебным планом. Формы самостоятельной работы, особенности

их выполнения и контроля характеризуют методические указания к самостоятельной работе студентов, которые входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) и предназначены для организации качественной самостоятельной работы обучающихся.

Виды заданий для самостоятельной работы:

– для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, работа со словарями и справочниками, работа с нормативными документами, учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, поиск информации в сети Интернет и др.;

– для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста), повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей), составление плана и тезисов ответа на задание, составление таблиц для систематизации учебного материала, изучение нормативных материалов, ответы на контрольные вопросы, аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.), подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции, подготовка рефератов, докладов, составление библиографии, тестирование и др.;

– для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу, решение вариантовых задач и упражнений, решение ситуационных (профессиональных) задач, подготовка к деловым играм, проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности, подготовка курсовых и выпускных квалификационных работ (проектов), экспериментальная работа, рефлексивный анализ профессиональных умений, с использованием аудио- и видеотехники и др.

К формам организации учебной деятельности в высшем учебном заведении можно отнести лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы, практикумы и др. Реализация компетентностной модели обучения бакалавров предполагает широкое применение в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой.

Помимо этого, в ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» самостоятельную работу обучающихся по дисциплине (модулю) может обеспечивать онлайн-курс, включенный в учебный процесс. *Онлайн-курс* – обучающий курс с массовым интерактивным участием обучающихся с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий и откры-

тым доступом через информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», осваиваемый в сроки и по графикам, регулируемым подготовившей его образовательной организации. Представляет собой совокупность графической, текстовой, цифровой, звуковой, видео-, фото- и другой информации по соответствующей научно-практической области знаний, обеспечивающей обучающимся активное овладение знаниями, умениями, навыками в данной области, в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Содержание самостоятельной работы студентов носит двусторонний характер:

- с одной стороны, это способ деятельности студентов во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда они самостоятельно изучают материал, определенный содержанием учебной программы;
- с другой стороны, это вся совокупность учебных заданий, которые должен выполнить студент во время обучения в вузе: перевести, например, определенное количество страниц иностранного текста, подготовить творческое сообщение по какой-либо проблеме, написать реферат, контрольную или курсовую работу и т. п.

В образовательном процессе высшего профессионального образовательного учреждения самостоятельная работа представляет единство *трех взаимосвязанных форм*:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Основными видами самостоятельной работы студентов являются:

- предварительная подготовка к занятиям, в том числе к тем, на которых будет изучаться новый учебный материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, и др.;
- прослушивание лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись. Своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор и изучение рекомендованной литературы по учебным дисциплинам;
- выяснение наиболее сложных, непонятных вопросов и их уточнение во время консультаций;
- подготовка к семинарским, практическим занятиям, экзаменам и зачетам;
- выполнение научной работы, участие в исследованиях, проводимых в масштабе вуза (учебной программой обучения в вузах предусмотрено, что

студенты могут участвовать в разнообразных видах научно-исследовательской работы, начиная с первого курса);

- прохождение практики по приобретаемой специальности;
- общественная работа в вузе, в институтах в качестве старост, членов студенческих советов;
- изучение и систематизация официальных государственных документов: законов, постановлений, указов, нормативно-инструкционных и справочных материалов с использованием информационно-поисковых систем «КонсультантПлюс», «Гарант», глобальной сети Интернет;
- участие в работе студенческих научных конференций.

По своему характеру все многообразие самостоятельной работы студентов можно условно объединить в три группы, которые представлены в табл. 1.

Таблица 1

Характер самостоятельной работы студентов

№ пп	Группа самостоятельной работы	Содержание характера самостоятельной работы
1	Репродуктивная	Самостоятельное прочтение, просмотр, конспектирование учебной литературы, прослушивание лекций, заучивание, пересказ, запоминание, повторение учебного материала и др.
2	Познавательно-поисковая	Подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях, подбор литературы по учебной проблеме, написание контрольных, курсовых работ и др.
3	Творческая	Написание рефератов, научных статей, участие в научно-исследовательской работе, подготовка выпускной квалификационной работы, выполнение специальных творческих заданий и др.

Таким образом, специфика обучения в высшем учебном заведении обусловливает некоторые особенности самостоятельной работы студентов. Они проявляются в следующем:

1) в большом объеме и интенсивности самостоятельной познавательной деятельности. Практически 2/3 всего учебного времени приходится на самостоятельную работу, поэтому значительная часть учебного материала осваивается студентами самостоятельно;

2) отсутствии постоянного управляющего воздействия на самостоятельную работу студентов со стороны преподавателей в те дни, когда нет аудиторных занятий;

3) сочетании различных по характеру видов самостоятельной работы – от репродуктивной до творческой;

4) необходимости одновременного выполнения самостоятельной работы по различным, зачастую разноплановым учебным предметам.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается самостоятельная работа студента?
2. Каково содержание самостоятельной работы студента?
3. Каковы характеристики основных видов самостоятельной работы студентов?
4. Какие виды самостоятельной работы существуют?
5. Чем отличается аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа?

Вопросы для самостоятельной работы

Опираясь на собственный опыт самостоятельной работы, ответьте на следующие вопросы:

1. С какими основными проблемами сталкиваются студенты и преподаватели при организации и выполнении самостоятельной работы?
2. Какие существуют пути и рекомендации по совершенствованию организации самостоятельной работы и повышению ее эффективности?

6. Требования к профессиональной подготовке выпускников вуза по экономическим направлениям

Менеджмент – это экономическая специальность, которая относится к укрупненной группе специальностей и направлений «Экономика и управление». Однако, она является междисциплинарной, так как объединяет в себе не только экономические, но и управленческие, социальные и гуманитарные дисциплины. Это подготовка специалистов, которые занимаются эффективным управлением ресурсами организации для достижения ее целей.

• *Экономическая основа*: направление «Менеджмент» включает изучение таких предметов, как финансовый менеджмент, учет и анализ, микро- и макроэкономика, налоги и налогообложение, институциональная экономика и др., что делает её частью экономического блока;

• *Управленческая направленность*: в основе менеджмента лежит искусство и наука управления персоналом, проектами и ресурсами компании;

• *Современный подход*: направление включает в себя современные технологии, принципы и методы управления, направленные на повышение эффективности работы компании;

• *Практические навыки*: выпускники получают навыки в планировании, организации, мотивации и контроле деятельности организации.

Выпускник экономической специальности должен сочетать широкую научную подготовку с практической, в совершенстве владеть своим делом, непрерывно пополнять знания для успешного решения производственно-экономических и социальных задач, владеть эффективными методами управления трудовыми коллективами и производством. Известно, что требования к менеджеру как к руководителю производственного и трудового коллектива содержат умения построить эффективную систему управления, обеспечить экономическую стабильность предприятия, высокий уровень технологии и организации производства, способность решать социальные проблемы и др.

Современное обучение по экономическим направлениям в высших учебных заведениях предполагает освоение студентами разнообразных дисциплин гуманитарного, социального и экономического циклов, а также естественно-научного и профессионального. Однако условия развития инновационно-ориентированной экономики предъявляют свои требования к профессиональной подготовке выпускников-бакалавров по направлению «Менеджмент».

В частности, для осуществления успешной подготовки бакалавров-менеджеров высшим учебным заведением реализуется собственная концепция формирования *экономического образа мышления студентов*. Данная концепция строится на том, что высшее учебное заведение осуществляет базовую

и специальную подготовку будущих менеджеров таким образом, чтобы уже с первого курса студенты применяли управленческие технологии и методологии в повседневной деятельности. Главное условие этого – инициативная самостоятельная познавательная активность студентов. Именно в процессе самостоятельной работы наиболее успешно осуществляются изучение, осмысление и запоминание учебного материала. Более того, современная практика управления организациями требует соединения результатов комплексного специального изучения различных аспектов проблемы. Поэтому обучение в высшем учебном заведении направлено на формирование экономического образа мышления.

Экономическое мышление можно представить как умение принимать рациональные решения, оценивать выявленные альтернативы, выбирать и давать оценку результата своего выбора, сознавая собственную ответственность за него. В ходе анализа различных научных подходов к определению содержания, структуры, основных типов и характерных особенностей экономического мышления, предложенных в работах по психологии, методике и педагогике, установлено, что экономическое мышление чаще всего определяется как «интеллектуальное свойство человека, социальной общности осмысливать экономические явления, познавать их, усваивать и соотносить экономические понятия, категории, теории с реальностью и соответствующим образом ориентироваться в экономической жизни».

Экономическое мышление естественным образом связано с активным познанием сущности функционирования государственных и рыночных механизмов хозяйствования, созданием и использованием экономических знаний для принятия эффективного самостоятельного решения при производстве, потреблении и распределении продуктов и услуг, формированием ответственности за результаты экономической деятельности перед коллективом и обществом. Таким образом, профессиональное мышление специалистов в области экономики и менеджмента – это взаимосвязанный процесс познания сущности экономических процессов, выявления их закономерностей с помощью мыслительных операций и оптимальной реализации экономических знаний, умений и качеств личности в экономической деятельности и поведении в целостном экономическом процессе.

К наиболее общим *качествам мышления современного экономиста-менеджера* относятся ряд знаний, умений и навыков:

1. Знания в области общеобразовательных предметов: русского и иностранного языков, литературы, географии, математики и информатики; экономические, психологические, правовые, экологические, специальные знания, широкая эрудиция.

2. Умения добывать и анализировать информацию; корректно ставить задачи и уточнять их; использовать продуктивные методы решения задач; принимать оптимальные решения; работать с вычислительной техникой, телекоммуникациями, интегральными средами, т. е. обладать информационной грамотностью.

3. Нравственные качества личности; наличие организаторских и коммуникативных способностей, склонности к риску; психологической компетентности, культуры правового общения; последовательности, объективности в оценках, решимости и решительности в действиях, инициативности, сохранения ориентации в сложных ситуациях, интуиции, предприимчивости, настойчивости.

4. Умения, характеризующие экономический стиль мышления:

– альтернативность – умение оценивать полноту исходной информации, находить несколько вариантов решения задачи с последующей оценкой их экономической эффективности;

– гибкость – умение изменять намеченный путь решения задачи, если он не удовлетворяет тем условиям, которые вычленяются в процессе ее решения и не могут быть учтены с самого начала, проявляющееся в активном переструктурировании исходных данных, понимании и использовании их относительности;

– системность – умение выявлять разнообразные связи среди объектов и явлений, классифицировать и структурировать данные, обобщать полученные результаты, делать выводы;

– экономичность – рациональный метод решения задачи с учетом практической выгоды и перспективы.

Таким образом, экономическое образование является необходимым условием формирования *экономического образа мышления*, изучения основных экономических категорий и законов, понимания их сути, получения умений анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты, а также приобретение навыков выработки системного, целостного взгляда на экономические проблемы общества.

Требования к уровню обучения бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» заключаются в решении ряда профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности:

1. Организационно-управленческая деятельность:

– участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегий организации, функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой), а также комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

– планирование деятельности организации и подразделений;

– формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей.

2. Информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- оценка эффективности проектов и управленческих решений;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.

3. Предпринимательская деятельность:

- разработка бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация предпринимательской деятельности.

Также по окончании высшего учебного заведения выпускники экономических специальностей должны уметь:

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности;
- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
- использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.

Подготовка студентов сводится к овладению следующими *навыками*:

- специальной экономической, управленческой терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке (английском);

- методами самостоятельного овладения новыми знаниями с использованием современных образовательных технологий;
- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

Контрольные вопросы

1. Какие дисциплины должны обязательно входить в теоретическую базу подготовки выпускника экономической специальности?
2. Какими основными навыками и умениями должен обладать современный выпускник вуза?
3. Каковы общие управленческие требования к качествам менеджера?
4. В чем смысл понятия «экономическое мышление»?
5. Какие умения, характеризующие экономический стиль мышления, вы можете назвать?

Практические задания

1. Современный менеджер должен в совершенстве владеть навыками составления многих документов, в том числе автобиографии и личной характеристики. Возьмите лист бумаги и опишите свои основные жизненные вехи (личные данные, даты поступления в учебные заведения, курсы, факультеты дополнительного образования, мероприятия, в которых вы активно участвовали в период обучения, интересы, увлечения и т. д.).

2. Составьте проект личной характеристики (для предполагаемого устройства на работу) таким образом, чтобы были отражены ваши деловые качества, умения, навыки, сильные стороны, которые в большей мере позволят вам достичнуть профессионального успеха.

3. Умение слушать – ключевой навык менеджера. Для проверки этого вашего качества пройдите тест в Приложении 5.

Конкретная ситуация

«Какие школьные предметы пригодились управленцам в бизнесе и карьере».

7. Самоорганизация труда менеджера

Выполнять работу лучше и в более сжатые сроки – значит работать разумнее, а не напряженнее. Вам не нужно больше интеллекта или способностей, чем есть в данный момент, для того чтобы работать значительно быстрее. Все, что вам нужно сделать, – это усовершенствовать хорошие навыки в работе и устранить плохие. С имеющимися навыками вы можете достичь немногим более того, что вы уже достигли. Но если вы собираетесь достичь значительно больших и лучших результатов, вам следует произвести переоценку своих трудовых привычек и изменить некоторые из них.

Если спросить какого-либо руководителя, насколько эффективно он работает, 9 из 10 скажут, что они просто работают, и все. Они могут сказать, чего они добиваются, почти каждый из них точно знает, сколько продукции произвел в прошлом месяце его отдел, а также затраты на единицу продукции с большой точностью. Но спросите, как они достигли этих результатов, и они скажут вам, что просто работали.

Важно понимать, что *обучение студента в вузе – это тоже работа*. Как вы работаете? Это вопрос, на который вы должны ответить, прежде чем сможете улучшить ваши трудовые навыки, потому что вы не можете улучшить их, пока не знаете, каковы они. Можете ли вы составить перечень того, что вы должны делать, чтобы выполнять свою работу? Можете ли вы написать, как вы решаете каждую из задач, которые встают перед вами, и объяснить, почему выполняете каждую из них именно так?

Почему же следует изучать трудовые навыки? Когда вы знаете все о том, что вы делаете, как и почему, то можете оценить ваши нерациональные трудовые навыки такими, как они есть, и начать их исправлять. У вас нет никаких плохих трудовых привычек? Откуда вы это взяли? Даже если вы выполняете каждый день разную работу и нельзя найти и двух дней недели, хотя бы слегка напоминающих друг друга, то все равно вы работаете так, как привыкли работать. Вы не сможете получить ясной картины обо всех ваших трудовых навыках, стараясь лишь вспомнить их. Многие из них теперь – ваша вторая натура. Вы следите им, даже не думая. Поэтому вы не можете помнить их во всех деталях. И как бы вы ни старались вспомнить, что побудило вас заниматься тем, чем вы занимались в течение последних 6 месяцев (даже наиболее важные дела), вы не сможете этого сделать. Для того чтобы вспомнить все это в деталях, потребовалось бы значительно больше времени, чем пошло на то, чтобы сделать все, что вы сделали.

Питер Друкер, который считает чрезвычайно трудным вести точную регистрацию своего времени, сказал: «Я заставляю себя обратиться с просьбой

к моему секретарю вести через каждые 9 месяцев учет моего времени в течение 3 недель. Это очень трудно для нее, потому что я никогда не нахожусь поблизости. Но есть одно условие: я обещаю себе и обещаю ей письменно (и она настаивает на этом), что я не уволю ее, когда она принесет результаты. И хотя я делаю это в течение 5–6 лет, я каждый раз выкрикиваю: „Этого не может быть!“ Я знаю, что много времени, но не может быть, чтобы так много! Да плохо, но хотел бы я увидеть кого-либо с иными результатами подобного учета!»

Наиболее эффективный метод учета того, как вы используете время, – вести дневник. Он будет:

- заставлять вас трезво смотреть на ваши цели и планы;
- давать вам возможность увидеть, какими мелкими на самом деле оказываются «крупные» проблемы;
- показывать, как можно научиться предвидеть ошибки и избегать их;
- помогать вам запоминать имена и лица;
- порождать эффективные идеи и действия;
- убедить не отступать перед трудностями и преодолевать их;
- отделять важное от несущественного;
- эффективно руководить.

Но все это побочные выгоды, поскольку дело касается экономии времени. Непосредственная выгода, получаемая от ведения дневника, заключается в том, что он дает вам возможность получить точный перечень ваших рабочих привычек и позволяет объективно увидеть ваше профессиональное «Я».

Как лучше построить ведение дневника? День уже настолько заполнен, что, если втиснуть в него еще хотя бы минуту, это выбьет из колеи. Но ведь вы должны положить деньги в банк, прежде чем сможете начать их тратить. Так вот, вы должны затратить известное время, чтобы изучить, как его использовать лучше. Выберите время дня, когда менее всего вероятно, что вас прервут. Записывать в дневник нужно все, что вы делаете на работе или в учебном заведении. Когда вы начнете записывать, вы, вероятно, очень удивитесь, как несколькими словами вы сможете суммировать свои дневные впечатления. Сначала нужно сделать заметки по ходу дела и обращаться к ним тогда, когда вы начнете анализировать ваш день.

Календарь, блокнот или карманный график назначенных встреч явится хорошим отправным пунктом. Используйте эти ежедневные напоминания, но не полагайтесь на них полностью. Малозначащие дела, которые никогда не затрагивают вашего «графика», часто оказываются наиболее важными. При этом не забывайте спрашивать себя в отношении каждого результата, которого достигли в течение дня: «Почему я делал это именно таким образом?» Не пренебрегайте привычными мелочами, ведь недостатки вашей работы могут коре-

ниться именно в выполнении обычных, будничных дел, к которым вы привыкли, и не думаете о них, когда ими занимаетесь.

Вы не можете ждать результатов до тех пор, пока не наметятся контуры ваших навыков в работе или учебном заведении. До этого вы обнаружите большое количество деталей, загромождающих ваш день, на которые попусту тратится время. Начинайте избавляться них, как только вы их обнаружите. К концу месяца вы убедитесь, что ведение дневника – хороший способ дать себе отчет в том, как вы используете время. Пусть ваш дневник станет вашим помощником. Хорошим приложением к дневнику станет так называемый кодированный календарь назначенных встреч. Для того чтобы его вести, практически не требуется времени, если вы, однажды создав его, запомнили вашу собственную «систему».

Через короткий промежуток времени *с помощью журнала и кодированного дневника вы сможете реально определить эффективность вашей работы.* Простые арифметические расчеты подскажут вам, какой процент времени идет на каждый вид работы и каков ее удельный вес по отношению к общим результатам.

Вам нетрудно будет определить пропорцию, в какой расходуется время на следующие действия:

- получение необходимой информации;
- определение очередности и составление графика работ для достижения запланированных результатов;
- распределение заданий и передачу полномочий их выполнения;
- подготовку докладов (официальных и неофициальных);
- прочие вопросы, не поддающиеся классификации.

Кроме того, вы сможете сказать, сколько времени вы тратите на каждый из вышеуказанных видов работ, связанных с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько – на одноразовые. *Вы сможете выявить причины ваших успехов и неудач, начать учиться на своем опыте.* Присматривая время от времени журнал, вы будете проверять свое суждение о людях и идеях. Эти записи при необходимости помогут вам авторитетно ссылаться на прошлые неудачи.

Разумное использование времени повышает эффективность вашей деятельности, но не дает существенного выигрыша времени. Вы должны изыскивать добавочное время, необходимое для повышения квалификации, экономя его на повторяющихся операциях. После того как вы проанализируете всю ежедневно повторяющуюся работу и постигнете характер операции (в большинстве случаев вы обнаружите, что записывание этих операций вошло у вас в привычку), вы сможете найти пути для экономии времени. Предварительно ознако-

мившись с общим характером каждодневных задач, вы вполне сможете на 75% сократить время, затрачиваемое на выполнение многих из них. Вы должны суметь сократить время на все выполняемые вами операции по крайней мере на 25%, а половину из них — на 50%.

Исследования показали, что у типичного управляющего среднего ранга довольно крупной компании 60% времени тратится на каждодневно повторяющуюся работу. Иными словами, если он работает в среднем 44 ч в неделю, то на каждодневно повторяющуюся работу у него уходит 26,4 ч. Если ему удастся сократить выполняемую работу наполовину, то он сможет выделить 13,2 ч в неделю для повышения своей квалификации.

Подготовив перечень обычно выполняемых вами работ, вы можете начать составлять *план по их рационализации*. В каждой из выполняемых работ вы, несомненно, имеете возможность полностью устраниить действия, которые делаете по привычке. Вы сможете более эффективно выполнять остальные виды работы, если четко уясните следующее:

- какова действительная цель этой работы, нужна ли она вообще и кому необходимы ее результаты; возможно, что более простой метод будет столь же или более эффективным;
- насколько важна данная работа и нельзя ли исключить некоторые виды работ, укоренившиеся в каждодневной практике;
- можно ли за короткое время научить кого-нибудь другого делать данный вид работы.

Если вы проверили с этой точки зрения всю вашу работу за день, то можете начать планировать ее значительно более эффективным образом. В первую очередь следует делать самую важную работу, т. е. наиболее продуктивно использовать свое время для решения действительно важных задач.

Вполне естественно, что вы исправляете свои плохие привычки по мере их обнаружения и таким образом изыскиваете дополнительное полезное время. Но в действительности полезным это дополнительное время становится только тогда, когда вы готовы разумно его использовать. Необходимо не только исправлять свои плохие привычки, чтобы обращаться со временем так, как оно этого заслуживает, но и усовершенствовать свои хорошие привычки.

На сегодняшний день существует немало отличных техник планирования, позволяющих научиться рационально использовать свой временной ресурс и извлекать из этого процесса максимальную выгоду для себя. Рассмотрим одну, которая отличается своей простотой и эффективностью. Эта техника называется «матрицей Эйзенхауэра».

Матрица Эйзенхауэра — это один из самых популярных инструментов тайм-менеджмента, который используется множеством людей по всему миру: от обычных работников по найму и менеджеров среднего звена до руководите-

лей крупных фирм и известных на весь мир корпораций. Основоположником этой матрицы является 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр. Как несложно догадаться, этот человек был очень занят и должен был выполнять множество всевозможных дел, связанных со своей деятельностью. По этой причине он занимался оптимизацией своего рабочего графика и списка выполняемых задач. Итогом его изысканий и стала рассматриваемая нами матрица.

Смысл матрицы Эйзенхауэра заключается, главным образом, в том, чтобы научиться грамотно распределять все свои дела, отличать важное от срочного, не срочное от наименее важного, а также по максимуму сокращать время на занятие любыми делами, выполнение которых не даёт никаких существенных результатов. Как всё это работает на практике?

Матрица Эйзенхауэра представляет собой *четыре квадранта*, основанием которых служат две оси – это ось важности (по вертикали) и ось срочности (по горизонтали). В итоге получается, что каждый квадрант отличается своими качественными показателями. В каждый из квадрантов записываются все задачи и дела, благодаря чему образуется предельно ясная и объективная картина того, чем следует заняться в первую очередь, чем – во вторую, а чем вообще заниматься не стоит (рис. 3).



Рис. 3. Матрица Эйзенхауэра

Квадрант I: важные и срочные дела

При идеальном планировании этот квадрант матрицы должен оставаться пустым, т. к. появление важных и срочных дел является показателем неорганизованности и допущения завала. Эта часть графика заполняется у многих людей из-за присущей им лени и неправильной расстановки приоритетов. Естественно, временами подобные дела могут появляться у каждого человека, но если это происходит ежедневно, то самое время обратить внимание на самодисциплину.

Появления дел в квадранте I следует избегать. А для этого необходимо лишь вовремя выполнять пункты остальных квадрантов. Но если в первый квадрант что-то всё же и стоит вписывать, то это:

- дела, невыполнение которых отрицательно сказывается на достижении поставленных целей;
- дела, невыполнение которых может стать причиной затруднений и не приятностей;
- дела, которые имеют отношение к здоровью.

Важно также помнить о том, что существует такое понятие как «делегирование». Это означает, что при появлении в квадранте I дел, которые можно кому-либо перепоручить, этой возможностью следует непременно воспользоваться для того, чтобы как можно быстрее урегулировать другие важные и срочные дела.

Квадрант II: важные, но не срочные дела

Второй квадрант заслуживает наибольшего внимания, т. к. дела, находящиеся именно в нём, являются наиболее приоритетными и перспективными, и именно из них должны состоять повседневные задачи любого человека. Замечено, что люди, которые занимаются преимущественно делами этого квадранта, достигают в жизни наибольших успехов, продвигаются по службе, зарабатывают больше денег, имеют достаточно свободного времени и живут счастливой и насыщенной жизнью.

Обратите внимание также и на то, что отсутствие срочности позволяет подходить к решению любых задач более обдуманно и конструктивно, а это в свою очередь позволяет человеку раскрывать свой потенциал в полной мере, самостоятельно продумывать все нюансы своей деятельности и управлять временными рамками своих дел. Но здесь, помимо всего прочего, нужно помнить, что дела, находящиеся в квадранте II, если их не выполнять своевременно, могут с лёгкостью попасть в квадрант I, став ещё более важными и требующими скорейшего выполнения.

Опытные специалисты по тайм-менеджменту рекомендуют включать в квадрант II все текущие дела, связанные с основной деятельностью, планирование и анализ работы, учебные и спортивные занятия, соблюдение оптималь-

ного графика и режима питания. Т. е. всё то, из чего состоит наша обычная повседневность.

Квадрант III: срочные, но не важные дела

Дела, которые находятся в этом квадранте, по большей части являются отвлекающими и нисколько не приближающими человека к намеченным результатам. Нередко они просто мешают сосредоточению на действительно важных задачах и снижают эффективность. Главное при работе с матрицей – не перепутать срочные дела из квадранта III со срочными делами из квадранта I. Иначе образуется неразбериха и то, что должно быть выполнено в первую очередь, остаётся на втором плане. Всегда помните о своих целях и учитесь отличать важное от второстепенного.

К делам квадранта III можно отнести, к примеру, навязанные кем-либо со стороны встречи или переговоры, празднования дней рождения не очень близких людей, внезапно возникшие хлопоты по дому, устраниние не жизненно важных, но требующих внимания отвлекающих факторов (разбилась ваза, сломалась микроволновая печь, перегорела лампочка и т. п.), а также другие всевозможные дела, которые не продвигают вас вперёд, а только тормозят.

Квадрант IV: не срочные и не важные дела

Задачи, относящиеся к последнему квадранту, не приносят совсем никакой пользы. Во многих случаях полезно не только заниматься ими в последнюю очередь, но и не заниматься ими вообще. Хотя знать о них непременно нужно, т. к. именно они являются «пожирателями времени».

Интересна и ещё одна особенность дел из данной группы: они являются очень привлекательными для многих людей – эти дела просты в выполнении и доставляют удовольствие, позволяют расслабиться и приятно провести время. Поэтому и противостоять соблазну ими позаниматься бывает довольно проблематично. Но делать это непременно нужно.

В квадрант IV можно записать такие дела, как разговоры по телефону с друзьями о чём-то несущественном, ненужная переписка или времяпрепровождение в соцсетях, просмотр сериалов и различных «отупляющих» телепередач, компьютерные игры и т. п. Конечно, отдохнуть и как-то развлекать себя периодически должен каждый человек, но для этого существуют и более интересные и развивающие способы: чтение хороших книг, интеллектуальные игры, посещение спортзалов и бассейнов, поездки на природу и т. п. Если же полностью избавить себя от занятия делами из квадранта IV не удаётся или не хочется, то нужно отложить их выполнение хотя бы до того момента, когда дела из квадрантов II и III будут выполнены, а время, которое будет уделяться делам квадранта IV, должно быть сведено к минимуму. Здесь будет уместна всем известная пословица: «Делу время, потехе – час».

Как только вы освоите матрицу Эйзенхауэра и научитесь грамотно распределять внутри неё свои дела, вы заметите, что у вас появилось довольно много нового свободного времени, вы успеваете всё делать своевременно и без спешки, все ваши дела в порядке, цели достигаются одна за другой, а сами вы практически всегда находитесь в хорошем настроении и бодром расположении духа. Всё дело в организованности и собранности. Наверное, вы и сами время от времени замечаете, что неорганизованные люди всегда находятся в круговороте каких-то непонятных дел, они всё время заняты чем-то бестолковым, но «очень важным», они выглядят уставшими и раздражёнными. Отличительных особенностей можно привести множество. Но важно не это, а то, что если мы с вами не хотим иметь подобных результатов, то и действовать мы должны иначе. *А именно: мы должны быть организованными, чётко понимать, чем и когда нам нужно заниматься, и для чего мы всё это делаем. И матрица Эйзенхауэра для этого отлично подходит.*

Рационализируйте процесс работы с различными документами. Никогда не возвращайтесь дважды к одной и той же бумаге, если только это не требуется по ходу дела. Когда же вы возвращаете их на доработку или переделку, то прикалывайте к ним свои проекты ответов, письма и бумаги.

Приглядитесь к своему телефону: он ваш друг или враг? Телефон по праву можно назвать одним из величайших изобретений, которое содействует огромной экономии времени в современном мире. Но когда им злоупотребляют, телефон может пожирать столько же времени, сколько экономит.

Практические советы, которые помогут на вашем рабочем месте эффективно расходовать рабочее время:

1. Расположите свой стол и кресло так, чтобы максимально использовать освещение, отопление и охлаждение. Если вы будете по 20 раз в день вскакивать, чтобы переставить термостат, передвинуть шторы, то вы не только будете попусту тратить время, но и станете растратчивать на раздражение энергию своей нервной системы.

2. Держите рабочие принадлежности в непосредственной близости. Не заставляйте себя каждый раз тянуться за телефоном, телефонным справочником и т. д. Не оправдывайте это тем, что вам нужно движение, выделите для занятий гимнастикой необходимое время, и именно тогда, когда вы сможете извлечь из нее максимальную пользу.

3. Прекращайте любую работу сразу же после ее выполнения. Не существует никаких правил, позволяющих определить момент завершения работы. Здравый смысл подсказывает, что улучшено может быть все, что ниже совершенства. Но совершенство трудно представить и еще труднее его добиться. Устанавливать произвольное правило о том, когда вы можете считать достиг-

нутые результаты совершенными, столь же глупо, как и поучать художника, в какой момент его создание становится шедевром. В искусстве управления, как и в любом другом искусстве, величие — в простоте и завершенности. Конечный результат не содержит ничего лишнего, он включает в себя только то, что должно быть включено.

4. Научитесь отчетливо представлять себе практический результат, к которому вы стремитесь, для каждой конкретной задачи, решаемой вами. Не удовлетворяйтесь меньшим, но и не прилагайте чрезмерных усилий для достижения большего.

5. Эффективно используйте свои биологические часы. Подумайте о своей энергетической кривой при планировании объемной работы.

Таким образом, одним из факторов рационализации труда следует считать прежде всего *разработку индивидуальной техники планирования своего времени*. Это в дальнейшем поможет каждому более эффективно достигать намеченных целей.

Управленческий труд имеет специфические особенности, проявляющиеся в создании материальных ценностей через организацию труда лиц, занятых производственным трудом. Важная особенность труда служащих, вытекающая из специфического содержания средств и продуктов их труда, — в основном его умственный характер. Правильная организация труда менеджеров базируется на научной организации труда (НОТ) — систематическое внедрение достижений науки и техники, оптимальное сочетание людей и техники, обеспечение наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов, а также непрерывного роста производительности труда, сохранение здоровья человека.

В современных условиях НОТ и бережливое производство — это взаимодополняющие подходы, направленные на повышение эффективности и производительности, которые применяются для оптимизации труда менеджеров. НОТ фокусируется на научном подходе к организации труда, а бережливое производство (Lean) — на устранении потерь и создании максимальной ценности для клиента. В контексте менеджмента оба подхода помогают менеджерам оптимизировать свои рабочие процессы, сократить время на задачи, улучшить управление ресурсами и повысить общую результативность.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы необходимо учесть для того, чтобы составить реальный бюджет учебного и рабочего времени?
2. Какие инструменты организации труда вы можете использовать в своей жизни?
3. Для чего используется матрица Эйзенхауэра?
4. Как рационализировать труд менеджера?

Задание

Проанализируйте свои дела, используя матрицу Эйзенхауэра, по следующему алгоритму:

1. Составьте список всех задач: запишите все дела, которые у вас есть, как рабочие, так и личные. Не пропускайте ничего.

2. Оцените каждую задачу: ответьте на два вопроса по каждому пункту из списка:

– насколько эта задача важна? Подумайте, как она помогает достичь ваших долгосрочных целей;

– насколько эта задача срочная? Есть ли у нее жесткий срок выполнения, или она может подождать?

3. Распределите задачи по квадрантам: нарисуйте таблицу с четырьмя квадратами и поместите каждую задачу в соответствующую ячейку:

Квадрант 1 (важно и срочно): дела, которые требуют немедленного выполнения. Это могут быть критические проекты, крайние сроки или неотложные проблемы.

Квадрант 2 (важно, но не срочно): задачи для долгосрочного развития. Это стратегическое планирование, обучение, укрепление здоровья. Их нужно планировать заранее, чтобы они не превратились в срочные.

Квадрант 3 (не важно, но срочно): задачи, которые требуют немедленного внимания, но не приносят значимой пользы. Часто это просьбы других людей или мелкие, отвлекающие дела. Эти задачи стоит делегировать.

Квадрант 4 (не важно и не срочно): Задачи, которые можно отложить или полностью вычеркнуть. Это может быть прокрастинация, ненужные встречи или развлечения, которые не приносят пользы.

4. Приступайте к выполнению: начните работать с задачами из квадранта 1, затем переходите к квадранту 2. По возможности передавайте задачи из квадранта 3 другим, а квадрант 4 постарайтесь минимизировать.

Рекомендуемая литература

1. Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» от 12.08.2020 г. № 970. – URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-02-menedzhment-970/> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Административно-управленческий портал. – URL: <http://www.aup.ru/> (дата обращения: 13.11.2025).
3. Друкер, П.Ф. Эффективный руководитель / Питер Друкер; перевод с английского Ольги Чернявской. – 6-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2017. – 232 с.
4. Executive.ru. Сообщество профессиональных менеджеров. – URL: <https://www.e-xecutive.ru/users> (дата обращения: 13.11.2025).
5. Корпоративный менеджмент. – URL: www.cfin.ru/press/management (дата обращения: 13.11.2025).
6. Кукушкина, В. В. Введение в специальность. Менеджмент: учебник / В. В. Кукушкина. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 252 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1842526> (дата обращения: 13.11.2025).
7. Менеджмент / И. Н. Шапкин, А. Н. Алексеев, Е. С. Бурыкин, О. И. Горелов, С. И. Горелова, Н. Н. Троицкая, С. Г. Никитова, О. А. Орчаков, Д. В. Петухов, В. Б. Ременников, А. А. Рязанов. – Москва: Юрайт, 2025. – URL: <https://urait.ru/bcode/568543> (дата обращения: 13.11.2025).
8. Менеджмент: прикладные аспекты / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – Москва: Юрайт, 2025. – URL: <https://urait.ru/bcode/562108> (дата обращения: 13.11.2025).
9. Российский журнал менеджмента. – URL: <https://rjm.spbu.ru/> (дата обращения: 13.11.2025).

Приложения

Приложение 1

Тест «Умеете ли вы контролировать себя?»

Самоконтроль, умение сдерживать лишние эмоции – одно из важнейших качеств эффективного лидера. Предлагаемый в таблице тест поможет определить, насколько вы обладаете этим качеством. Сделайте отметку в графе «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

Таблица

Качества эффективного лидера

№ пп	Утверждения	Да	Нет
1	Мне кажется трудным подражать другим людям		
2	Я бы, пожалуй, мог при случае рассказать анекдот, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих		
3	Из меня мог бы выйти неплохой актер		
4	Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле		
5	В компании я редко оказываюсь в центре внимания		
6	В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному		
7	Я могу отстаивать только то, в чем искренно убежден		
8	Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть		
9	Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу		
10	Я всегда такой, каким я кажусь		

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на вопросы: 1, 5 и 7 и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0–3 балла – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении из-за прямолинейности.

4–6 баллов – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше счи-таться в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Приложение 2

Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?»

Здоровье руководителя, его способность выдерживать большие нервные и психологические нагрузки относятся к необходимым чертам эффективного руководства. Предлагаемый тест поможет определить состояние вашей нервной системы, от которой во многом зависит здоровье в целом. Ответьте на вопросы, выбирая наиболее подходящий для вас вариант ответа. Подсчитайте общее количество набранных баллов (указаны рядом с ответом).

1. Переживаете ли вы долгое время из-за неприятностей?

Да – 5; часто – 4; иногда – 2; никогда – 1.

2. Много ли времени вы уделяете разговорам на личные темы?

Свыше 3 ч – 0; 2 ч – 0; 1 ч – 0; меньше 1 ч – 2; ни минуты – 4.

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да – 4; часто – 3; иногда – 1; нет – 0.

4. Всегда ли вы спешите?

Да – 5; спешу часто – 4; спешу иногда – 1; никогда не тороплюсь – 0.

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да – 3; зависит от обстоятельств – 2; очень редко – 1; никогда – 0.

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?

Весьма часто – 5; иногда – 2; никогда – 0.

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да – 5; часто – 4; иногда – 2; никогда – 0.

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?

Да – 3; часто – 2; иногда – 1; редко, никогда – 0.

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да – 5; часто – 4; иногда – 3; редко – 1; никогда – 0.

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?
Часто – 5; нередко – 4; бывает – 3; очень редко, никогда – 0.

11. Сколько часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто – 5; нередко – 4; иногда – 1; редко, никогда – 0.

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто – 4; часто – 3; иногда – 2; очень редко – 1; никогда – 0.

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да – 4; как правило – 3; иногда – 1; редко, никогда – 0.

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда – 3; зачастую – 2; часто – 1; очень редко, никогда – 0.

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой – 3; довольно торопливо – 2; спокойно, рассудительно – 0.

Подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

50–63 балла – ваше нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

20–49 баллов – состояние здоровья терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 баллов – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайте и в дальнейшем внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Приложение 3

Тест «Каков ваш характер?»

Этот тест поможет вам узнать новое о вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, как вам хотелось бы. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да», и наоборот. Иными словами, свой характер можно подкорректировать.

Возьмите лист бумаги и ответьте на поставленные вопросы, указывая соответствующий вариант. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов (в соответствии со школой оценок ответов) вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) вы себя можете отнести.

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих:

- а) очень редко; б) редко; в) достаточно часто; г) очень часто?

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, – из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений?

Да, нет.

3. Какие из перечисленных качеств вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффектность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?

Да, нет.

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?

Да, нет.

6. Любите ли вы анализировать свои поступки?

Да, нет.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?

Да, нет.

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, больше всего подходит вам:

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ» в широком смысле этого слова;
- е) суэтный человек?

10. При обсуждении того или иного вопроса:

- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
- б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
- в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
- г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?

11. Какое чувство может вызвать у вас неожиданный вызов к руководителю:

- а) раздражение; б) тревогу; в) озабоченность; г) равнодушие?

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите:

- а) ответите ему в том же тоне;
- б) проигнорируете этот факт;
- в) демонстративно оскорбитесь;
- г) предложите перенести разговор на другое время?

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

- а) досаду; б) стыд; в) гнев?

14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:

- а) себя самого;
- б) «фатальное невезение»;
- в) прочие «объективные обстоятельства»?

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания?

Да, нет.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подшучивать, то вы:

- а) злитесь на них;
- б) стараетесь ретироваться;
- в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
- г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете?

17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свою сумку (зонтик, перчатки и т. д.), то вы:

- а) будете молча продолжать поиск;
- б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи?

18. Что, скорее всего, выведет вас из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчения в общественном транспорте;
- в) необходимость приходить в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу?

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

Да, нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямщика и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой?

Подсчитайте сумму баллов, используя приведенный ниже ключ.

Ключ к тестовому заданию

Шкала оценки ответов

1) а – 0, б – 1, в – 2, г – 3;	11) а – 0, б – 1, в – 2, г – 0;
2) да – 0, нет – 1;	12) а – 0, б – 2, в – 1, г – 3;
3) а – 1, б – 1, в – 0;	13) а – 2, б – 1, в – 0;

4) да – 2, нет – 0;	14) а – 2, б – 0, в – 0;
5) да – 0, нет – 2;	15) да – 0, нет – 2;
6) да – 2, нет – 0;	16) а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0;
7) а – 2, б – 0;	17) а – 2, б – 0, в – 1;
8) да – 0, нет – 2;	18) а – 0, б – 1, в – 2;
9) а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0; е – 0;	19) да – 0, нет – 2;
10) а – 2, б – 0, в – 0; г – 0;	20) а – 0, б – 1, в – 2.

Если вы набрали:

меньше 15 баллов – вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим);

от 15 до 25 баллов – у вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равнозначны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу);

от 26 до 38 баллов – вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете вы брать правильное решение. Это говорит о наличии у вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный – это не значит жестокий;

свыше 38 баллов – простите, но мы ничего вам не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов – это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Приложение 4

Тест «Этика бизнеса»

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале: абсолютно согласен – 0 баллов, в основном согласен – 1 балл, не согласен – 2 балла, совершенно не согласен – 3 балла.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника после работы, чтобы проверить его деловые качества и усердие.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделять.
12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
13. Если кассир дает сдачу не полностью — это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, ручки и т. п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Используя шкалу, подсчитайте сумму баллов и оцените свой результат.

0–5 баллов – ваша этика выше всяких похвал;

6–10 баллов – у вас высокий уровень этики;

11–15 баллов – вполне приемлемый результат;

16–26 баллов – средний этический уровень;

26–35 баллов – необходимо ваше моральное совершенствование;

36 и выше – у вас большие резервы для совершенствования.

Приложение 5

Тест «Умение слушать»

Прочитайте готовые ответы на вопрос: «Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?» Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то – «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.

2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11. Когда я понял суть рассказа, начинаю обдумывать то, что скажу в свою очередь.

12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным или слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подсчитайте сумму баллов, используя приведенный ниже ключ.

Ключ к ответам

Вы получаете по одному баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Оцените свой результат

25–50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20–24 балла. Вы – хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15–19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно скорее отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10–14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли вам измениться?

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	4
Контрольные вопросы	6
Вопросы для самостоятельной работы	6
Задание	6
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИИ «МЕНЕДЖЕР»	7
Контрольные вопросы	10
Вопросы для самостоятельной работы	10
Практические задания.....	10
Задание	10
3. ОСОБЕННОСТИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ	11
Контрольные вопросы	13
Задание	13
Эссе	14
4. МИРОВОЗЗРЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА.....	15
Контрольные вопросы	17
Практические задания.....	17
Конкретные ситуации по этической дилемме.....	17
5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА.....	19
Контрольные вопросы	24
Вопросы для самостоятельной работы	24
6. ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗА ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ НАПРАВЛЕНИЯМ.....	25
Контрольные вопросы	29
Практические задания.....	29
Конкретная ситуация	29
7. САМООРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА	30
Контрольные вопросы	38
Задание	39
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	40
ПРИЛОЖЕНИЯ	41
Тест «Умеете ли вы контролировать себя?»	41
Тест «Соответствует ли здоровье человека профессии менеджера?»	43
Тест «Каков ваш характер?»	45
Тест «Этика бизнеса».....	49
Тест «Умение слушать».....	51

ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИЗДАНИЯ:

Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши.

Центральная часть отображает содержание текущего раздела. В тексте могут использоваться ссылки, позволяющие более подробно раскрыть содержание некоторых понятий.

МИНИМАЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше; 8x DVD-ROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

СВЕДЕНИЯ О ЛИЦАХ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТЕХНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ:

Оформление электронного издания : Издательский центр «Удмуртский университет».

Компьютерная верстка: Т.В. Опарина

Авторская редакция.

Подписано к использованию 29.12.2025

Объем электронного издания 1,2 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021
Тел. : +7(3412)916-364 E-mail: editorial@udsu.ru
