

УДК 005  
ББК 65.291.21  
Т 33

Авторы-составители: Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент;  
Н. В. Бонцевич, канд. экон. наук, доцент;  
Т. П. Дубень, ассистент

Рецензенты: И. В. Бабына, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономики и управления Гомельского  
государственного университета им. Ф. Скорины;  
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребитель-  
ской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2014 г.

**Теоретические основы менеджмента : практикум для реализации содер-**  
Т 33 **жания образовательных программ высшего образования I степени и перепод-**  
**готовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Л. К. Климович,**  
**Н. В. Бонцевич, Т. П. Дубень. – Гомель : учреждение образования «Белорус-**  
**ский торгово-экономический университет потребительской кооперации»,**  
**2015. – 76 с.**  
ISBN 978-985-540-241-2

Приводятся планы семинарских занятий, контрольные вопросы, темы рефератов, за-  
дания.

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по  
направлениям)» и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки.

УДК 005  
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-540-241-2

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В инновационной экономике конкурентоспособность организаций и экономическое процветание наций в большей мере зависит от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теории менеджмента. Технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран играют второстепенную роль.

Осознание того, что чисто управленческими средствами можно добиться более значительных успехов, даже применяя устаревшее оборудование, побуждает осваивать прогрессивные методы управления.

Повышается интерес к теоретическим основам менеджмента, учитывающего сложившиеся условия хозяйствования и опыт развития отечественных и зарубежных компаний.

Создание современных информационных систем позволило повысить эффективность управления и вместе с тем требования к персоналу и качеству подготовки специалистов всех сфер деятельности.

Изучение дисциплины позволит будущим менеджерам усвоить основы управления, принципы и методы управления организацией; выработать навыки принятия решений в конкурентной среде и соответствующие компетенции.

Курс является введением в теорию и практику менеджмента. В нем кратко характеризуется понятийный аппарат менеджмента, позволяющий ознакомить студентов и слушателей с основными теоретическими положениями, практическими способами и инструментами управления организациями.

Главная цель курса состоит в формировании у студентов и слушателей общих представлений и знаний о системе управления организацией и ее подразделениями.

Задачами курса являются:

- изучение основополагающих идей менеджмента как управления людьми в организации;
- освоение системного характера управления организацией;
- изучение организационных структур аппарата управления организации;
- приобретение умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение методов управления персоналом организации;
- приобретение опыта коллективной работы при проведении деловых игр и тренингов;
- изучение тенденций развития менеджмента с учетом прогрессивного отечественного и мирового опыта.

Студенты и слушатели должны:

● *знать*:

- основные школы и подходы в менеджменте;
- принципы и методы менеджмента;
- функции менеджмента, их взаимосвязь и правила реализации;
- виды управленческих решений, методы их принятия;
- роль руководителя в системе менеджмента;
- виды организационных структур управления, факторы, обуславливающие их выбор и тенденции развития;

● *уметь*:

- разрабатывать цели организации, ее подразделений и комплекс мероприятий по достижению целей;
- исполнять функции менеджмента;
- использовать методы менеджмента в зависимости от ситуации и специфики объектов управления;
- осуществлять эффективный контроль;
- проектировать и совершенствовать организационные структуры управления;
- принимать управленческие решения, организовывать их реализацию.

Методика преподавания курса строится на сочетании лекций с активными формами обучения и самостоятельной работой студентов. К активным формам учебных занятий относятся семинары и дискуссии по общим проблемам управления, деловые игры по важным видам управленческих работ, тестирование, управленческие ситуации (кейсы), тренинги.

Изучение дисциплины позволит будущим менеджерам усвоить основы управления, принципы и методы управления организацией; выработать навыки принятия решений в конкурентной среде и соответствующие компетенции.

По результатам самостоятельной работы предусматривается написание рефератов.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов		
	лекций	семинарских занятий	всего
1. Введение. Сущность и содержание менеджмента	2	2	4
2. Эволюция менеджмента	2	2	4
3. Цели, законы и принципы менеджмента	2	2	4
4. Организация как объект управления	2	2	4
5. Методы менеджмента организаций	4	4	8
6. Функции управления:			
6.1. Планирование как функция менеджмента	2	2	4
6.2. Организация управления. Проектирование организационной структуры управления	4	4	8
6.3. Мотивация как функция менеджмента	2	2	4
6.4. Контроль в системе менеджмента	2	2	4
7. Технология менеджмента	2	2	4
8. Теория и практика принятия управленческих решений	4	4	8
9. Коммуникации в управлении	2	2	4
10. Человек в системе менеджмента	2	2	4
11. Организация управленческого труда. Формирование организационной культуры	2	2	4
12. Тенденции развития менеджмента	2	2	4
Итого	36	36	72

# **1. ВВЕДЕНИЕ. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

## *План*

1. Сущность и соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления.
3. Понятия менеджмента, бизнеса, предпринимательства. Менеджмент как предпринимательское управление.
4. Менеджер – ключевая фигура в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру. Навыки менеджера.
5. Менеджмент как наука и практика управления людьми.

*Литература:* [2], [6], [10]–[12], [16], [21].

## *Контрольные вопросы*

1. Что представляет собой менеджмент?
2. В каких общественных условиях сформировались теория и практика менеджмента?
3. Каковы цели и природа менеджмента?
4. Для чего менеджмент необходим организациям?
5. В чем заключаются основные черты рыночной экономики? Каковы ее достоинства и недостатки?
6. Известны ли вам проблемы менеджмента в России, зарубежных странах?
7. Какие выделяют основные экономические законы?
8. Каковы закономерности управления, их сущность, роль и применение?
9. Каких вы можете перечислить классиков менеджмента? В чем заключаются их заслуги?
10. На чем основывается поведенческий подход в менеджменте?
11. Что означает ситуационный подход в менеджменте?
12. Почему необходимо управление?
13. В чем заключается сущность системного и несистемного подходов к менеджменту?
14. Что вам известно о школе человеческих отношений?
15. Какова сущность современных теорий управления?
16. В чем заключаются особенности научного менеджмента?

## *Темы рефератов*

1. Менеджмент в современных организациях (на примере конкретной отечественной или зарубежной фирмы, организации, совместного предприятия).
2. Менеджер сегодня и в будущем.
3. Роль научного технического прогресса в совершенствовании управления.

## *Постулаты менеджмента*

1. Чудеса иногда случаются, но над этим приходится очень много работать.
2. В управлении не должно быть полуответственности (также нельзя наполовину перепрыгнуть пропасть).
3. Руководство – это искусство заставлять других делать всю работу.
4. Хороший администратор не откладывает на завтра то, что может сегодня поручить подчиненному.
5. Все является частью какой-либо большой системы.

## *Задание*

Один из ключевых вопросов заключается в том, кого можно назвать хорошим менеджером. На протяжении многих лет он оставался главным при выяснении способа достижения успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. На-  
пример, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего должен обладать способностью понимать характер и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера считали необходимыми для идеального руководителя такие качества, как мудрость Нестора, справедливость Агамемнона, хитрость Одиссея, энергичность Ахиллеса. Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, но к нему можно приблизиться, если только различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах, в противном случае он может стать жертвой собственного высокого положения.

В конце XX в. некоторые ученые полагали, что для менеджера необходимы:

- *физические качества* – активность, энергичность, здоровье, сила;
- *личностные качества* – приспособляемость, уверенность в себе,

авторитетность, стремление к успеху;

- *интеллектуальные качества* – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;

- *способности* – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Однако многие ученые и практики не соглашаются с этим мнением, высказывая следующие соображения:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства;

- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;

- данный подход предполагает, что руководителями рождаются.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений.

Назовите те качества, которыми должен обладать современный менеджер (в банковской сфере, электронной).

## 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### *План*

1. Условия, предпосылки возникновения и этапы развития менеджмента.

2. Школа научного менеджмента.

3. Школа человеческих отношений.

4. Школа поведенческих наук.

5. Современная система взглядов на управление (новая парадигма).

Л.: [5], [7], [15], [16], [18].

### *Контрольные вопросы*

1. Классическая школа менеджмента начинается с теории Ф. Тейлора. Почему он называл ее школой научного управления?

2. В теории научного управления в 20-е и 30-е гг. XX в. широко развиваются идеи научной организации труда (НОУТ). С какими именами, помимо Ф. Тейлора, они связаны и как соотносятся с понятием «рациональное управление»?

3. Какие положения школы научного менеджмента до сих пор используются при управлении организацией?

4. Чем административная школа управления отличается от научной?

5. Какие новые управленческие положения разработал А. Файоль?
6. Что понимают под «количественным» подходом в менеджменте? В какие годы он получил свое наибольшее развитие?
7. Как эмпирическая школа управления получила свое название?
8. Какие моменты в новой парадигме управления наиболее существенны в переходный период?
9. В чем вы видите сходство и отличия между современной системой взглядов на управление за рубежом и в нашей стране?
10. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

### *Темы рефератов*

1. Современная система взглядов на управление за рубежом.
2. Старая и новая системы взглядов на управление организациями в Республике Беларусь и Российской Федерации.

### *Задания*

**Задание 2.1.** Укажите, верно ли, что три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основу современного менеджмента.

Составьте для доказательства вашего ответа сравнительную таблицу положительных сторон и недостатков теорий этих школ (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика школ менеджмента

Школа	Положительные достижения	Недостатки теории
-------	--------------------------	-------------------

**Задание 2.2.** Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение «Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм в виде рисунка 1, характеризующий социально ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотвори-



рительность;

- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – ее развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

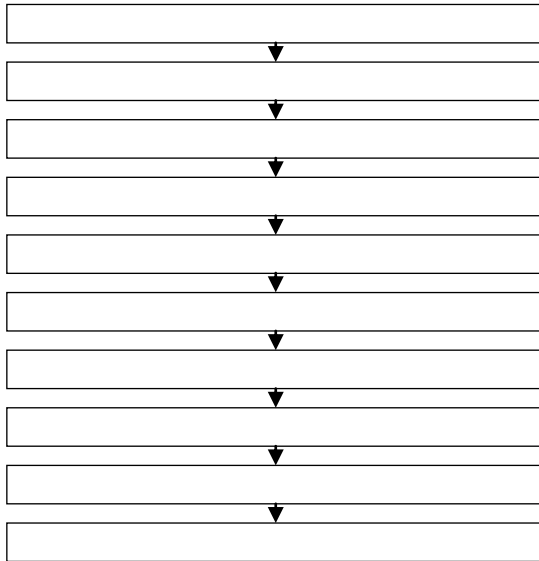


Рисунок 1 – Алгоритм менеджмента фирмы

**Задание 2.3.** История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этой компании Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства

компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Она по всем статьям уступала своим основным конкурентам на автомобильном рынке США – фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за дело, которое казалось безнадежным.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и фирма «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда (красивый жест, недостаточно продуманное решение, хорошо просчитанный шаг менеджера)?

Аргументируйте свои ответы.

### **3. ЦЕЛИ, ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### *План*

1. Системный подход к менеджменту. Понятие о системе.
2. Ситуационный подход: сущность, содержание, применение в современных организациях.
3. Законы, закономерности, принципы менеджмента, их взаимосвязь.

Л.: [2], [6], [10]–[12], [16], [21].

#### *Контрольные вопросы*

1. Что общего между процессным, системным и ситуационным подходами и чем они различаются?
2. Какими параметрами характеризуется организация как открытая

система?

3. Что понимают под социотехническими системами?

4. Каковы главные характеристики процессного подхода к управлению?

5. С каким из рассматриваемых законов связано понятие «профессионализм»? Дайте характеристику этого закона.

6. Эффективный менеджмент предполагает оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления в организации. Можно ли и как найти такое сочетание?

7. Время в менеджменте приобретает функцию закона управления временем. Как вы понимаете этот закон?

8. Какие изменения в законах и закономерностях управления происходили в различные периоды развития экономики?

9. Чем обусловлено изменение принципов управления на различных этапах развития народного хозяйства?

10. Ориентация на человека рассматривается как основа современного менеджмента. Какие принципы управления соответствуют данному положению?

### ***Темы рефератов***

1. Ситуационный подход к управлению современной организацией.
2. Влияние законов управления на деятельность организации в современных условиях.

## **4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### ***План***

1. Понятие организации и ее виды.
2. Общие характеристики организации и составляющие успешной деятельности.
3. Среда деятельности организации и ее характеристика.

*Л.:* [2], [6], [10]–[12], [16], [18], [21].

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие организации называются сложными?
2. По каким признакам можно определить, является организация

формальной или неформальной?

3. Как можно заставить работать неформальную организацию для достижения общих целей?

4. На какие группы подразделяются организации по критерию прибыли?

5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

6. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?

7. Что представляют собой «входы» и «выходы» организации?

8. Как определить, что организация результативна и эффективна? Приведите конкретные примеры.

9. Каковы соотношения между понятиями «цели», «задачи» и «люди»?

10. Как можно доказать, что не существует «правильного» способа управления?

### *Темы рефератов*

1. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
2. Модели организаций как субъектов управления.
3. Международное окружение фирмы.

### *Задания*

**Задание 4.1.** Ниже приведен список ценностей организации (левая колонка – классические ценности, правая – ценности нового типа):

- дисциплина;
- участие в управлении;
- чиновничество;
- коллективизм;
- иерархия;
- ориентация на потребности;
- ориентация на задачу;
- раскрытие личности;
- карьера;
- признание;
- власть;
- творческая инициатива;
- централизация;
- децентрализация;
- успех;
- способность идти на компромиссы.
- самоотдача;

Выполните следующее:

1. Вспомните несколько хорошо знакомых вам организаций и

определите, какие ценности им характерны.

2. Подберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

**Задание 4.2.** Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

- Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

- Партнерам, по возможности, должны быть знакомы задачи друг друга.

- В работе должны преобладать хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

- Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

- Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

- Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

- Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

- Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

- Каждый отвечает за свой участок работы, надежность и соблюдение сроков.

- В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

- Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

- Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны, аргументируйте.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был максимальным?

3. Какую организационную подготовку для совместной работы со-

трудников должен провести менеджер, чтобы гарантировать успех?

## **5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ**

### *План*

1. Система методов менеджмента. Понятие, состав, место методов в системе менеджмента.
2. Экономические методы управления и их характеристика.
3. Организационно-распорядительные методы менеджмента.
4. Социальные методы менеджмента и их применение в организации.
5. Психологические методы в управлении.

*Л.:* [10], [11], [15], [16], [22].

### *Контрольные вопросы*

1. Каковы сущность и значение методов управления?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Какие выделяют преимущества и недостатки экономических методов управления?
4. Какова связь методов управления с потребностями и интересами людей?
5. В чем заключается сущность организационно-распорядительных (административных) методов управления?
6. Как классифицируются организационно-распорядительные методы управления?
7. Какую роль играют организационно-распорядительные методы управления в процессе принятия решений?
8. Какие средства правового воздействия применяются в управлении?
9. Какую роль играют методы управления в процессе принятия решений?
10. Каково содержание социально-психологических методов управления?
11. Как классифицируются социально-психологические методы управления?
12. Как осуществляется психологическое воздействие в процессе управления?
13. Как можно оценить эффективность социально-психологических методов управления?

## *Темы рефератов*

1. Цены и механизм ценообразования в управлении организацией. Ценовая политика.
2. Роль руководителя в создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

## *Задания*

**Задание 5.1.** Считается, что для финансистов, менеджеров в банковской сфере наиболее важными являются следующие качества:

- искусство устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
- искусство разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, быть способным выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
- искусство обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
- искусство наиболее эффективно распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода и ограниченности ресурсов;
- искусство предпринимателя – способность идти на оправданный риск и внедрение нововведений в организации;
- искусство самоанализа – способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации;
- умение видеть, какое воздействие вы способны оказывать на коллектив.

Дайте ответы на следующие вопросы:

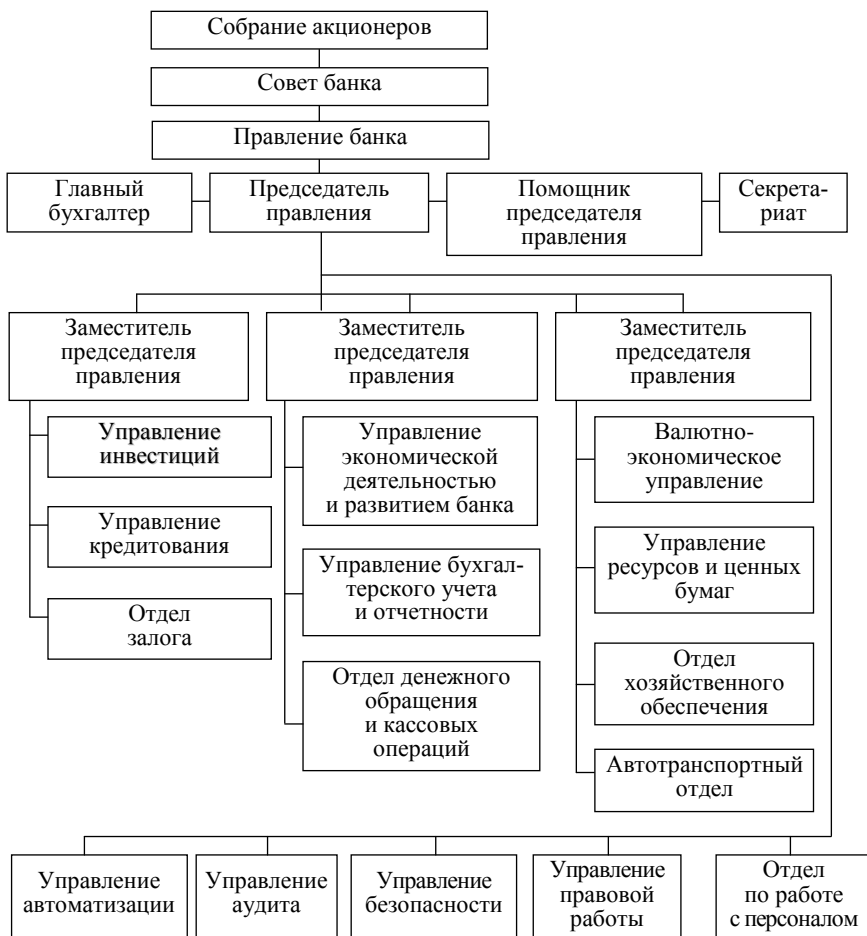
1. Можно ли считать названные выше качества менеджера исчер-

пывающими, или многое здесь осталось в тени?

2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он был в состоянии успешно выполнять свои функции при управлении банком?

3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных условиях?

**Задание 5.2.** Составьте примерное штатное расписание банка (организации) с помощью схемы, представленной на рисунке 2.





## Рисунок 2 – Организационная структура банка

**Задание 5.3.** Разработайте должностную инструкцию экономиста, используя квалификационную характеристику и сборник типовых должностных инструкций (приложение А).

**Задание 5.4.** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Укажите, как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- обратитесь к коллективу – пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- попытаетесь разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решите, как поступить.

**Задание 5.5.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Укажите, как вы начнете беседу при встрече:

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

**Задание 5.6.** Вы являетесь руководителем производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Вивонник звонит вам домой по телефону и спрашивает, что же им те-

перь делать.

Укажите, как вы ответите на звонок:

- Поручите действовать согласно инструкции самостоятельно.
- Поручите доложить о случившемся вахтеру и составить акт на поломку оборудования, направив пострадавшего к дежурной медсестре.
- Запретите что-либо предпринимать без вас.
- Поручите оценить состояние пострадавшего и при необходимости вызвать врача.

**Задание 5.7.** Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, вы видите ту же картину.

Укажите, как вы себя поведете:

- Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет.
- Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
- Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## **6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **6.1. Планирование как функция менеджмента**

#### *План*

1. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.
2. Сущность планирования и его виды. Элементы планирования.
3. Стратегическое и текущее планирование.

4. Цели менеджмента.
5. Управление по целям, его преимущества и недостатки.
6. Программно-целевое управление.

Л.: [2], [6], [10], [14], [16], [18].

### ***Контрольные вопросы***

1. Как можно охарактеризовать основные функции менеджмента?
2. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
3. Какая функция позволяет сопоставить результат с планом?
4. Какие вам известны примеры, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение работников или ученика?
5. Может ли руководство успешно использовать формы контроля, чтобы заставить сотрудников придерживаться ценностей организации?
6. Как определяется понятие «мотивация»?
7. Какова роль контроля в управлении?
8. Какова сущность принципов управления?
9. Каков принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении?
10. В чем состоит сущность принципа единоначалия и коллегиальности?
11. Что означает принцип научности?
12. Как проявляется принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности?
13. Что означает принцип мотивации?
14. В чем заключается сущность маркетинга?
15. Какие выделяют уровни управления?
16. В чем состоит сущность концепций маркетинга?
14. В каких сферах деятельности организации могут конкурировать друг с другом?

### ***Темы рефератов***

1. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
2. Система планов развития организации, показатели, используемые в стратегическом и оперативном планировании.
3. История возникновения и развития «управления по целям» и его использование в управлении.

## Задания

**Задание 6.1.1.** Покажите на примере конкретной организации связь между функциями менеджмента.

**Задание 6.1.2.** Признано, что менеджеру должны быть присущи следующие качества:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянная инициативность и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень?
2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?
3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему на высшем, среднем и первичном уровнях управления организацией?

**Задание 6.1.3.** В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

- умение понимать, принимать и учитывать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию;

- умение противодействовать недельному давлению сверху, не вызывая отрицательной реакции руководства;

- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;

- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;

- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко допускать ошибки, приносящие вред бизнесу;

- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;

- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью учитывать различные условия, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Дайте характеристику эффективного руководителя организации, директора филиала, начальника отдела.

**Задание 6.1.4.** Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности в организации.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации,

должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых в организации. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк.

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, так как претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – ее обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в Республике Беларусь.

## **6.2. Организация управления. Проектирование организационной структуры управления**

### *План*

1. Организация как функция менеджмента. Делегирование, ответственность, полномочия.
2. Структура и организационная структура управления. Элементы и связи в организационной структуре, их классификация.
3. Типы организационных структур управления.
4. Задачи, принципы и этапы формирования организационных структур.
5. Документы, регламентирующие организационную структуру управления организацией, их содержание и правила разработки.

*Л.:* [9]–[11], [16], [18], [22].

### *Контрольные вопросы*

1. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
2. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?
3. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для уп-

равления?

4. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или заменен?

5. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?

6. Каковы следствия для руководителей низшего, среднего, высшего звена утверждения о том, что больше ответственности перекладывать не на кого?

7. Если один из сотрудников вашей фирмы превышает свои полномочия, то что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?

8. Что понимают под организационной структурой управления? Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?

9. Что понимают под элементом структуры управления? В каких формах он может быть представлен?

10. Какие выделяют типы организационных структур? Какие из них наиболее широко используются в настоящее время?

11. Какие принципы положены в основу построения структур управления механистического и органического типов?

12. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?

13. В чем состоят преимущества централизованных и децентрализованных структур?

14. Можно ли вместо термина «механистические структуры» употребить термин «бюрократические структуры»?

15. Можно ли понять общий смысл характеристик механистической и органической структур по их названию?

16. В каких документах отражается ответственность и полномочия работника?

17. Какой тип структуры подходит для стабильной внешней среды, а какой – для изменяющейся, и почему?

18. Какие факторы влияют на выбор организационных структур?

19. Каковы направления совершенствования организационных структур современного менеджмента?

### ***Темы рефератов***

1. Проектирование организационных структур и разделение труда.
2. Влияние структуры на индивидуальное и групповое поведение.
3. Организационные структуры японских межнациональных кор-

пораций.

## Задания

**Задание 6.2.1.** «Дерево целей» (рисунок 3) является инструментом систематизации действий для решения проблемы управления организацией. Его можно построить путем последовательного (сверху вниз) разветвления и детализации необходимых действий.



Рисунок 3 – Вариант «дерева целей» организации торговли

Менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач его рабочая неделя и его подчиненных должна составлять не менее 100 ч. Единственный результат изначально недостижимой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления» (In Search of Excellence), уверен, что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуть»



ся» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. Исполнительный директор компании «Раббермэйд и 3М» принял решение о том, что 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25%). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

Для реализации планов организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из ее целей. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих процедур, правил политики и стратегии способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнить ее сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими.

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы организации, направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются согласно должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Если бы вы были менеджером, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задач вы бы избрали?
3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делеги-

ровать не будете?

**Задание 6.2.2.** Определите норму управляемости (число работников, подчиненных одному руководителю) для начальника цеха (4-й ступени управления), используя следующую формулу:

$$\frac{1}{H_n^m} = \frac{1}{H_1} \frac{1}{H_2} \dots \frac{1}{H_n},$$

где  $H_n^m$  – норма управляемости  $m$ -ной степени управления для  $n$ -го руководителя;

$\frac{1}{H_n^m}$  – норма управляемости, приходящаяся на одного конкретного руководителя;

$H_{1,2,\dots,n}$  – норма управляемости первого, второго, ...  $n$ -го руководителя по ступеням управления.

Известно, что норма управляемости для мастера (1-я ступень) – 25 рабочих, для старшего мастера (2-я ступень) – 5 мастеров, для начальника участка (3-я ступень) – 3 старших сменных мастера, для начальника цеха (4-я ступень) – 5 начальников участков.

### **6.3. Мотивация как функция менеджмента**

#### *План*

1. Смысл и эволюция понятия «мотивация».
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Мотивация и компенсация.

Л.: [1], [6], [10]–[12], [16], [18], [22].

#### *Контрольные вопросы*

1. Что понимают под мотивацией?
2. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. В чем отличие внешнего вознаграждения от внутреннего?
4. Сравните модели мотивации Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Герц-

берга. Какие отличия в этих теориях?

5. Опишите модель мотивации Портера-Лаулера. Какие выводы можно сделать для использования ее в практике управления?

6. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника». Насколько эффективна эта мотивация в настоящее время?

7. Мак-Клелланд описал поведение людей, используя потребности трех видов: власти, успеха, принадлежности. Какую роль играют эти потребности в его теории мотивации?

8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?

9. Какую роль в содержательных и процессуальных теориях мотивации играет денежное вознаграждение?

10. Есть ли отличия в мотивах работников коммерческих и некоммерческих организаций?

11. Проанализируйте данные, представленные в таблице 2. Какие выводы можно сделать о значимости дополнительных выплат для какой-либо известной вам белорусской организации?

Таблица 2 – **Значимость для работников дополнительных выплат (по данным опроса в США 0,5 млн чел.)**

Наименование дополнительной выплаты	Значимость, %
Медицинское страхование	89
Пенсии	37
Оплачиваемые отпуска	31
Оплата временной нетрудоспособности	30
Услуги зубного врача	28
Программа участия в прибылях	24

### *Темы рефератов*

1. Мотивация в преуспевающей фирме.
2. Потребности и вознаграждения в современном мире.

### *Задание*

Рассмотрите конкретную ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината» (приложение Б) и ответьте на вопросы.

## **6.4. Контроль в системе менеджмента**

### *План*

1. Контроль как функция менеджмента.
2. Процесс контроля.
3. Виды контроля в менеджменте и их характеристика.
4. Принципы и поведенческие аспекты контроля.

*Л.:* [2], [3], [9]–[11], [18].

### *Контрольные вопросы*

1. Как взаимосвязаны функция планирования и функция контроля в менеджменте?
2. Какова роль контроля в управлении?
3. Какие выделяют типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполненной работе?
4. Что такое контроль с использованием обратной связи?
5. На какие этапы подразделяется процесс контроля?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля? Охарактеризуйте их.
7. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемых для контроля?
8. Какие нормативы используются в процессе контроля деятельности организации?
9. Почему столь важно допустить масштаб допустимых отклонений?
10. Каковы критерии эффективности контроля?

### *Темы рефератов*

1. Система контролирующих органов в Республике Беларусь.
2. Управленческий контроль, его формы и средства реализации.

### *Задания*

**Задание 6.4.1.** Магазин «Колос» Калыменского облпотребсоюза занимался продажей мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областным налоговым комитетом. По результатам проверки были выяв-

лены следующие нарушения:

- несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню;
- в финансовых документах по приему товара были грубые нарушения;
- бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке, проводимой ревизионной комиссией облпотребсоюза за две недели до этого.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. Каковы основные этапы контроля?
3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
4. Соблюдены ли принципы контроля при проверке, проводимой ревизионной комиссией облпотребсоюза?

**Задание 6.4.2.** Василий Петрович Воронцов является директором предприятия «Колорит», которое занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке Республики Беларусь, а также имеет свои филиалы в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве.

В феврале были утверждены основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхустойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в Минске.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия для избежания сложившейся ситуации?

**Задание 6.4.3.** В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов организации. Ее цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает этапы, представленные на рисунке 4.

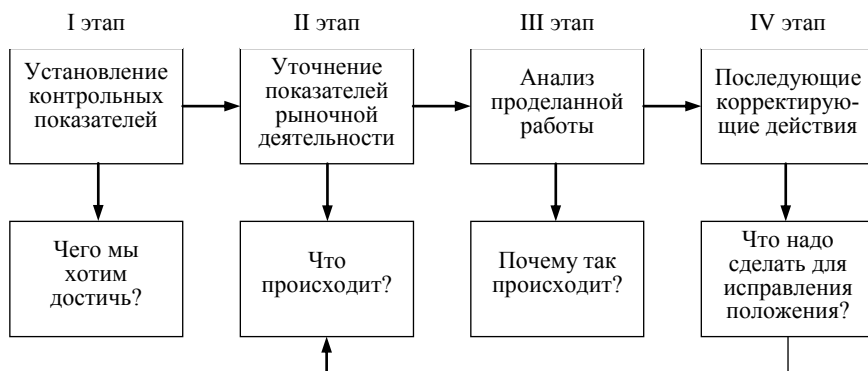


Рисунок 4 – Этапы контроля планов организации

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью организации в целом и за деятельностью ее составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

## 7. ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### *План*

1. Информационные технологии менеджмента.
2. Технологии менеджмента знаний.
3. Технологии менеджмента качества.
4. Бюджетирование и контроллинг как технологии менеджмента.
5. Новейшие технологии менеджмента.

Л.: [14]–[16].

### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключаются особенности управленческого труда?

2. Что представляют собой объект и продукт управленческого труда?
3. Из каких элементов состоит организация управленческого труда?
4. Что представляет собой норма управляемости?
5. На решение каких задач направлена научная организация управленческого труда?
6. Какова сущность элементов контроллинга?
7. Какова сущность бюджетного процесса?
8. В чем заключается технология менеджмента Six Sigma («шесть сигм»)?

### *Темы рефератов*

1. Качество как важнейший фактор конкурентоспособности.
2. Человеческий ресурс в системах управления качеством (мировой опыт).
3. Развитие менеджмента знаний.
4. Человеческий фактор в информационных технологиях управления.

### *Задания*

**Задание 7.1.** В компании производится существенная организационная перестройка, связанная с изменениями технологического порядка и во внешней среде. Эта перестройка затрагивает интересы многих сотрудников.

Укажите, что необходимо предпринять для того, чтобы наиболее оптимально провести изменения в компании.

**Задание 7.2.** Рассчитайте абсолютный и относительный показатели размеров брака (таблица 3). Дайте рекомендации.

Таблица 3 – Расчет показателей брака, усл. ед.

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
1. Себестоимость окончательного брака	20 000	24 000
2. Расходы по исправлению брака	10 000	75 000
3. Абсолютный размер брака (стр. 1 + стр. 2)		
4. Стоимость брака по цене использования	6 000	6 500
5. Суммы, удержанные с лиц – виновников брака	–	1 500
6. Суммы, взысканные с поставщиков	–	8 000
7. Абсолютный размер потерь от брака (стр. 3 +	24 000	14 700

+ стр. 4 – стр. 5 – стр. 6)		
-----------------------------	--	--

Окончание таблицы 3

Показатель	Предыдущий год	Отчетный год
8. Валовая (товарная) продукция по производственной себестоимости	400 000	420 000
9. Относительный размер брака (стр. 3 : стр. 8 × 100%)		
10. Относительный размер потерь от брака (стр. 7 : стр. 8 · 100%)		

**Задание 7.3.** Рассчитайте ожидаемый экономический эффект от эксплуатации новой техники на пятом году ее использования с учетом факторов неопределенности и инфляции, если максимальный и минимальный размеры экономического эффекта составили 60 млн и 40 млн р. соответственно, норматив учета неопределенности – 0,3, а коэффициент дисконтирования – 0,1. Ежегодный уровень инфляции – 15%.

**Задание 7.4.** На примере конкретной организации проанализируйте ключевые факторы успеха в области управления качеством в отраслях, производящих:

- одежду;
- прохладительные напитки;
- деревообрабатывающие станки;
- автомобили.

Выполните следующее:

1. Укажите показатели качества по каждой отрасли.
2. Назовите три основных соотношения между ценностью и стоимостью изделия.
3. Назовите важнейшие достижения «общества потребления».
4. Назовите важнейшие черты формирующейся новой философии качества.
5. Назовите факторы обеспечения качества продукции.

## **8. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*План*



1. Управленческие решения: понятие, требования, классификация.
2. Методы принятия управленческих решений.
3. Этапы принятия управленческого решения.
4. Реализация и контроль исполнения принятого решения.
5. Оценка эффективности управленческих решений.

Л.: [2], [6], [10], [15]–[18].

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие виды решений принимаются в организациях?
2. Какие признаки положены в основу классификации управленческих решений?
3. Каким требованиям должны отвечать решения?
4. Кто принимает решения в организациях?
5. Какая разница между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
6. Чем решения, основанные на суждениях, отличаются от рациональных решений?
7. Что понимают под критериями выбора решений и как они определяются?
8. Какие можно выделить достоинства и недостатки коллективного метода принятия решений?
9. Каковы особенности экспертных оценок как метода разработки решений?
10. По каким направлениям необходимо осуществлять оценку возможных последствий реализации выбранного решения?
11. Какую работу необходимо выполнять на последнем этапе процесса принятия решений, чтобы обеспечить успех реализации?
12. Как фактор времени влияет на среду принятия решений?
13. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?
14. Как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений?
15. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?

### ***Темы рефератов***

1. Использование моделей в процессе разработки управленческих решений современными организациями.
2. Условия неопределенности и риска при разработке управленческих решений.

3. Влияние личностной оценки менеджера на процесс принятия решения.

### *Задания*

**Задание 8.1.** Александр Петрович Иванов был назначен директором деревообрабатывающего завода несколько недель назад. На этом крупном предприятии осуществляется переход к новым системам поставок сырья и работы с клиентами. Александр Петрович был переведен на данную должность в результате того, что ему удалось достичь лучших показателей работы предприятия во время этой реорганизации. Когда он был начальником отдела сбыта, у предыдущего директора завода дела шли плохо.

По дороге на работу в служебном автомобиле Александру Петровичу поступил телефонный звонок. Его секретарь, приходящая на работу на 15 мин раньше, сообщила, что в помещениях завода и цехе сырья нет электроэнергии и работает только аварийное освещение. Александр Петрович попросил водителя заехать сначала на подстанцию. Там он увидел, что трансформаторные станции выгорели дотла, пожар был потушен, на участке копошились аварийные службы.

Войдя в свой кабинет, Александр Петрович узнал, что, к несчастью, сгорели как раз подстанции, питающие его завод, и в придачу резервные блоки. Попросив 15 мин его не беспокоить, Александр Петрович стал размышлять. За время нахождения в должности Александр Петрович сумел понять суть неудач своего предшественника и принял ряд кардинальных мер по улучшению ситуации: изменил график работы с поставщиками, ввел новую методику формирования запасов, заключил выгодные контракты с зарубежными партнерами, ужесточил трудовую дисциплину. Главная проблема была в преодолении психологии работы, сложившейся в коллективе. Люди сложно привыкали к новым условиям работы. Однако Александр Петрович принимал жесткие меры и не отступал от намеченной тактики. И вот теперь все его усилия будут поставлены под сомнения. К тому же руководством были поставлены жесткие ограничения сроков выведения завода на лучшие результаты деятельности.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что бы вы предприняли в первую очередь, находясь на месте Александра Петровича?
2. Как бы вы поставили в известность свое руководство?
3. Как бы вы довели свои управленческие решения до сведения подчиненных?

**Задание 8.2.** Елена Петровна уже 20 лет возглавляла цех по загрузке сырья овощехранилища райпо.

Вчера в цехе побывала комиссия по охране труда. Инспектор, возглавлявший комиссию, вынес постановление немедленно остановить работу погрузочного крана до устранения неполадок, установленных комиссией, угрожающих жизни сотрудников. С большим трудом директору овощехранилища удалось уговорить комиссию не закрывать организацию полностью, а дать месячный срок на исправление недостатков.

После у Елены Петровны состоялся разговор с директором. Он твердо сказал, что несмотря на предпенсионный возраст освободит ее от занимаемой должности, если в течение трех дней она не представит исчерпывающий план мероприятий по устранению недостатков. «Если цех остановят – это будет катастрофа для всего овощехранилища», – сказал он.

Елена Петровна пригласила начальника отдела охраны труда на совещание. Начальник отдела труда твердил одно: «Мы работаем как всегда. Сколько комиссий не было, никто никогда ни к чему не придирался. Кто знал, что они привезут специалиста по оборудованию, никогда же такого не было. Ваш цех, вы и должны отвечать, а наше дело только инструктировать рабочих по технике безопасности». Елена Петровна и сама была удивлена, раньше все заканчивалось обходом цехов и участков и хорошим ужином в столовой. На этот раз инспектор от завтрака отказался, что сразу же насторожило Елену Петровну.

Через час после окончания рабочего дня Елена Петровна вспомнила, что по календарю сегодня неблагоприятный для нее день. «Может, бросить все к черту и пойти досрочно на пенсию?» – подумала она.

«Ну, ничего, неужели я за три дня ничего не придумаю?» – с такой мыслью она взяла в руки карандаш и приготовилась искать решение.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что бы вы предприняли в первую очередь, находясь на месте Елены Петровны?
2. Как бы вы поставили в известность свое руководство?
3. Как бы вы довели свои управленческие решения до сведения подчиненных?

## **9. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ**

### *План*

1. Процесс коммуникации и эффективность управления.
  2. Характеристика коммуникационного процесса, его этапы и элементы.
  3. Организационные коммуникации: сущность, трудности, совершенствование.
  4. Межличностные коммуникации.
  5. Принципы эффективной коммуникации.
- Л.: [1], [3], [5], [10], [11], [18], [27].

### ***Контрольные вопросы***

1. Что означает понятие «информация»?
2. Что понимают под коммуникациями?
3. Для чего необходимы коммуникации?
4. Какие существуют разновидности коммуникаций? Как они характеризуются?
5. Какую роль играют несловесные коммуникации в деловом общении?
6. Из каких элементов складывается коммуникационный процесс?
7. Какие ошибки в деловом общении наиболее вероятны? Каким образом их следует предотвращать и исправлять?
8. Какие выделяют этапы коммуникационного процесса?
9. Какие проблемы коммуникаций могут возникнуть в организации?
10. В чем заключается сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией?
11. Каково значение обратной связи в коммуникационном процессе?
12. Как взаимосвязаны между собой восприятие и обмен информацией?
13. Какие препятствия существуют на путях межличностного информационного обмена?
14. Какие методы могут использовать руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?
15. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
16. В чем заключаются преимущества групповой работы по сравнению с индивидуальной работой менеджера?
17. Как менеджер должен относиться к неформальному общению в организации и за ее пределами?
18. Какова сущность управленческих решений? Какие требования

предъявляются к управленческим решениям?

19. Как классифицируются управленческие решения?

20. Какие выделяют этапы рационального разрешения проблем?

21. Как вы понимаете утверждение, что любое решение всегда является выбором из альтернатив?

22. Какие личностные качества необходимы менеджерам для принятия решений?

23. Какими бывают управленческие решения?

24. Что такое интуиция и какую роль она играет в принятии решений?

25. Какие факторы воздействуют на процесс принятия решений?

26. В чем заключаются различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?

27. Чем запрограммированные решения отличаются от незапрограммированных?

28. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?

29. Как личностные оценки влияют на процесс принятия решений?

30. В чем состоят различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?

31. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?

32. Как влияет фактор времени на принятие решений?

33. Какое влияние поведенческие факторы оказывают на принятие решений?

34. Как характеризуются модели физические, аналоговые и математические?

35. Какие вам известны проблемы антикризисного управления?

36. Приходилось ли вам принимать решения с элементами риска?

### ***Темы рефератов***

1. Влияние коммуникационного процесса на эффективность деятельности организации в современных условиях.

2. Информационные системы управления организацией и их совершенствование.

### ***Постулаты менеджмента***

1. Управлять – это значит:

- предвидеть – изучать будущее и устанавливать программу действий;
- организовывать – строить двойной организм организации: материальный и социальный;
- распоряжаться – приводить в действие персонал организации;
- согласовывать – связывать и объединять, сочетать все действия и усилия;
- контролировать – наблюдать, чтобы все проходило согласно установленным правилам и распоряжениям (А. Файоль).

2. Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей (Ли Якокка).

3. Персонал организации – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей (Ли Якокка).

### *Задания*

**Задание 9.1.** В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Укажите, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным. Тщательно обоснуйте свою позицию.

**Задание 9.2.** Перед каждым менеджером стоит вопрос о том, как лучше работать с хозяйственным партнером (клиентом). В данном случае можно использовать следующие подходы:

- Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
- Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
- Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
- Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
- Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
- Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какой из подходов, на ваш взгляд, более эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

**Задание 9.3.** Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя, так как надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Оцените свои навыки как будущего руководителя говорить и слушать при помощи теста «Умение руководителей говорить и слушать» (приложение В).

**Задание 9.4.** В настоящее время, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует информация, представленная на рисунке 5.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что еще, помимо приведенного в схеме, обеспечивает для отечественного менеджера обстоятельная и своевременная информация?
2. Если бы вас назначили менеджером фирмы, какие возможности информационного обеспечения вы использовали бы в первую очередь?



Рисунок 5 – Преимущества хорошей информации

## 10. ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### *План*

1. Управленческий персонал. Классификация персонала управления.
2. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
3. Набор, отбор, расстановка кадров.
4. Оценка аттестации и развитие персонала.
5. Кадровая служба организации, ее структура и основные функции.

Л.: [5], [10], [15], [16], [18], [22].

### *Контрольные вопросы*



1. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
2. Какие цели и задачи ставятся перед планированием персонала? На какие сферы оно распространяется?
3. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
4. Каковы цели и критерии оценки работы персонала?
5. Что понимают под социальной и трудовой адаптацией персонала?
6. Какие выделяют виды обучения персонала? Опишите их преимущества и недостатки.
7. Каковы цели процесса переподготовки кадров?
8. Какие виды увольнения персонала вам известны?
9. Как можно охарактеризовать задачи кадровых служб в современных условиях?
10. Каковы преимущества и недостатки набора кадров внутри организации и за ее пределами?
11. Как можно охарактеризовать методы оценки кадров?

### *Темы рефератов*

1. Специфические особенности управления персоналом в фирмах США и Японии.
2. Подготовка и переподготовка кадров менеджеров в США.

### *Задания*

**Задание 10.1.** Необходимо рассчитать потребность в кадрах для производства 250 ед. продукции. На изготовление одной детали уходит 15 мин. Одна смена длится 7,5 ч. Потери, не связанные непосредственно с изготовлением детали (смазка станка, установка заготовки и т. д.), составляют 20%. Коэффициент потерь (непроизводительные потери по вине работника) – 1,2.

При решении используйте следующую формулу потребности в кадрах:

$$ОПК = \frac{Q_i \cdot t_i}{НРВ \cdot 60} \cdot ПВ,$$

где *ОПК* – общая потребность в кадрах;

*Q<sub>i</sub>* – количество рабочих действий *i* в плановом периоде;

*t<sub>i</sub>* – затраты времени на единицу продукции *i* в минутах;

*НРВ* – нормативное (тарифное) рабочее время планового периода

в часах;

*ПВ* – потери времени с учетом перерывов, отпусков и болезни.

**Задание 10.2.** Акционерное общество «Минский часовой завод «Луч» специализируется на выпуске наручных часов различного оформления. В связи с удачной попыткой выхода на западный рынок и расширением внутреннего рынка, усилением конкуренции появилась необходимость расширения сервисной сети. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований и подобрать работника на замещение руководителя службы сервиса по западному региону.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие требования к работнику должен сформулировать менеджер по персоналу? Какими качествами должен обладать претендент на данную должность?

2. Как можно обосновать составленный вами перечень требований?

**Задание 10.3.** Объясните, какие упущения были допущены в системе работы с персоналом:

- В организации подбор кандидатуры на ту или иную руководящую должность начинается в момент возникновения острой необходимости в этом.

- В организации не составлен план работы с кадровым резервом.

**Задание 10.4.** Укажите, к каким группам управленческого персонала относятся работники следующих должностей: начальник цеха, начальник участка, бухгалтер, технолог, мастер, машинистка, экономист по труду, техник-конструктор, табельщик, начальник планово-экономического отдела, чертежник, кассир, энергетик цеха, экономист по сбыту.

## **11. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### *План*

1. Характер и содержание управленческого труда.
2. Принципы НОУТ.
3. Основные направления организации управленческого труда.
4. Особенности организации труда руководителя и специалистов.
5. Роль технических средств в работе руководителя.

Л.: [9], [10], [13], [20].

### ***Контрольные вопросы***

1. Чем отличается управленческий труд от других видов трудовой деятельности?
2. Как можно охарактеризовать принципы рациональной организации труда менеджеров?
3. Какие выделяют направления рациональной организации труда менеджера? Дайте им краткую характеристику.
4. Какую роль в организации труда менеджера играют средства организационной техники?
5. Какие существуют способы рационализации работы с документами?
6. Какие виды разделения труда менеджера вам известны?
7. Каковы суть и назначение кооперации труда?
8. Для чего необходимо нормировать труд управленческих работников? Какие существуют виды и методы нормирования труда?
9. Что понимают под термином «культура управленческого труда»? Какие выделяют основные элементы культуры управленческого труда?
10. Как можно охарактеризовать требования, предъявляемые к организации рабочих мест менеджеров?

### ***Темы рефератов***

1. Особенности оснащения рабочих мест руководителей и специалистов техническими средствами в современных условиях.
2. Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда руководителей и специалистов.

### ***Задания***

**Задание 11.1.** Дайте оценку использования рабочего времени, степени рациональности использования основного времени и укажите направления, на которые следует обратить внимание при совершенствовании организации труда, исходя из следующих данных: специалисты отдела около 30% времени тратят на выполнение работ, носящих чисто исполнительский характер, 12% – на выполнение работ, не относящихся к функциям данного отдела; коэффициент интенсивного использования рабочего времени равен 0,88, потери из-за нарушения дисциплины и режима работ – 4 и 6% от фонда рабочего времени соответственно, время на отдых составляет 2%.

**Задание 11.2.** Предложите различные варианты рационального устройства и планировки служебного помещения отдела (сделайте эскиз), используя нижеприведенные данные. Для отдела выделено помещение площадью 42,5 м<sup>2</sup> (8,5 x 5). В отделе работает 7 чел., включая начальника отдела, рабочее место которого рекомендуется отделить от общего помещения. На оставшейся площади надо разместить 6 рабочих столов, 2 стеллажа для хранения документов размером 1,5 x 0,4 и гардероб для верхней одежды (1,3 x 0,6), используя требования и рекомендации по размещению рабочих мест и соблюдению санитарно-гигиенических условий труда. В служебном помещении имеется 3 окна, расположенных по долевой стене помещения, дверь находится в противоположной стене на расстоянии 2,5 м от торцевой стены.

**Задание 11.3.** Объясните следующие ситуации с точки зрения основ менеджмента:

- Некоторые документы в отделе теряются, и невозможно определить, кому они переданы.
- У руководителя на столе постоянно находится большое количество документов. При поиске нужного документа он каждый раз перебирает все бумаги, находящиеся на столе.
- Руководитель отчитывает своего заместителя в присутствии подчиненных.

**Задание 11.4.** Пройдите тест «Содержание работы руководителя» (приложение Г).

## 12. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

### *План*

1. Интегральная модель менеджмента.
2. Виды менеджмента и их характеристика.
3. Основные особенности менеджмента отдельных видов деятельности.

Л.: [6], [10], [12], [14], [15], [25].

### *Контрольные вопросы*

1. Чем стратегический менеджмент отличается от операционного?

2. Как можно охарактеризовать инновационный потенциал успешно действующей организации?
3. Какие основные проблемы решает финансовый менеджмент?
4. Каковы роль и значение кадрового менеджмента? Дайте ответ на примере конкретной организации.
5. Какие способы снижения коммерческих, финансовых и внутрифирменных рисков вы знаете? Приведите примеры.

### *Темы рефератов*

1. Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США.
2. Особенности системы стратегического управления в фирмах Японии, США, Финляндии.

### *Задание*

Финансовый менеджмент трактуют как вид профессиональной деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием фирмы на основе использования современных методов. Финансовый менеджмент включает:

- разработку и реализацию финансовой политики фирмы с помощью различных финансовых инструментов;
- принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизации и разработку методов реализации;
- информационное обеспечение посредством составления и анализа финансовой отчетности фирмы;
- оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций, оценку затрат на капитал, финансовое планирование и контроль;
- организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью фирмы.

Методы финансового менеджмента позволяют оценить:

- риск и выгодность того или иного способа вложения денег;
- эффективность работы фирмы;
- скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Является ли финансовый менеджмент особой сферой деятельности профессионалов, ведь в рыночной экономике своеобразным финансовым менеджером должен быть каждый?
2. Какие элементы финансовой деятельности организации можно было бы также отнести к финансовому менеджменту, кроме упомянутых ранее?

3. К финансовому менеджменту относится только менеджерская работа с финансами фирмы или еще что-то? Что именно?

## ГЛОССАРИЙ

### А

**Автократичный руководитель** (autocratic leader) – руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.

**Автомат** (automat) (от греч. *automatos* – самодействующий) – устройство (совокупность устройств), выполняющее по заданной программе без непосредственного участия человека все операции в процессе получения, преобразования, передачи и распределения (использования) энергии, материалов или информации. Программа автомату задается в его конструкции (часы, торговый автомат, ЭВМ, станок с программным управлением) или извне – посредством перфокарт, магнитных лент, дисков и т. д. В кибернетике – математическая модель реально существующих или принципиально возможных систем, осуществляющих преобразование дискретной информации.

**АСУ – автоматизированная система управления** (САМ – computer-assisted manufacturing) – ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление оборудованием или контролировать его работу с помощью ЭВМ.

**Адаптация** (adaptation) (от лат. *adaptatio*) – приспособление системы к реальным условиям. Экономике в целом, а также отдельные экономические объекты (организации) также рассматривают как адаптирующиеся системы.

**Адаптивная структура** (adaptive structure) – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (бюрократической) структуры. Называется также организационной структурой.

**Административные полномочия** (staff authority) – форма полномочий, передаваемых руководителям, в отличие от линейных полномочий, которые передаются подчиненным.

**Алгоритм** (algorithm) – точное предписание, определяющее процесс преобразования исходных данных в конечном результате.

**Анализ внешней среды** (environmental analysis) – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**Анализ на безубыточность** (break-even analysis) – метод, исполь-

зуемый при принятии решений для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

**Арбитраж** (arbitration) – орган, разбирающий хозяйственные споры (третейский суд).

**Аттракция** (attraction) – процесс взаимного тяготения людей друг к другу, формирование привлекательности одного человека для других.

**Аудит** (auditus) – комплексная проверка (экспертиза) результатов финансовой (хозяйственной) деятельности организаций (акционерных обществ, страховых компаний, совместных предприятий, акционерных банков, бирж и др.), включая правовую, экономическую и бухгалтерскую оценку данных финансовых отчетов, представляемых для публикации (обнародования) или вышестоящим организациям. Исходя из целей проверки и объекта исследования аудит подразделяется на внешний и внутренний.

## **Б**

**Базисные (основные, первичные) потребности** (primary needs) – врожденные потребности, такие как потребность выжить.

**Биржа валютная** (stock exchange currency) – организованный вторичный валютный рынок, который существует в ряде стран (Германия, Япония, Италия, Австрия, Голландия и др.) и наряду с торговлей иностранной валютой определяет котировку валютных курсов.

**Биржа товарная** (stock exchange commodity) – организация с правами юридического лица, формирующая оптовый рынок путем налаживания и регулирования биржевой торговли.

**Биржа фондовая** (stock exchange fund) – юридическое лицо, организующее торговлю различными ценными бумагами. Представляет собой организованный вторичный рынок, где в основном осуществляется перепродажа ранее выпущенных ценных бумаг (главным образом акций). В результате биржевых операций по купле-продаже акций происходит процесс перераспределения собственности.

**Бюджет** (budget) – план, определяющий ожидаемые результаты и распределение ресурсов в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

**Бюрократия** (bureaucrasy) – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

## **В**

**Валовой внутренний продукт (ВВП)** (gross home output) – один из важнейших показателей системы национальных счетов, характери-

зующий конечный результат производственной деятельности совокупности экономических единиц-резидентов (как в сфере материального производства, так и в сфере нематериальных услуг). Измеряется стоимостью товаров и услуг, произведенных этими единицами для конечного использования.

**Валовой национальный доход** (gross national revenue (income)) – сумма первичных доходов, полученных экономическими единицами-резидентами, с учетом сальдо первичных доходов, полученных от остального мира. Отличается от валового внутреннего продукта на величину первичных доходов, полученных от других стран (за вычетом первичных доходов, переданных другим странам).

**Валюта** (currency) национальная – денежная единица данной страны, на основе которой осуществляется денежно-кредитное обращение внутри страны, а также платежно-расчетные операции с другими странами по обслуживанию внешнеэкономических и валютно-финансовых связей; иностранная – денежная единица другой страны, посредством которой данная страна ведет расчеты по обслуживанию внешнеэкономических и кредитно-финансовых отношений с другими странами.

**Вертикальное разделение труда** (vertical division of labor) – разделение и координация действий по выполнению функций (управления и обеспечения производства), позволяющие выделить уровни управления.

**Вексель** (promissory note – простой, bill of exchange – переводный) – документ, составленный по установленной законом форме и содержащий безусловное денежное обязательство; разновидность кредитных денег, или кредитное орудие обращения.

**Власть** (power) – возможность и способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть в организации** (authority, organizational) – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий. Основные виды власти основаны на принуждении, вознаграждении, компетенции, примере и традиции.

**Влияние** (influence) – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**Внешняя неопределенность** (uncertainty, environmental) – это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

**Вознаграждение** (compensation) в рамках теории мотивации – это все, что человеку может казаться ценным.

**Вторичные потребности** (secondary needs) – потребности, имею-



щие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

## Г

**Гигиенические факторы** (hygiene factors) согласно двухфакторной теории Герцберга – это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

**Горизонтальное разделение труда** (horizontal division of labour) – разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**Группа** (group) – два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Групповое мышление** (groupthinking) – тенденция отдельных личностей не настаивать на своей точке зрения в отношении той или иной проблемы, чтобы не нарушать гармонию группы.

## Д

**Делегирование** (delegation) – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**Демократический руководитель** (democratic leader) – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**Дерево решений** (decision tree) – схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**Децентрализованная организация** (decentralized organization) – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**Двухфакторная модель Герцберга** (Herzberg's two-factor theory) – модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории – гигиенические факторы и мотивы.

**Дивизиональная организационная структура** (divisional departmentation) – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые, а также структуры, ориентированные на покупателя.

**Дисфункциональный конфликт** (dysfunctional conflict) – конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению

эффективности деятельности организации.

**Должностные инструкции** (job description) – краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

### ***Е***

**Единоначалие** (unity of command) – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

### ***З***

**Запрограммированное решение** (decision, programmed) – выбор, путь, который ведет к цели через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

### ***И***

**Иерархическая структура** (tall structure) – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**Иерархия потребностей по Маслоу** (Maslow's hierarchy of needs) – подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**Имидж** (image) – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже организации, ее товарах и услугах.

**Интеграция** (integration) – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

**Инфляция** (inflation) – переполнение каналов денежного обращения деньгами сверх потребностей производства и товарооборота.

**Информационно-управляющая система** (management information system (mis)) – формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

### ***К***

**Канал связи** (channel) применительно к обмену информацией – средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

**Кибернетика** (cybernetics) (от греч. *kybērnētikē* – искусство управления) – наука об управлении, связи и переработке информации.

**Квалификационная характеристика** (job description) – краткое

изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специалистам в организации.

**Культура корпорации** (corporation culture) – атмосфера или социальный климат в организации.

**Коммуникация, общение** (communication) – обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**Компенсация** (compensation) – денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

**Контроль** (control) – процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**Контролинг** (controlling) – система информационно-аналитической и методологической поддержки руководителей в процессе принятия управленческих решений.

**Конфликт** (conflict) – несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

**Косвенные факторы окружающей среды** (indirect environment) – факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но, тем не менее, влияют на нее.

**Критерии для принятия решения** (decision criteria) – нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

## *Л*

**Либеральный руководитель** (laissez-faire leader) – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

**Лидер организации** (organizational leader) – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

**Линейные полномочия** (line authority) – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

## *М*

**Матричная организация** (matrix organization) – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность.

**Механистическая структура** (mechanistic structure) – традицион-

но-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структурам.

**Миссия** (mission) в планировании – основная общая цель или задача организации.

**Модель** (model) – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т. е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

**Модель Портера-Лоулера** (Porter-Lawler model) – ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

**Мотивация** (motivating) – процесс стимулирования самого себя и других для деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Мотивация по принципу «кнута и пряника»** (carrot and stick-motivation) – метод намеренного и интенсивного использования внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходный с методом, заставлявшим двигаться осла.

## ***H***

**Незапрограммированное решение** (decision, nonprogrammed) – выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

**Необходимость координации** (need for coordination) – ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

**Неопределенность внешней среды** (uncertainty, environmental) – функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

**Неформальная организация** (informal organization) – спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

## ***O***

**Обмен невербальной информацией** (communication, nonverbal) – обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

**Обратная связь** (feedback) – реакция на сообщение, которая помогает отправителю информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**Обучение нормам этики** (ethics training) – процесс формирования

в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

**Организационная структура** (structure, organizational) – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

**Организационная структура типа конгломерат** (conglomerate organization) – один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации, в отдельных частях используют структуры различных типов.

**Организационное лидерство** (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

**Организация формальная** (organization formal) – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Ответственность** (responsibility) – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

**Отчуждение** (estrangement) – в гражданском праве передача имущества в собственность другого лица, один из способов осуществления собственником правомочия распоряжения принадлежащим ему имуществом. Различается отчуждение возмездное (купля-продажа) и безвозмездное (дарение).

## II

**Планирование** (planning) – процесс выбора целей и решений, необходимых для достижения целей.

**Подразделение** (subunit) – формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

**Политика** (policy) – общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

**Полномочия** (authority, organizational) – официально предоставленное кому-нибудь право какой-нибудь деятельности, ведения дел (могут быть широкие, неограниченные полномочия).

**Потребности** (needs) – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

**Правила** (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**Предварительный контроль** (preliminary control) – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

**Предпосылка** (premise) – предположение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

**Предприимчивый руководитель** (entrepreneurial manager) – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования в своей организации.

**Предприниматель** (entrepreneur) – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Прибыль** (profit) – конечный финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности организаций.

**Принцип соответствия** (parity principle) – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

**Прогнозирование** (forecasting) – метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Продуктовая организационная структура** (product departmentation) – структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

**Проектная организационная структура** (project organization) – временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Производительность** (productivity) в количественном выражении – это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов; в широком смысле – относительная эффективность и экономичность организации.

**Производство по принципу «точно вовремя»** (just-in-time production) – система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется. Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

**Прожиточный минимум** (living-wage) – уровень дохода, обеспечивающий приобретение научно обоснованного минимального набо-

ра материальных благ и услуг, необходимых для обеспечения жизнедеятельности человека при определенном уровне социально-экономического развития страны и сложившихся потребностях населения; рассчитывается на душу населения и различается в зависимости от пола и возраста.

**Процесс управления** (management process) – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

**Процессный подход к управлению** (process approach to management) – подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление представляет собой непрерывную серию взаимосвязанных действий или функций.

## ***P***

**Рациональное решение** (decision, rational) – выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

**Региональная организационная структура** (territorial departmentation) – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

**Регулирование экономики** (regulation of economy) – целенаправленные процессы, обеспечивающие поддержание или изменение экономических явлений и их связей. Может выступать в трех основных формах: директивного планирования, индикативного регулирования и рыночного саморегулирования.

**Релевантная информация для принятия решения** (relevant information, for decision making) – данные, отбираемые под конкретные задачи, лица, цели и периоды.

**Реорганизация труда** (work redesign) в передовых организациях – изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

**Решение** (decision) – выбор альтернативы.

**Риск** (risk) – уровень неопределенности в предсказании результата.

**Руководитель высшего звена** (top manager) – руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для значительной части этой организации.

**Руководители низшего звена (линейные руководители)** (supervisors) – руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

**Руководитель, предприниматель** (entrepreneurial manager) – ру-

ководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

**Руководитель, сосредоточенный на труде** (job-centered manager), – руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

**Руководитель, сосредоточенный на человеке** (employee-centered manager), – руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта такой тип руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

**Руководство организации** (leadership, organizational) – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

## С

**Связующий процесс** (linking process) в управлении – это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы – это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

**Сетка управления** (managerial grid) – двухразмерный подход к оценке эффективности руководства.

**Система** (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

**Система обратной связи** (feedback system) в управлении – любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

**Ситуационный подход** (contingency approach) – концепция, утверждающая, что оптимальное решение является функцией факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием «конкретный подход».



**Слухи** (grapevine) – информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

**Содержательные теории мотивации** (content theory of motivation) – теории мотивации, основанные на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак-Клелланда.

**Социальная адаптация в организации** (organizational socialization) – процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

**Среда косвенного воздействия** (indirect environment) – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

**Стандарт** (standard) – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**Стиль руководства** (leadership style) – обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический, либеральный).

**Стратегическое планирование** (strategic planning) – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Стратегия** (strategy) – общий, всесторонний план достижения целей.

**Стратегия ограниченного роста** (limited-growth strategy) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

**Стратегия роста** (growth strategy) – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

**Стратегия сокращения** (retrenchment strategy) – стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

**Структурные методы разрешения конфликтов** (structural techniques for conflict resolution) – уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координа-

ции и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

## **Т**

**Тактика** (tactic) – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Текущий контроль** (concurrent control) – этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

**Теория игр** (game theory) – метод моделирования, используемый для оценки воздействия решения на конкурентов.

**Теория ожидания** (expectancy theory) – концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

**Теория потребностей Мак-Клелланда** (McClelland's theory of need) – модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**Теория «Х»** (theory X) – термин Дугласа Мак-Грегора, относящийся к оценке авторитарным руководителем его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод – людей надо принуждать работать.

**Теория справедливости** (equity theory) – ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями с другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

## **У**

**Убеждение** (persuasion) – приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

## **Ф**

**Функциональные полномочия** (functional authority) – форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

**Функциональный конфликт** (functional conflict) – конфликт, ко-

торый ведет к повышению эффективности деятельности организации.

## Х

**Харизма** (charisma) – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

## Ц

**Целевое управление** (management by objectives) – процесс, состоящий из четырех независимых этапов: выработка ясной и сжатой формулировки целей; разработка реалистичных планов их достижения; систематический контроль и измерение качества работы и результатов; принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

**Цели** (objectives) в организации – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**Централизация** (centralization) – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

**Цепь команд** (chain of command) – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как «скалярная подчиненность» или «скалярная цепь».

## Ч

**Четыре системы Лайкерта** (Likerts four systems) – постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существуют четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

## Ш

**Школа научного управления** (scientific management school) – первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**Школа поведенческих (бихевиористических) наук** (behavioral science school) – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после Второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психо-

логии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ею, повышая тем самым эффективность ее деятельности.

**Школа человеческих отношений** (human relations school) – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

**Шум** (noise) – все, что искажает значение при обмене информацией.

## Э

**Экономический анализ** (economic analysis) – многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

**Эталонная власть** (referent power) – влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

**Этика** (ethics) – принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

**Этические нормы** (code of ethics) – система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

**Эффективность производства** (operations performance) – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Брасс, А. А.** Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999. – 239 с.
2. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2006. – 336 с.
3. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2013. – 279 с.
4. **Климович, Л. К.** Теоретические основы менеджмента : курс лекций / Л. К. Климович. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2010. – 107 с.

### Дополнительная литература

5. **Армстронг, М.** Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 512 с.
6. **Володько, В. Ф.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2006. – 304 с.
7. **Гончаров, В. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. шк., 2006. – 281 с.
8. **Гончаров, М. А.** Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие / М. А. Гончаров. – М. : Проспект, 2008. – 480 с.
9. **Государственная комплексная программа развития регионов, малых и средних городских поселений на 2007–2010 гг.** : утв. Указом Президента Респ. Беларусь от 7 июня 2007 г. № 265 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 144.
10. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
11. **Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г.** : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 4 июля 2005 г. № 322 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 2. – С. 13–15.
12. **Основы менеджмента** [Электронный ресурс] : электрон. учеб.

курс / Л. В. Плахова [и др.]. – М. : КноРус, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

13. **Основы** менеджмента: современные технологии : учеб.-метод. пособие / под ред. М. А. Чернышева. – М. : МарТ, 2004. – 320 с.

14. **Основы** менеджмента : полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова [и др.] ; под ред. В. П. Соломина. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с.

15. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента : практикум / А. К. Семенов. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2005. – 476 с.

16. **Семенов, А. К.** Основы менеджмента : учеб. / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 556 с.

### **Нормативные правовые акты**

17. **Конституция** Республики Беларусь 1994 г. (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. ) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 1.

18. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. – Минск : Амалфея, 2001. – 608 с.

19. **Трудовой** кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 30 июня 1999 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 80.

20. **О дополнительных** мерах по регулированию экономических отношений : Указ Президента Респ. Беларусь от 16 янв. 2002 г. № 40 (в ред. от 17 нояб. 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 9.

21. **О мерах** по укреплению общественной безопасности : Директива Президента Респ. Беларусь от 11 марта 2004 г. № 1 // Информационно-правовая система Нормативка.by [Электронный ресурс]. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://normativka.by>. – Дата доступа : 03.03.2015.

22. **О потребительской** кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 25 февр. 2002 г. № 93-3 (в ред. от 24 дек. 2007 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 28.

23. **О применении** норм Гражданского кодекса Республики Беларусь, регулирующих заключение, изменение и расторжение договоров : постановление Пленума Высшего Хоз. Суда Респ. Беларусь от 16 дек. 1999 г. № 16 (в ред. от 26 сент. 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2000. – № 10.

24. **О борьбе** с коррупцией : Закон Респ. Беларусь от 20 июля 2006 г. № 165-3 (в ред. от 14 июня 2010 г.) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.

25. **Сайт** Министерства экономики Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economy.gov.by>. – Дата доступа : 03.03.2015.

26. **Сайт** Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mintrud.gov.by>. – Дата доступа : 03.03.2015.

27. **Сайт** Национального статистического комитета Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belstat.gov.by>. – Дата доступа : 03.03.2015.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение А*

#### **Квалификационная характеристика специалиста специальности «Экономика и управление на предприятии»**

##### *1. Направления деятельности специалиста*

Специалист после адаптации должен быть подготовлен для организационной, производственной, планово-экономической, инвестиционно-проектной, мотивационно-контрольной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности в области экономики и управления организацией.

Специалист предназначен, главным образом, для работы в организациях различных отраслей с различными формами собственности: энергетики, машиностроения, приборостроения, транспорта, радиоэлектронной промышленности, связи, химической промышленности, полиграфической промышленности, лесного комплекса, предприятиях сферы производства товаров и услуг, строительства, строительных материалов, агропромышленного комплекса, потребительской кооперации, а также природопользования, экономической информатики, предпринимательской деятельности в организациях, правового обеспечения предпринимательской деятельности, управления в сфере рекламы и информационной деятельности.

##### *2. Общие требования к специалисту*

Специалист должен иметь высокий уровень гуманитарных, социальных, общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний, чтобы после присвоения ему соответствующей квалификации при накоплении практических навыков успешно осуществлять активную профессиональную деятельность.

Имея фундаментальную научную и практическую подготовку, специалист должен уметь самостоятельно принимать профессиональные решения с учетом их социальных и экологических последствий, непрерывно пополнять свои знания, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социальной жизни обще-



ства, знать место и роль в ней своей профессиональной деятельности, проблемы и тенденции устойчивого развития.

Специалист должен владеть государственными языками (белорусским, русским) в объеме, необходимом для исполнения своих служебных обязанностей, уметь использовать в профессиональной деятельности как минимум один из иностранных языков, знать основы мировой и отечественной культуры, иметь потребность в постоянном, профессиональном, культурном и физическом самосовершенствовании.

### *3. Требования к знаниям специалиста*

Специалист с квалификацией экономист-менеджер должен знать:

- основы гуманитарных и социальных дисциплин, включая историю Беларуси, философию, культурологию, экономическую теорию, социологию, политологию, основы права, основы психологии и педагогики, этику, белорусский язык, один из иностранных языков на уровне базовой подготовки, физическую культуру, логику, эстетику, религиоведение, права человека, хозяйственное право;

- общенаучные и общепрофессиональные дисциплины, создающие фундамент теоретических знаний в смежных областях, включая высшую математику, основы информатики и вычислительной техники, технологии организации, хранения и обработки данных, производственные технологии, защиту населения и хозяйственных объектов в чрезвычайных ситуациях и радиационную безопасность, статистику, компьютерные информационные технологии, основы маркетинга и основы менеджмента, историю экономических учений, экономическую социологию, ценообразование, микроэкономику, макроэкономику, охрану труда, мировую экономику, прогнозирование и планирование в экономике, основы экологии и экономику природопользования, экономико-математические методы и модели, деньги, кредит, банки, международное право;

- специальные дисциплины, создающие теоретическую базу и практические навыки по специальности, в том числе экономику предприятий отрасли, менеджмент, организацию производства в отрасли, организацию труда, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет, анализ и аудит, бухгалтерский учет, анализ и аудит на предприятии отрасли, анализ хозяйственной деятельности, государственные финансы, финансы предприятия отрасли, внешнеэкономическую деятельность, инвестиционное проектирование, стратегический менеджмент, статистику предприятий отрасли, основы энергосбережения;

- дисциплины специализаций, создающие углубленную базу зна-

ний по соответствующей специализации.

#### *4. Требования к умениям специалиста*

Специалист с квалификацией «экономист-менеджер» должен уметь:

- формировать эффективную рабочую группу;
- управлять людьми в подразделении;
- выполнять экономические расчеты по обоснованию управленческих решений;
- осуществлять системный анализ деятельности организации и ее подразделений;
- исследовать тенденции развития организации и осуществлять опережающий контроль ее деятельности;
- проводить исследования рынка, разрабатывать рыночные стратегии, включая выбор каналов сбыта и методы в продаже, а также оценку конкурентов;
- проводить прикладные социологические исследования в организации;
- разрабатывать экономическую и кадровую политику организации;
- проводить экономический и управленческий анализ производственной ситуации;
- самостоятельно выполнять работу по подготовке и принятию управленческих решений в условиях риска, быть лидером нововведений;
- использовать методы индивидуальной и групповой работы менеджера.

## Мотивирование работников мясокомбината

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «N-й мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, и объем продаж увеличивался на 20% в год. Люди выбирали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы: они путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, работники делали в течение 8 ч только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили внести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство проверяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило работников к производству продукции более высшего качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на

руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые 6 мес. между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и приводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники оценивались по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

По мнению П. Романова, успех его бизнеса определялся следующим:

- Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
- Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
- Сами ожидания работников определяются целями, которые они пред собой ставят, и системой вознаграждений.
- Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
- Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
- Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам

предприятия в целом.

### *Вопросы*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребностям из иерархии А. Маслоу?

2. В чем заключается успех политики использования мотивационной теории ожидания?

3. Желали бы вы работать на данном мясокомбинате? Обоснуйте ваш ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Как можно охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

## Тест

### «Оценка умения руководителей говорить и слушать»

Проверить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, умеете ли вы говорить и слушать, можно с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие подготовке вашего собеседника?
3. Обдумываете ли вы указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль, а подчиненный не задает вопросов, считаете ли вы, что он понял ее?
5. Следите ли вы за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли вы предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вы вопросы?
8. Считаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли вы факты и мнения?
10. Ищете ли вы все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
11. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли вы говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы самому собраться с мыслями и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

### *Интерпретация результатов*

Если вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы, кроме 4, 8-го (его первой части), 10 и 11-го, можно считать, что вы владеете

приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

*Приложение Г*

### **Тест «Содержание работы руководителя»**

Предлагаемый тест по Д. Стокману используется для закрепления знаний о содержании труда руководителя, а также при подготовке управленческих кадров. Вы легко можете провести его со своими подчиненными (одна или несколько команд). Кроме информации о том, как тестируемые представляют себе процесс управления, результаты теста содержат косвенную информацию об индивидуальной работе каждого тестируемого в команде и команды в целом.

#### *Ситуация*

Ваша организация только что предложила вам принять участие в работе команды, задачей которой является работа над секретным проектом, переданным ей научно-исследовательским отделом, занимавшимся этим проектом ранее. На команду возложены полная ответственность и полномочия для разработки плана работ над данным проектом и осуществления этого проекта после утверждения ваших планов руководителем.

Ваша команда сознательно и целенаправленно сформирована из опытных работников, представляющих разные отделы. Ни одному из участников до сих пор ничего не было сказано о проекте, за исключением того, что у проекта большие перспективы развития, что требует привлечения дополнительного количества людей.

#### *Задание*

Несмотря на недостаток информации относительно данного проекта, вашей команде для начала необходимо разработать предварительный план работы над ним. Далее вам предлагается список из 20 направлений менеджерской деятельности (от А до Ф), причем направления эти расположены в произвольном порядке. В вашу задачу входит расположить их в соответствии с той последовательностью, которой вы будете придерживаться в работе над проектом. Эта последовательность будет проанализирована руководством, и только после этого вам будет разрешено начать работу над проектом.

*Этап 1.* В вашем распоряжении несколько минут. Просмотрите в таблице Г.1 список видов деятельности и, не обсуждая его ни с кем,

расположите эти виды в той последовательности, которой, по вашему мнению, необходимо придерживаться в работе над проектом. Если вы выполняете тест индивидуально, ваша работа заканчивается на этом этапе, вам надо заполнить в данной таблице графу первого этапа.

*Этап 2.* Если вы работаете в команде, придите к согласию относительно порядка предпринимаемых действий и заполните в таблице Г.1 графу второго этапа.

Данные, полученные по этапам 1 и 2, необходимо сравнить с оценками экспертов по планированию, которые оглашаются преподавателем, и заполнить графы четвертого и пятого этапов. Затем в таблицу Г.2 командами вносятся данные, полученные при выполнении расчетов по этапам 4 и 5.

Таблица Г.1 – Оценка видов деятельности руководителя

Задача руководителя	Номер и название этапа				
	1. Ваше ранжирование	2. Ранжирование команды	3. Ранжирование экспертов по планированию	4. Подсчет разницы между этапами 1 и 3	5. Подсчет разницы между этапами 2 и 3
Найти квалифицированных работников на все должности					
Измерять степень продвижения к целям проекта и (или) отклонений от них					
Определить и проанализировать различные задания в соответствии со специальностями для осуществления проекта					
Разработать стратегии (приоритеты, последовательности распределения во времени основных этапов)					
Разработать возможные альтернативные варианты					
Продумать возможные последствия деятельности каждого специалиста					
Распределить ответственность, подотчетность, полномочия					



Определить цели проекта (желаемые результаты)					
---	--	--	--	--	--

Окончание таблицы Г.1

Задача руководителя	Номер и название этапа				
	1. Ваше ранжирование	2. Ранжирование команды	3. Ранжирование экспертов по планированию	4. Подсчет разницы между этапами 1 и 3	5. Подсчет разницы между этапами 2 и 3
Подготовить (обучить) кадры в соответствии с новыми обязанностями и полномочиями					
Проанализировать состояние проекта на настоящее время					
Определить необходимую квалификацию для новых должностей					
Принять меры коррекции к проекту (пересмотреть планы)					
Скоординировать текущую деятельность					
Определить размер выделяемых средств (включая бюджет, техническое обеспечение и т. д.)					
Сопоставить качество работы участников с должностным уровнем					
Определить негативные последствия каждого предпринятого действия					
Определить необходимый уровень качества работы, который будет удовлетворять и самого работника, и его менеджера					
Определить объем, а также сферы взаимодействия, ответственности и полномочий для каждой новой должности					
Определить основной план действий					
Определить промежуточные пункты подведения					

результатов					
Всего очков					

Таблица Г.2 – Оценка функций менеджера

Номер и название этапа	Команда			
	1-я	2-я	3-я	4-я
6. Подсчет средней суммы очков, набранных индивидуально (сумма всех набранных индивидуально очков (этап 4) в данной команде делится на число людей в команде)				
7. Определение командного счета (этап 5)				
8. Подсчет разницы между командным и личным зачетом (если командный зачет ниже среднего личного, тогда результат положителен (+), если же командный зачет выше среднего личного – отрицателен (-))				
9. Определение самого лучшего (самого низкого) зачета по команде				
10. Подсчет количества индивидуальных зачетов (набранных очков), которые меньше командного				

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
1. Введение. Сущность и содержание менеджмента.....	6
2. Эволюция менеджмента.....	8
3. Цели, законы и принципы менеджмента.....	11
4. Организация как субъект управления.....	12
5. Методы менеджмента организаций.....	15
6. Функции управления.....	19
6.1. Планирование как функция менеджмента.....	19
6.2. Организация управления. Проектирование организационной структуры управления.....	23
6.3. Мотивация как функция менеджмента.....	27
6.4. Контроль в системе менеджмента.....	29
7. Технология менеджмента.....	31
8. Теория и практика принятия управленческих решений.....	33
9. Коммуникации в управлении.....	36
10. Человек в системе менеджмента.....	41
11. Организация управленческого труда. Формирование организационной культуры.....	43
12. Тенденции развития менеджмента.....	45
Глоссарий.....	47
Список рекомендуемой литературы.....	62
Приложения.....	65

Учебное издание

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА**

**Практикум**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени и переподготовки  
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

**Климович** Любовь Константиновна

**Бонцевич** Николай Васильевич

**Дубень** Татьяна Павловна

Редактор М. П. Любошенко

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 19.05.15. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж 80 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический

университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКОСЦОСОЮЗ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

**«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра мировой и национальной экономики

# **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Практикум**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени и переподготовки  
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2015