

Министерство образования Республики Беларусь  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

---

Кафедра «Менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к контрольной работе  
по дисциплине «Введение в экономическое образование»  
для студентов заочной формы обучения

М и н с к 2 0 0 4

УДК 378.141

В методических указаниях к контрольной работе изложены основные аспекты программы социальных реформ в Республике Беларусь, отражены главные задачи, предусмотренные в сфере труда и трудовых отношений, для повышения результативности труда, трудовой активности, развития предпринимательства и деловой активности, наиболее полного использования профессионального и творческого потенциала специалистов.

Составители:

Н.Д. Горина, А.Б. Кузьменко

Рецензенты:

Л.И. Дроздович, Н.Н. Пилипук

© Горина Н.Д., Кузьменко А.Б.,  
составление, 2004

## Введение

Глубокие социально-экономические преобразования белорусского общества в условиях перехода к рыночной экономике требуют коренных изменений в регулировании трудовых отношений, организации труда и регламентации трудовой деятельности работников.

Изменение технологического способа производства на базе широкого внедрения компьютерной техники и информатизации, возрастание роли науки и научно-технического прогресса как фактора экономического роста, усиление социальной ориентации производственной деятельности, осуществление приватизации, развитие предпринимательства, в том числе среднего и малого бизнеса, обусловили эволюцию отношений собственности и типов хозяйствования в направлении разнообразия и множественности их форм, установление новых взаимоотношений между работодателями и наемными работниками, активизацию их участия в акционерном капитале и управлении, развитие коллективно-договорных отношений.

Программой социальных реформ в Республике Беларусь на период 1998-2003 гг. в качестве главных задач в сфере труда и трудовых отношений предусматривается создание экономических и социальных условий для значительного повышения результативности труда, трудовой активности, развития предприимчивости и деловой инициативы, а также внедрение надежных механизмов соблюдения правовых гарантий, предоставляемых работникам наемного труда, предприятиями, учреждениями и организациями всех форм собственности.

Решение этих задач может быть достигнуто путем качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полного использования профессионального и творческого потенциала работников, повышения их компетентности, дисциплинированности, ответственности, а также рациональной организации их труда и повышения его эффективности. При этом для преодоления кризисных явлений, становления и эффективного функционирования рыночного механизма требуются максимальная мобилизация резервов экономического роста, приведение в действие организационно-экономических и социально-психологических факторов, соблюдение принципов правильного подбора, расстановки и использования кадров на основе установле-

ния и соблюдения квалификационных требований к ним, четкого распределения обязанностей работников, повышения уровня их профессионализма и требовательности к ним.

## **1. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

При изучении курса «Введение в экономическое образование» студент должен получить представление о профессиональном назначении специалиста по своему профилю, квалификационных требованиях в форме системы профессиональных задач, требованиях к аттестации выпускника.

Студент, ознакомившись с учебным планом и программой обучения в вузе, должен четко представлять цели подготовки специалиста по данному профилю на различных этапах обучения.

Для закрепления полученных знаний студент должен выполнить контрольную работу по данной дисциплине, в которой отразить следующие вопросы: профессиональная ориентация при выборе специальности, цели и задачи будущей специальности, специализация и профессиональное использование специалиста после окончания вуза в народном хозяйстве Республики Беларусь.

Для этого студент должен разработать проект квалификационной характеристики по своей будущей специальности (например, бухгалтера, экономиста-менеджера и т.д.).

## **2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

### **2.1. Профессиональное назначение экономиста-менеджера**

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, развивает чувство собственного достоинства, является захватывающей и увлекательной. Экономисту-менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на эту должность старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку считалось, что рабочие в большинстве своем – покорная, малообразованная, безликая масса, и наилучшим способом обращения с ними является

принуждение. В таких условиях формула действий управляющего была: «бизнес есть бизнес, работай, не рассуждая».

С развитием понимания того факта, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала считаться способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по формуле: твердость, но справедливость.

Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы, в частности, антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, периодически потрясающие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Одной способности ужиться с людьми стало недостаточно, – взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал устойчивый бесперебойный сбыт товаров. И, наконец, сегодня многие фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось много внешних функций, в том числе – взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением стал заниматься самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации превратился в менеджера-организатора, основная обязанность которого – координация деятельности группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный экономист-менеджер выступает в нескольких «ипостасях»:

1) управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей;

2) лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции;

3) дипломат, устанавливающий контакт с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;

4) воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный сплотить коллектив и направить его развитие в нужное русло;

5) инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;

6) человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то

же время – рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

В процессе управления экономист-менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых выделяются: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии; выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, экономист-менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это – партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными людьми, выдвигать несуразные требования и даже угрожать, но обращаться с ними в любом случае следует корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, – руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаясь только фактов или собственных соображений; мысли излагать кратко; ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным: от них, как известно, в решающей степени зависит судьба менеджера. И, наконец, менеджер постоянно находится в общении с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может, и здесь в особой мере необходимо умение вести переговоры, торговаться и убеждать.

## 2.2. Управленческая и исследовательская деятельность специалиста

В процессе общения экономисту-менеджеру приходится выполнять три основных роли:

1. **Роль координатора**, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль (имидж и представительство во внешнем мире) фактически может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий действия людей, направленные на достижение целей фирмы, коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

2. **Роль информатора**, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями; распространитель идей, который находится в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирует их об этом, разъясняет политику фирмы; представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

3. **Роль принимающего решения**. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними; менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы; представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

Экономисты-менеджеры высшего звена фирмы обычно являются номинальными главами, координаторами, представителями, определяют цели и основные принципы ее деятельности. Экономисты-менеджеры среднего звена чаще всего выступают в качестве генераторов идей, представителей на переговорах, координаторов деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, служащие для совершенствования производственного процесса. Экономисты-менеджеры низшего звена – мастера – находятся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентированы на повышение производительности труда, квалификации отдельных работников, снижение брака. В отличие от предыдущих категорий управленцев они решают вопрос не «что делать?», а «как делать»?

По своему отношению к работе экономисты-менеджеры делятся на пассивных и активных. *Пассивные* руководители используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаются контролировать все их действия. В повседневной работе такие менеджеры ограничиваются решением узких проблем, причем с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что служит на пользу их карьере и позволяет «набрать очки», да и здесь, боясь риска, действуют только по схеме «так, чтобы на верняка», не пытаясь расширить кругозор, а нехватку знаний и идей по-полняют их воровством у своих подчиненных.

В противоположность пассивному *руководитель активного типа* не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству. Такой руководитель постоянно находится в гуще жизни, непрерывно выработывает и пересматривает в соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других, стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные, ситуации, не боясь риска и ответственности. Активный экономист-менеджер ищет и устанавливает срочные контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выдвинуться. У него есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное подчиненных. Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям, в соответствии с которыми строят свое отношение к нему, позволяют ему распространять свое влияние на коллектив и на каждого в отдельности:

- 1) «Один из нас»;
- 2) «Лучший из нас – образец для подражания»;
- 3) «Воплощение добродетелей»;
- 4) «Оправдание всех ожиданий».

*Лидерство* – это искусство влияния на людей, способность вдохновить их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь некоторых целей.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя и не всегда реально дать) средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.



Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, на стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки (ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут).

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему.

### **2.3. Цель деятельности экономиста-менеджера**

С переходом к рынку формируется новый тип управляющего с характерными чертами экономиста-менеджера. Первая из этих отличительных черт – новая цель деятельности: вместо работы на план – работа на прибыль, на спрос, на удовлетворение потребностей населения (а кардинальное изменение цели ведет к новой системе управления предприятием); вторая – переход к экономическим методам управления. Главной целью экономиста-менеджера является получение предприятием прибыли за счет удовлетворения общественных потребностей в его продукции, услугах. При этом менеджер должен постоянно действовать в следующих направлениях:

1) увеличения прибыли (дохода), снижения издержек производства;

2) развития и повышения эффективности производства, его всесторонней интенсификации, ускорения научно-технического прогресса, роста производительности труда, ресурсосбережения;

3) социального развития коллектива, формирования современной материальной базы социальной сферы, создания благоприятных возможностей для высокопроизводительного труда, последовательного осуществления принципа распределения по труду, социальной справедливости, охраны и улучшения природной среды;

4) поощрения и создания условий для предпринимательской деятельности, развития на предприятии новых форм собственности и современного хозяйственного механизма;

5) самоуправления трудового коллектива, создающего глубокую заинтересованность каждого работника в хозяйском использовании коллективной и государственной собственности, чувства сопричастности делам предприятия.

#### 2.4. Качества экономиста-менеджера

Экономист-менеджер, прежде всего, должен иметь основное качество – личное желание занять высокий пост, (которое есть далеко не у всех), а соответственно и готовность взять на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант, – дар Божий. Но талант без труда – ничто, поэтому лидер должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели.

Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и «созреть» как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5 – 7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27 – 28 лет.

Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых, по всеобщему признанию, – руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы, а на третьем – увольнение сотрудников. Среди других проблем, не попавших на «пьедестал почета», можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые «дебри», принятие решений и улаживание конфликтов.

Существует два психологических типа лидеров: *«игроки»* и *«открытые»*. Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», и поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами.

«Открытые» лидеры не столь заметны, но зато последовательны; они берутся за любые, самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Такие лидеры также гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий свои ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям подчиненных, не мешающим работе.

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого – бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют – от них никто не застрахован, а исправить их при желании нетрудно.

Обычно авторитетный лидер – руководитель от природы. Но что же делать, если такого лидера нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. Но для того, чтобы безошибочно подобрать такого работника, нужно знать качества, которые ему в обязательном порядке должны быть присущи.

Существует три группы необходимых руководителю качеств: 1) личные; 2) профессиональные; 3) организаторские и деловые.

К *личным качествам*, в первую очередь, относят честность и порядочность, предполагающие соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать людей, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным, заботиться о них, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех подчиненных.

Экономист-менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, в которые он верит, помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа экономиста-менеджера чрезвычайно тяжела, поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здо-

ровье, которое поможет ему быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности, – ведь отдых – не в безделье, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха; в то же время нельзя приучать себя к постоянным стабильным нагрузкам; время от времени следует разрушать привычные стереотипы действий, чтобы, когда потребуется рывок, быть на него способным.

Однако одного физического здоровья менеджеру недостаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок и стрессов. В связи с этим необходимо загодя формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; эмоциональный подъем, стимулирующий активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, к освоению новых сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидности.

Принятие управленческих решений требует от менеджера не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать непереживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого экономиста-менеджера.

Современный экономист-менеджер должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов; при этом не следует опасаться потерять авторитет, – в большинстве случаев сотрудники за доверительное отношение к ним платят признанием и благодарностью.

Другая группа свойств, необходимых любому экономисту-менеджеру, – **профессиональные качества**. К ним относятся компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков (которая бывает специальной и управленческой); культура – общая, техническая, экономическая, правовая, информационная,

психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов, – прежде всего, хорошее знание действительности, как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны; восприимчивость к новизне и изменениям, происходящим в реальном мире, что невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать, быть энергичным и решительным.

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия, для чего необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий руководитель обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Творчество немислимо без способности находить информацию и делиться ею с подчиненными; прислушиваться к окружающим независимо от того, какую должность они занимают; держать себя откровенно с коллегами; добиваться обратных связей; не отгораживаться от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, ставя при этом все под сомнение; понимать позицию других; везде находить людей, представляющих хоть какой-то интерес для фирмы.

Но наиболее важна для менеджера способность схватывать все на лету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая свою компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Особо важной группой качеств экономиста-менеджера, определяющих его собственно как менеджера, являются *организаторские и деловые качества*. Они отражают уровень организаторской культуры экономиста-менеджера, владение технологией управленче-

ской работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей, инструктажем, распорядительством, контролем.

К организаторским качествам нужно отнести, прежде всего, целеустремленность. Характер современной жизни требует от экономиста-менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, экономист-менеджер, чтобы удержаться на плаву, должен корректировать эти цели. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы устанавливать цели, но и в том, чтобы упорно к ним стремиться. Эта черта и отличает экономиста-менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще экономисту-менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках.

Важным организаторским качеством экономиста-менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма.

Экономисту-менеджеру должны быть присущи самодисциплина и самоконтроль. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому экономист-менеджер должен уметь контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой экономиста-менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь «работоманом» (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрчивая их попусту, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер

должен быть коммуникабельным, контактным (общительным), направленным на внешний мир, проявлять интерес к окружающим, уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

С точки зрения контактности можно выделить несколько типов руководителей:

- 1) которые большую часть времени (примерно 2/3) тратят на своих подчиненных и только 1/3 – на осуществление внешних связей;
- 2) которые уделяют тому и другому примерно поровну времени;
- 3) которые осуществляют только вертикальные контакты с начальством и подчиненными, но не желают знаться с коллегами своего уровня;
- 4) которые сторонятся вообще всех контактов.

Первый и второй типы руководителей хороши для оперативного управления, четвертый – для стратегического; третий вообще не отвечает требованиям, предъявляемым к современным управляющим.

Важная черта экономиста-менеджера – реализм. Руководитель должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так тяжело будут восприниматься неудачи:

Хороший экономист-менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью в себе. Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, и поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Руководитель должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное – экономист-менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не подминать под себя. Для этого руководитель должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и перед коллективом задач.

Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать экономиста-менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

## **2.5. Роль организационной культуры в успехе предприятия**

*Организационная культура* – это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы, сложившиеся в деловой практике и сознании работников.

Организационная культура опирается на систему ценностей организации: поведенческие нормы – отношения – ценности.

То, с чем можно столкнуться в повседневной жизни, – таблички с именами на груди персонала Макдональдса, фирменная одежда персонала на многих предприятиях, исполнение гимна в начале рабочего дня в Японии, – это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Некоторые компании излагают свои базисные ценности в виде кредо. Для большинства организаций ценности – это что-то нематериальное, воспринимаемое сотрудниками через весь комплекс их взаимодействия с организацией, – работа, общение с руководителями, коллегами и подчиненными, чтение внутренних изданий и др.

Влияние организационной культуры на результаты работы предприятия очень велико: в случае несоответствия организационных целей или его структуры ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис.



Организационная культура с течением времени претерпевает изменения:

1) эволюционирует естественным путем под воздействием изменений во внешней среде;

2) может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников (этот процесс требует незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления).

Организационная культура может способствовать достижению целей организации в определенных условиях и, наоборот, препятствовать этому. Изменение организационной культуры занимает порой многие годы.

## 2.6. Основные виды и задачи деятельности экономиста

В системе эффективного менеджмента важнейшее место принадлежит учетной политике, установленной на основе бухгалтерского учета. **Учетная политика** представляет собой набор принципов и правил, их совокупность. Только системный анализ всех факторов может способствовать обоснованной разработке учетной политики, которая должна обеспечивать полноту отображения в бухгалтерском учете всех вопросов деятельности организации.

В этих целях в системе менеджмента должна быть создана **система контроля**, представляющая собой концепцию, направленную на ликвидацию «узких мест» и ориентированную на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами получения определенных результатов.

Задача экономиста-менеджера – достигнуть максимальных количественных и качественных показателей работы предприятия, добиться, чтобы каждое изделие отвечало стандарту. Для развития организации необходимо уравновесить отношения работников и менеджеров за счет подбора квалифицированного персонала, своевременного морального и материального стимулирования, оказания своевременной помощи (консультаций, обучения, ротации кадров), привлечения рабочих к решению проблем, касающихся обогащения производства.

Существуют *следующие концепции* обеспечения эффективного управления:

1. Ориентация на клиента, включающая:
  - 1) четкое определение его требований;
  - 2) принятие решения по обстоятельствам (при необходимости – с проведением исследований);
  - 3) установление высшим руководством правил, которые позволяют сотрудникам проявлять инициативу, принимать решения.
2. Принятие совместных решений, включающее:
  - 1) установление общих правил (работу в команде);
  - 2) работу, основанную на доверии друг к другу.
3. Обеспечение менеджеров необходимой информацией для их работы, включающее оперативность доведения любой важной информации до менеджера.
4. Распределение ответственности за руководство, при котором:
  - 1) ответственность ложится на все руководство организации в целом;
  - 2) высшее руководство не вмешивается без необходимости в работу подразделений;
  - 3) высшее руководство обязано поддерживать руководителя подразделения, принимающего сложное решение и берущего на себя ответственность.
5. Учет, контроль, выводы и принятие решений.
6. Эффективность организации управления, имеющая 9 основных характеристик:
  - 1) отражение конъюнктурных колебаний рынка;
  - 2) миссия организации — служение потребителю;
  - 3) видение будущего организации;
  - 4) коллективная работа;
  - 5) признание организационной культуры;
  - 6) разумное использование своих ресурсов;
  - 7) вовлечение в позитивные перемены и в усовершенствование;
  - 8) усовершенствование кадров;
  - 9) соответствующая структура организации.
7. Функции менеджеров, включающие:
  - 1) обмен информацией;
  - 2) традиционные управленческие функции;
  - 3) создание сети контактов.
8. Управление человеческими ресурсами, включающее активизацию деятельности работников, для которой существует множество способов:

- 1) удовлетворение от работы;
- 2) осмысленность выполняемой работы;
- 3) выявление способностей;
- 4) творческое начало при выполнении заданий;
- 5) собственное мнение по улучшению организации работы;
- 6) ощущение собственной значимости;
- 7) стремление к успеху;
- 8) признание успехов в работе;
- 9) коллегиальность принятия любых решений;
- 10) полная информированность сотрудников;
- 11) информация о качестве собственного труда;
- 12) получение новых знаний;
- 13) позитивная оценка успехов в труде;
- 14) стремление к карьерному росту;
- 15) контроль за деятельностью со стороны руководства и др.

Менеджер, сталкивающийся в своей управленческой деятельности с трудностями, которые, по его мнению, заключаются в том, что работа является малопривлекательной, должен по этим пунктам проверить, можно ли создать необходимые условия для успешной деятельности.

Для обеспечения сложных, скоординированных, эффективных действий нужны компетентные, высокоорганизованные, настойчивые и смелые руководители и менеджеры. Они должны мыслить глобально, действовать, ориентируясь на международные стандарты, уметь использовать различные инструменты влияния на исполнителей – методы общения, которые могут быть личными и косвенными.

## **2.7. Методы, используемые при личном общении**

При личном общении менеджерами могут использоваться следующие методы:

1. Использование власти, основанной на обязанности, влияющее на поведение в пределах зоны, которую другой руководитель считает законной в свете своих обязанностей. Этот метод быстр, не требует затрат, однако, если просьба выходит за пределы этой зоны, она не действует, а если она заходит слишком далеко, ее могут считать незаконной.

2. Использование власти, основанной на предполагаемой тенденции к влиянию на отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции. Метод также быстр, не требует затрат; отрицательная сторона – такая же, как в первом случае.

3. Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем, влияющее на отношения и поведение подчиненных, не противоречащее идеалам, лежащим в основе отождествления. Этот способ быстр, не требует затрат ограниченных ресурсов, однако ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, лежащим в основе отождествления.

4. Использование власти, основанной на представлении о зависимости, вызывающие широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым. Метод быстр, но может вызывать различные реакции в случаях, когда другие методы не действуют, а повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретение власти над влияющим.

5. Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости, влияющее на широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым, но предрасполагает к ответному удару. Метод является очень рискованным.

6. Использование убеждения, имеющее широкий диапазон отношений и видов поведения. Может создавать внутреннюю мотивацию, которая не требует управления, власти или расходования ограниченных ресурсов. Метод может потребовать много времени, нужен хороший слушатель.

7. Сочетание различных методов, требующее необходимой точности. Может быть более или менее рискованным, чем использование какого-то одного метода, но более дорогостоящим.

Понимание общего характера функционирования экономической системы помогает руководителю предприятия лучше определять свою хозяйственную политику. Экономист, которому ясны причины и следствия инфляции, может по сравнению с другими принимать более разумные хозяйственные решения в инфляционные периоды. Сейчас все больше и больше экономистов оказываются в составе штатного персонала крупных корпораций, функции которых – собирать и использовать информацию, на основе которой можно принимать рациональные хозяйственные решения. В свою очередь, экономист дает индивиду как потребителю и как работни-

ку некоторое представление о том, каковы для него лучшие решения о покупках товаров и найме на работу.

Экономисты формируют экономические принципы, полезные при разработке политики фирмы, ставящей своей целью решение экономических проблем. При этом они могут использовать *следующие методы*:

1) сбор и анализ фактов, которые относятся к рассмотрению конкретной экономической проблемы;

2) выявление экономических принципов, т.е. выводы и обобщения относительно реального поведения индивидов и институтов;

3) постановку экономических целей для достижения экономического роста, т.е. обеспечения производства товаров и услуг необходимого количества и высокого качества;

4) обеспечение полной занятости всех, кто желает и способен работать;

5) экономическая эффективность, т.е. получение максимальной отдачи при минимуме издержек от имеющихся ограниченных производственных ресурсов;

6) стабильность уровня цен, достигаемая путем значительного повышения или снижения общего уровня цен, т.е. инфляции и дефляции;

7) экономическая свобода, которой должны обладать все участники в своей экономической деятельности;

8) справедливое распределение доходов, при котором ни одна группа граждан не должна пребывать в крайней нищете, когда другие граждане купаются в роскоши;

9) экономическая надежность, которая должна обеспечить существование хронически больных, нетрудоспособных и других иждивенцев;

10) торговый баланс, т.е. разумный баланс международной торговли и международных финансовых сделок.

## **2.8. Косвенные методы**

В работе менеджеров могут использоваться и следующие косвенные методы:

1. Манипулирование окружением другого человека с использованием одного или всех прямых методов, вызывающее широкий

диапазон отношений и видов поведения. Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы, потребовать много времени, сложен для использования, рискован, если часто используется.

2. Изменение сил, которые воздействуют на отдельную личность, – правил формальной и неформальной организаций, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации.

Косвенные методы вызывают широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе и оказывают непрекращающееся влияние на управленческую деятельность фирмы, но часто требуют проявления значительной власти для достижения поставленных целей.

Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ряда заранее намеченных целей, хотя (что не всегда зафиксировано в письменной форме) выживание, возможность существовать как можно дольше является первой задачей большинства организаций. Примером такой организации может служить любая правительственная комиссия, создаваемая для выполнения конкретной цели.

Существование такой организации может длиться бесконечно долго. Рекорд в настоящее время принадлежит римской католической церкви, непрерывно действующей на протяжении 2000 лет. В истории отмечено существование некоторых правительственных организаций на протяжении нескольких сотен лет; некоторые организации в бизнесе также живут на протяжении долгих лет. Так, знаменитая фирма «Французские винодельческие предприятия» и сейчас, после почти века существования, так же сильна, как раньше. Однако для того, чтобы оставаться сильными и выжить, большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям мира.

## **2.9. Результативность и эффективность деятельности менеджера**

Чтобы быть успешной в течение долгого времени, выжить и достичь своих целей, организация должна быть эффективной и результативной.

Результативность, при которой «делаются правильные вещи», является чем-то неосознанным, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обыч-

но можно измерить и выразить количественно, потому что есть возможность определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью, которая выражается в количественных показателях.

**Производительность** – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Отделы маркетинга и логистики, которые увеличивают объем реализации товара и повышают прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышают этим свою производительность, как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество, мы говорим о снижении производительности. Таким образом, ключевой составляющей производительности является качество.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы она могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Потенциальный потребитель, у которого есть свобода выбора, естественно предпочтет продукцию более производительной организации просто потому, что она имеет более высокую ценность. Увеличение объема продаж дает производительной организации больше денег для того, чтобы вложить их в ресурсы, включая лучшие заводы, оборудование, технологию, что может и в дальнейшем способствовать повышению производительности. И если разрыв становится большим, менее производительные организации в конечном итоге терпят крах.

Серьезность последствий снижения производительности подчеркивается возрастающей конкуренцией, которая начинает носить поистине глобальный характер. С каждым годом в связи с успехами в развитии техники наш мир становится как бы меньше по размерам, а в связи с политическими факторами все более трудно рассматривать его как укрытие, защиту интересов местного бизнеса от внешней конкуренции.

Менеджеры-экономисты решают, какими должны быть цели в области увеличения производительности предприятий и организаций, какие методы получения продукции следует использовать, какие формы стимулирования будут применяться для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через

разработанную политику организации, личный пример руководителя задают тон в коллективе работников, определяют, будет ли организация ориентирована в своей работе на качество и на потребителей или останется к ним безразличной.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ СПЕЦИАЛИСТА**

#### **3.1. Профессиональное назначение и условия использования специалиста.**

В контрольной работе необходимо отразить, для какой профессиональной должности подготовлен специалист в области экономической, организационно-управленческой, финансовой, научно-исследовательской, проектной деятельности, рынка недвижимости и т.д.

Следует указать цель деятельности специалиста в областях выявления резервов повышения эффективности производства любой структуры (государственной, частной, коммерческой); использования достижений научно-технического прогресса в экономике, на рынке, в организации производства; экономической и логистической организации управления и планирования; организации, планировании и нормировании труда, материально-технического снабжения и сбыта; внешнеэкономических связей в условиях рыночных отношений; социально-экономического развития государства.

В работе необходимо указать, в каких отраслях народного хозяйства может быть использован данный специалист (в первичных должностях экономистов-менеджеров; бухгалтеров по планированию, труду сбыту, материально-техническому снабжению; специалистов по изучению рынка, организации и нормированию труда, управлению интегрированными системами движения материальных потоков, технико-экономической информации; в должностях младших научных сотрудников, ассистентов и других предусмотренных для замещения специалистами с высшим профессиональным образованием).

Далее необходимо показать, какие условия предприятия, объединения, различные коммерческие структуры должны обеспечить использование специалистов в полном соответствии с полученной ими в вузе квалификацией и специальностью.



### **3.2. Вопросы, рассматриваемые при написании проекта квалификационной характеристики**

При написании проекта квалификационной характеристики в контрольной работе необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- 1) квалификационные требования к специалистам;
- 2) основные виды и задачи должности специалиста;
- 3) аттестационные качества;
- 4) права специалиста.

Рассматривая вопрос «Квалификационные требования к специалистам», студент должен указать социальную направленность их деятельности.

Специалист должен быть способен оценить с позиции полученных знаний современные процессы и проблемы общественной жизни страны, место и роль в ней своей профессиональной деятельности, глобальные проблемы и тенденции мирового общественного развития, уметь экономически мыслить и аргументированно отстаивать свою точку зрения, а также иметь навыки коллективной профессиональной и социальной деятельности, организаторской и воспитательной работы с людьми, уметь принимать профессиональные решения с учетом их социальных последствий и требований этики.

Специалист с высшим образованием (экономист-менеджер, бухгалтер) должен свободно владеть письменным и устным национальным и русским языками, грамотной и развитой речью, уметь использовать один или два иностранных языка в своей профессиональной деятельности.

Рассматривая вопрос «Основные виды и задачи деятельности специалиста», студент должен описать в контрольной работе совокупность видов деятельности и соответствующих им профессиональных задач (аналитических, плановых, организационных, экономических, научно-исследовательских и научно-производственных) в зависимости от места работы и занимаемой должности. Кроме того, следует указать, в каких подразделениях и отделах может быть использован специалист рассматриваемой специализации, каковы основные задачи его деятельности.

Рассматривая вопрос об аттестации качества подготовки специалиста, необходимо указать основные требования, предъявляемые к нему:

его специальность, специализацию, стаж работы, соответствие вакантной должности; перечислить требования к его личности.

### **Требования к личности менеджера**

#### ***1. Социальные качества:***

1) умение обосновывать и принимать решения в динамичных условиях;

2) информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие; знание состояния техники, технологии, поступлений, динамики спроса и т.д.;

3) знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;

4) способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия;

5) умение использовать современную информацию, технологию, средства коммуникации и связи.

#### ***2. Способность работать с людьми и управлять собой:***

1) высокое чувство долга, преданность делу;

2) честность в отношениях с людьми, доверие к партнерам;

3) умение четко выражать мысли и убеждать других;

4) уважительное отношение к людям независимо от их положения в организации;

5) способность быстро восстанавливать физические силы, критически оценивать свою деятельность.

#### ***3. Индивидуальные качества:***

1) особая память;

2) высокая эмоционально-волевая устойчивость;

3) развитые коммуникативные и организаторские способности;

4) готовность к разумному риску;

5) смелость, решительность;

6) самокритичность (но не самобичевание);

7) терпение;

8) чувство юмора;

9) умение концентрироваться на поставленных задачах.

#### ***4. Медицинские противопоказания:***

1) психические расстройства;

2) заболевания сердечно-сосудистой системы;

- 3) гипертоническая болезнь;
- 4) заболевания желудочно-кишечного тракта в тяжелой форме.

В заключение необходимо перечислить права и обязанности, описать ответственность специалиста на данной должности.

При выполнении контрольной работы в помощь студенту предлагается использовать тест: «Профессиональное назначение экономиста-менеджера» (см. раздел 2).

#### **4. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Титульный лист.

Содержание.

Введение.

1. Профессиональное назначение и условия использования специалиста (указать предприятие и должность специалиста).

1.1. Краткое описание производственной деятельности предприятия.

1.1.1.

1.1.2.

(и т.д.)

2. Проект квалификационной характеристики специалиста  
----- (должность).

2.1.

2.2.

(и т.д.)

Выводы.

Список использованной литературы.

#### **5. ОФОРМЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Изложение всех вопросов в контрольной работе должно быть самостоятельным, последовательным, взаимосвязанным. Текст не следует перегружать общими положениями, изложением многочисленных инструкций. Приводимые в тексте цитаты должны точно соответствовать оригиналу и иметь ссылку на источник.

При изложении материала необходимо правильно использовать экономическую и другую терминологию, придерживаться официальной стилистики, не допускать произвольных сокращений.

Контрольную работу следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги стандартного размера (210 x 297мм) с

одной стороны листа. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится в верхнем правом углу без знаков препинания. Первой страницей является титульный лист, на котором номер не ставится. Титульный лист должен содержать наименование учебного заведения, название темы контрольной работы, фамилию и инициалы студента и руководителя и т.д. (см. приложение).

Страницы нумеруются, начиная со второй, на которой приводится содержание контрольной работы с указанием страниц начала глав и параграфов.

После заключения помещается список литературы, в котором в алфавитном порядке располагаются фамилии авторов и заглавия произведений. Нумерация источников в списке должна быть сплошной.

### **Л и т е р а т у р а**

1. Экономика предприятия/ В.Я.Хрипач, А.С.Головачев и др. /Под ред. В.Я. Хрипача. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. Кафедра экономики и организации производства, 1997.

2. Седегов Р.С. и др. Управление персоналом. – Мн.: Тэхналогія, Изд-во БГЭУ, 1997.

3. Политехнический словарь /Под. ред. И.И. Артоболевского. – М.: Советская энциклопедия, 1997.

4. Положение о главных бухгалтерах /Под. ред. И.Л.Белых. – Мн., 1980.



## Содержание

Введение.....	3
1. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ.....	4
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ.....	4
2.1. Профессиональное назначение экономиста-менеджера....	4
2.2. Управленческая и исследовательская деятельность специалиста.....	7
2.3. Цель деятельности экономиста-менеджера.....	9
2.4. Качества экономиста-менеджера.....	10
2.5. Роль организационной культуры в успехе предприятия....	16
2.6. Основные виды и задачи деятельности экономиста.....	17
2.7. Методы, используемые при личном общении.....	19
2.8. Косвенные методы.....	21
2.9. Результативность и эффективность деятельности менеджера.....	22
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ ПРОЕКТА КВАЛИФИКАЦИОННОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ СПЕЦИАЛИСТА.....	24
3.1. Профессиональное назначение и условия использования специалиста.....	24
3.2. Вопросы, рассматриваемые при написании проекта квалификационной характеристики.....	25
4. ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	27
5. ОФОРМЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	27
Л и т е р а т у р а.....	28
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	29

Учебное издание

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к контрольной работе  
по дисциплине «Введение в экономическое образование»  
для студентов заочной формы обучения

Составители: ГОРИНА Неонила Дмитриевна  
КУЗЬМЕНКО Андрей Борисович

Редактор Т.А. Палилова. Корректор М.П. Антонова  
Компьютерная верстка А.Г. Гармазы

---

Подписано в печать 15.11.2004.

Формат 60x84 1/16. Бумага типографская № 2.

Печать офсетная. Гарнитура Таймс.

Усл. печ. л. 1,9. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 200. Заказ 48.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:

Белорусский национальный технический университет.

Лицензия № 02330/0056957 от 01.04.2004.

220013, Минск, проспект Ф.Скорины, 65.