

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

А. А. Брасс, Н. И. Климкович

МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано
Учебно-методическим объединением по образованию
в области управления для обучающихся
учреждений высшего образования,
осваивающих образовательную программу
высшего образования I ступени
(общего высшего образования 6-05-0414-03)
«Государственное управление и экономика»,
в качестве пособия

Минск
2023

Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. — 437 с.

ББК 65.291.21я73

Абонемент уч. лит. — 3 экз.

Чит. зал №1 — 2 экз.

Дисциплина «Менеджмент» открывает для студентов цикл учебных курсов, рассматривающих управление в организации, ее подразделениями и сотрудниками. В предлагаемом пособии раскрываются основные понятия менеджмента: принципы, функции, методы и структуры. Также рассмотрены вопросы истории развития менеджмента. Много внимания уделено менеджменту персонала, личностным качествам и деятельности современного руководителя. Последовательность и логика изложения материала, его структура являются реализацией компетентностного подхода в образовании.

Предназначено для студентов общего и углубленного высшего образования, слушателей систем переподготовки и повышения квалификации, практических работников, желающих повысить эффективность управления в организациях.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
РАЗДЕЛ 1 Система менеджмента	5
ТЕМА 1.1. Базовые категории современного менеджмента	5
1.1.1. Понятие системы.....	5
1.1.2. Понятие социально-экономической системы	7
1.1.3. Понятие организации	8
1.1.4. Внешняя среда организации	9
1.1.5. Цели организации	16
1.1.6. Организация как система	24
1.1.7. Процесс менеджмента, его этапы.....	28
1.1.8. Функции менеджмента, их классификация	32
1.1.9. Предмет науки менеджмента.....	36
1.1.10. Методы науки менеджмента	37
<i>Список использованной литературы</i>	43
<i>Вопросы для самопроверки</i>	44
ТЕМА 1.2. Эволюция концепций менеджмента	45
1.2.1. Предыстория науки менеджмента.....	45
1.2.2. Научная школа менеджмента.....	48
1.2.3. Школа человеческих отношений.....	61
1.2.4. Бихевиористическая школа	69
1.2.5. Школа системного подхода.....	69
1.2.6. Прагматическая и социальная школы менеджмента.....	70
1.2.7. Концепция эффективной организации	72
1.2.8. Теория организационного потенциала	75
1.2.9. Теория институтов и их изменений.....	77
<i>Список использованной литературы</i>	79
<i>Вопросы для самопроверки</i>	80
ТЕМА 1.3. Принципы менеджмента	81
1.3.1. Классические принципы менеджмента.....	81
1.3.2. Принципы российского предпринимательства	84
1.3.3. Принципы управления корпорацией IBM.....	85
1.3.4. Кибернетические принципы управления	85
1.3.5. Принципы Э. Деминга.....	87

1.3.6. Принципы Т. Питерса и Р. Уотермена-младшего....	88
1.3.7. Декларация Ко «Принципы этики международного бизнеса»	90
<i>Список использованной литературы</i>	93
<i>Вопросы для самопроверки</i>	93
ТЕМА 1.4. Прогнозирование и планирование как функции менеджмента	94
1.4.1. Понятие прогнозирования	94
1.4.2. Понятие планирования.....	98
1.4.3. Методы планирования проектов	102
<i>Список использованной литературы</i>	104
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	104
ТЕМА 1.5. Генезис представлений о мотивации работников. Мотивационные теории	106
1.5.1. Мотивационные теории: понятие и классификация.....	106
1.5.2. Теория потребностей Абрахама Маслоу	107
1.5.3. Теория потребностей Дэвида Макклелланда	109
1.5.4. Теория ERG Клейтона Альдерфера	112
1.5.5. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.....	113
1.5.6. Теория человеческого фактора Дугласа Макгрегора	114
1.5.7. Концепции Эдгара Шейна	116
1.5.8. Теория Z Уильяма Оучи	117
1.5.9. Теория ожиданий Виктора Врума	118
1.5.10. Теория подкрепления.....	122
1.5.11. Теория справедливости.....	127
<i>Список использованной литературы</i>	131
<i>Вопросы для самопроверки</i>	132
ТЕМА 1.6. Мотивация и методы менеджмента	133
1.6.1. Мотивация и поведение работников	133
1.6.2. Система методов мотивации.....	138
1.6.3. Административные методы мотивации.....	140
1.6.4. Экономические методы мотивации	144
1.6.5. Социально-экономические методы мотивации .	151
1.6.6. Социально-психологические методы мотивации	154

1.6.7. Построение мотивационной системы организации	158
<i>Список использованной литературы</i>	161
<i>Вопросы для обсуждения</i>	162
ТЕМА 1.7. Организация как функция менеджмента	163
1.7.1. Понятие организационной деятельности.....	163
1.7.2. Нормы управляемости	164
1.7.3. Делегирование, полномочия и ответственность.	167
1.7.4. Понятие организационной роли	170
1.7.5. Восприятие роли исполнителем.....	174
1.7.6. Методы создания и развития организационных ролей	180
<i>Список использованной литературы</i>	184
<i>Вопросы для самопроверки</i>	185
ТЕМА 1.8. Организационные структуры менеджмента	186
1.8.1. Понятие организационной структуры менеджмента.....	186
1.8.2. Линейные структуры менеджмента.....	188
1.8.3. Штабные структуры менеджмента	189
1.8.4. Функциональные структуры менеджмента	192
1.8.5. Региональные структуры менеджмента	193
1.8.6. Продуктовые структуры менеджмента.....	194
1.8.7. Потребительские структуры менеджмента	194
1.8.8. Проектные структуры менеджмента	195
1.8.9. Матричные структуры менеджмента	197
1.8.10. Параметры организационных структур	199
1.8.11. Основные факторы организационных структур	205
<i>Список использованной литературы</i>	215
<i>Вопросы для самоконтроля</i>	215
ТЕМА 1.9. Контроль и анализ как функции менеджмента	216
1.9.1. Понятие и этапы контроля	216
1.9.2. Мотивационная сторона контроля	222
1.9.3. Место анализа в управленческом цикле	223
<i>Список использованной литературы</i>	223
<i>Вопросы для самопроверки</i>	224

РАЗДЕЛ 2 Менеджмент персонала	225
ТЕМА 2.1. Персонал организации и система менеджмента персонала	225
2.1.1. Работники организации.....	225
2.1.2. Особенности персонала как ресурса организации	231
2.1.3. Состав и структура персонала	233
2.1.4. Цели управления персоналом	239
2.1.5. Система управления персоналом.....	240
2.1.6. Принципы управления персоналом	241
2.1.7. Функции управления персоналом.....	242
<i>Список использованной литературы</i>	244
<i>Вопросы для самопроверки</i>	245
ТЕМА 2.2. Планирование и маркетинг персонала	246
2.2.1. Сущность планирования персонала.....	246
2.2.2. Понятие потребности в персонале.....	247
2.2.3. Потребность в персонале как функция от временных характеристик производственной программы	249
2.2.4. Потребность в персонале как функция от существующих норм обслуживания	252
2.2.5. Планирование набора персонала	253
2.2.6. Планирование высвобождения персонала.....	254
2.2.7. Планирование использования персонала.....	255
2.2.8. Планирование развития персонала	256
2.2.9. Планирование затрат на персонал.....	258
2.2.10. Понятие и процесс маркетинга персонала.....	258
2.2.11. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала	260
2.2.12. Задачи маркетинга персонала.....	265
<i>Список использованных источников</i>	271
<i>Вопросы для самопроверки</i>	271
ТЕМА 2.3. Набор и отбор персонала организации	272
2.3.1. Роль отбора в механизме управления персоналом.....	272
2.3.2. Методы отбора персонала	275
2.3.3. Процесс отбора персонала.....	278
2.3.4. Интервью с кандидатами на вакантные должности.....	279

2.3.5. Процесс интервью	281
2.3.6. Результативность интервью	283
<i>Список использованных источников</i>	285
<i>Вопросы для самопроверки</i>	285
ТЕМА 2.4. Адаптация персонала	286
2.4.1. Понятие адаптации персонала	286
2.4.2. Виды адаптации	289
2.4.3. Процесс адаптации	293
2.4.4. Организация адаптации персонала	301
<i>Список использованной литературы</i>	303
<i>Вопросы для самопроверки</i>	304
ТЕМА 2.5. Развитие персонала	305
2.5.1. Понятие профессионального обучения	305
2.5.2. Субъекты организационного обучения	308
2.5.3. Формы организации обучения персонала	309
2.5.4. Формы проведения аудиторных занятий	313
2.5.5. «Веревочные курсы»	316
2.5.6. Коучинг в системе обучения персонала	318
2.5.7. Процесс организации обучения	320
2.5.8. Оценка эффективности обучения	329
2.5.9. Мотивация обучения	336
<i>Список использованной литературы</i>	339
<i>Вопросы для самопроверки</i>	340
ТЕМА 2.6. Контроль и оценка деятельности персонала	341
2.6.1. Сущность и виды контроля деятельности персонала	341
2.6.2. Понятие, цели и показатели оценки деятельности персонала	343
2.6.3. Метод оценки «360 градусов»	348
2.6.4. Метод «Ассесмент центр»	351
<i>Список использованной литературы</i>	355
<i>Вопросы для самопроверки</i>	355
ТЕМА 2.7. Организационная культура	356
2.7.1. Понятие организационной культуры	356
2.7.2. Виды организационных культур по Ч. Хэнди	361
2.7.3. Организационная культура и организационные процессы	364

2.7.4. Исследование организационной культуры.....	368
2.7.5. Факторы, определяющие культуру организации.....	369
2.7.6. Дифференциация организационной культуры	372
<i>Список использованных источников.....</i>	<i>375</i>
<i>Вопросы для самопроверки</i>	<i>375</i>
ТЕМА 2.8. Руководитель и стиль руководства.....	377
2.8.1. Направления изучения деятельности и личностных качеств менеджера	377
2.8.2. Деятельность менеджера	378
2.8.3. Тайм-менеджмент в деятельности руководителя.....	383
2.8.4. Стиль руководства. Классическая классификация стилей	390
2.8.5. Классификация стилей в системе ГРИД.....	393
2.8.6. Ситуационная модель Фреда Фидлера	395
2.8.7. Теория жизненного цикла.....	398
2.8.8. Стиль и эффективность деятельности руководителя.....	400
<i>Список использованных источников.....</i>	<i>404</i>
<i>Вопросы для обсуждения</i>	<i>404</i>
Список литературы по учебной дисциплине.....	406
Электронные средства обучения.....	409
Приложения.....	410
Приложение 1.....	410
Приложение 2.....	411
Приложение 3.....	413
Приложение 4.....	417
Приложение 5.....	418
Приложение 6.....	421
Приложение 7.....	423
Приложение 8.....	425
Приложение 9.....	428