

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«Белорусский государственный педагогический университет

имени Максима Танка»

Факультет психологии

Кафедра социальной психологии

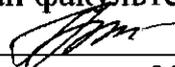
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

  
04 марта 2013 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

  
09 марта 2013 г.

Регистрационный № УМ 34-02.16.28.2013

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Основы менеджмента

для специальности 1-23 01 04 Психология со

специализацией 1-23 01 04 03 Психология предпринимательской  
деятельности

Составитель:

Наталья Валерьевна Азаренок - доцент кафедры социальной психологии УО  
«Белорусский государственный педагогический университет им. Максима  
Танка», кандидат психологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета БГПУ от 28 марта 2013 г.

протокол № 7

### ***Пояснительная записка***

Учебно-методический комплекс предназначен для преподавателей и студентов БГПУ по специальностям профиля 1-23 01 04 Психология.

*Цель* изучения дисциплины заключается в формировании у студентов знаний основ теорий управления организациями и практического менеджмента в условиях современного рынка

*Задачи курса:*

1. Заложить основы профессионального сознания, обеспечить эффективность изучения всех последующих специальных дисциплин, показать необходимость изучения и освоения мирового опыта менеджмента,

2. Сформировать научное представление об управлении, имеющем конкретно-практическое содержание. Рассмотреть общенаучные методы теории управления, методы управленческого воздействия, методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента;

3. Развивать практические умения студентов в области кадровой политики на предприятии.

4. Способствовать нравственному воспитанию студентов на основе постижения общечеловеческих норм и ценностей;

5. Способствовать формированию компетентности психолога в предпринимательской деятельности и способностей к выполнению профессиональных функций психолога в бизнесе.

Дисциплина «Основы менеджмента» предназначена для подготовки студентов специальности «Психология» со специализацией «Психология предпринимательской деятельности».

Одним из неперенных условий стабильного функционирования систем различной природы и уровня сложности является эффективность присущих им процессов управления. Управление организациями, работающими в условиях рынка, обеспечивается в рамках менеджмента как научно-практического направления.

Менеджмент как форма управления предприятием в условиях рыночной экономики является наукой и искусством. Искусство менеджмента опирается на научные знания. Научный менеджмент - это направление в экономической психологии, науке о поведении субъектов экономической деятельности. Поэтому преподавание его основ необходимо при подготовке специалистов многих специальностей, и, особенно, психологов в предпринимательской деятельности.

***Требования к уровню освоения содержания дисциплины.*** В ходе изучения дисциплины «Основы менеджмента» студенты должны не просто закрепить знания в перечисленных областях, но научиться применять их на практике. Для этого в содержание курса включены ряд практикоориентированных тем, отработка и закрепление которых планируется на семинарских занятиях в виде деловых игр, составления кейсов, а также в рамках управляемой самостоятельной работы студентов.

**Место дисциплины в системе гуманитарного образования.** Настоящая программа направлена на решение задач, поставленных в соответствии с требованиями к обязательному уровню подготовки дипломированного специалиста.

В результате изучения курса «Основы менеджмента» студенты должны **знать:**

- сущность и основные категории менеджмента, психологии менеджмента;
- принципы эффективного и антикризисного менеджмента;
- функции и методы менеджмента;
- истоки возникновения современного менеджмента;
- развитие школ управления и современные концепции менеджмента;
- современные тенденции, этапы и принципы развития организаций;
- требования к профессиональной компетенции менеджера, его функции и роли в современной организации.
- основы кадровой политики современной организации.

**Уметь:**

- налаживать эффективные коммуникации в менеджменте;
- применять административные, педагогические и психологические меры урегулирования конфликта в трудовом коллективе;
- использовать адекватные методы изучения персонала организации;
- владеть приемами бизнес-планирования деятельности организаций;

Дисциплина рассчитана на 68 часов, 52 из которых — аудиторные (30 лекций и 22 семинарских занятий).

**Форма контроля знаний** - зачет.

Основными **методами обучения**, которые соответствуют цели и задачам изучения дисциплины, являются: построение развивающего образовательного пространства, инновационные формы и методы работы (мультимедийные презентации, электронные библиотеки), метод процессуально-ориентированной деятельности (в формах деловая игра, элементы тренинга, работа в фокус-группах), метод проблемного обучения, информационного поиска и аналитического отчета.

**Формы обучения:** семинарские занятия, лекции, самостоятельная работа студентов.

**Рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:** рецензирование статей, информационный поиск, аналитический отчет.

**Связь с другими с другими дисциплинами:** содержание программы построено на использовании *междисциплинарных связей* с экономической теорией, экономической психологией, основами менеджмента и маркетинга, психологией управления, организационным консультированием, кадровым консалтингом, корпоративной культурой компании, конфликтологией.

## I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

№	Название темы	Лекции	Семина.
1	Основные понятия и эволюция менеджмента.	4	4
2	Основные психологические законы эффективного менеджмента.	2	-
3	Функции менеджмента.	2	-
4	Организация. Изменения в организации. Организационные структуры управления.	4	4
5	Коммуникация в организации.	2	-
6	Управление конфликтами в менеджменте	2	-
7	Компетенции менеджера и его организационная среда.	2	4
8	Менеджмент персонала.	4	4
9	Процессы принятия управленческих решений.	2	-
10	Бизнес-план предприятия	2	-
11	Менеджмент в образовании	4	2
12	Групповая динамика и руководство	-	2
13	Антикризисный менеджмент	-	2
	ВСЕГО:	30	22

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1

#### Основные понятия и эволюция менеджмента

Сущность менеджмента как управления социально-экономическими процессами. Содержательные отличия понятий «менеджмент» и «управление». Подходы, используемые к определению сущности и содержания менеджмента: как вид деятельности, как процесс, орган или аппарат управления, категория людей, наука и искусство. Характерные черты менеджмента.

Предмет и методологическая база менеджмента как науки. Основные методы проведения исследований в менеджменте. Предмет, объект и основные проблемы психологии менеджмента. Взаимосвязь менеджмента с социальной психологией, психологией труда и инженерной психологией, эргономикой, экономической психологией и другими науками.

Четыре основных подхода в развитии управленческой мысли: с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный, ситуационный, их характеристика. Школа научного управления, административная («классическая»), человеческих отношений, с точки зрения науки о поведении,

школа количественных методов в управлении.

Исторический обзор развития менеджмента. Исторические силы (социальные, политические и экономические) и их влияние на менеджмент. История развития менеджмента в рамках различных школ и направлений (Ф.Тейлор, А.Файоль, Ф.Герцберг, Врум, Л.Портер-Э.Лоулер, Девид МакКлелланд, У. Оучи и др.)

Развитие классического направления менеджмента, характеризующегося научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления. Три области классического направления: научный менеджмент, концепции бюрократических организаций и административных принципов.

Развитие гуманистического направления менеджмента, характеризующееся особым вниманием анализу поведения людей в процессе труда, их потребностям, отношениям на рабочих местах, а также социальным взаимодействиям, и групповым процессам. Три области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

История развития и практика американского и японского менеджмента.

Функциональные уровни менеджмента: стратегический, высший, средний, операционный. Современные концепции менеджмента: адаптации, глобальной стратегии, целевой ориентации.

Новейшие тенденции и системы менеджмента. Теория систем, описывающая деятельность организации в терминах: входящие ресурсы, процесс трансформации, выходящие ресурсы, обратная связь, внешняя среда. Операционный менеджмент как область менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Управленческие информационные системы, теория массового обслуживания. Новейшие исторические тенденции: глобализация, управление качеством, обучающаяся организация.

Современное состояние теории менеджмента: американская, японская и маркетинговая модели. Факторы, определяющие выбор управленческой модели. Общий подход к принципам научного менеджмента. Основные тенденции развития теории менеджмента на современном этапе. Современные принципы менеджмента.

Этика менеджмента. Понятие этики как набора моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека. Этическая дилемма. Критерии принятия этически сложных решений. Факторы, определяющие этический выбор.

## Тема 2

### Основные психологические законы эффективного менеджмента

Психологическая сущность менеджмента как системы управленческой деятельности. Основные категории и понятия управления: управление, управленческая техника, управленческая культура, управленческое искусство. Содержательные отличия понятий «руководство» и «управление».

Психологический анализ управленческой деятельности: особенности

управленческой деятельности, структура управленческой деятельности, компоненты управленческой деятельности.

Основные управленческие действия и их краткая характеристика: целеполагание, мотивация, постановка задачи, делегирование, контроль.

Основные психологические законы управленческой деятельности: закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации.

Психологические критерии эффективного менеджмента. Психологические теории управления: теория стилей управления, теория рационального управления, управленческая матрица Р.Блейка и Д.Мутона, теория соучаствующего управления, вероятностная модель управленческой эффективности. Теория ситуационного лидерства.

### Тема 3

#### Функции менеджмента

Понятие «функций менеджмента» как вида деятельности работников аппарата управления, основанного на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующегося определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Два подхода к классификации функций менеджмента: выделение общих универсальных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) и подход, базирующийся на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления.

Классификация функций менеджмента: общие, специальные, конкретные. Их краткая характеристика.

Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления. Первичные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Уровни планирования. Принципы и техника планирования. Функция организации и ее элементы. Делегирование как ключевой момент организации. Основные требования к делегированию. Принципы создания систем мотивирования. Контроль как вид административной деятельности. Главные принципы организации контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Связующие процессы функций управления: принятие решения и коммуникация.

### Тема 4

#### Организация. Изменения в организации. Организационные структуры управления

Основные подходы к пониманию термина «организация». Признаки и виды организации. Типы дифференциации организации: горизонтальная, вертикальная, пространственная. Типы организационных структур. Классификация организационных структур Н.И.Кабушкина (линейная функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная) и Р.Дафта

(функциональная, дивизиональная, матричная, командная, сетевая). Общие характеристики организации.

Среда организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Условия, оказывающие влияние на функционирование организации. Пять типов внешних (социально-экономические, образовательные, политические, культурные, конкретные) и внутренних (цели, задачи, технологии, люди, структура) условий. Значение внешних факторов. Внутренние переменные.

Юридические структуры организации, распространенные в США: единоличное владение, партнерство, корпорация и другие. Новые формы организаций: арендная, ООО, СП, акционерное общество, холдинговые компании и др.

Этапы развития организации: создание инициативной группы, ориентация и формализация, структурирование, тиражирование идей. Их характеристика и особенности.

Понятие «жизненный цикл организации». Жизненный цикл организации: этап становления, этап роста, этап зрелости, этап старения, этап упадка, этап обновления или смерти организации.

Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Психологические модели организационной культуры (Ч.Ганди, Ф.Харрис, Р.Морган, Г.Ховштед, Э.Шейн). Организованность, как способность сохранять устойчивость структуры при обогащении и развитии функций. Теоретические подходы к изучению организационной культуры: символический, когнитивный и системный.

Организационные изменения как освоение компанией новых идей или моделей поведения. Понятие обучающаяся организация. Модели плановых организационных изменений.

Внешние и внутренние движущие силы перемен. Необходимость изменений. Инициирование изменений.

Осуществление изменений. Этапы осуществления процесса изменений. Причины сопротивления изменениям: собственная выгода, недостаток понимания и доверия, неопределенность, различные оценки и цели. Тактика внедрения изменений.

Понятие корпоративной культуры как системы материальных и духовных ценностей. Основные принципы культуры корпорации. Типология корпоративных культур. Корпоративная культура в современных условиях.

Изменение в культуре как фактор изменений в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Организационное развитие как применение поведенческих наук для улучшения климата организации и повышения производительности.

Внутренняя и внешняя среда организации, и корпоративная культура. Фундаментальные ценности корпоративных культур, выраженные в материальных образах: символах, преданиях, героях, девизах, церемониях. Среда и культура.

Сущность корпоративной этики, как системы универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения. Принципы этики

корпоративных отношений. Корпоративная этика организации. Этические нормы в деятельности организации. Структура правил этики организации. Корпоративная этика руководителя.

## **Тема 5**

### **Коммуникация в организации**

Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте. Коммуникационный процесс как обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации. Виды коммуникаций в менеджменте. Предпосылки эффективных нисходящих коммуникаций в менеджменте. Коммуникативные перегрузки, восприятие коммуникаций менеджером. Удовлетворение коммуникативных потребностей сотрудников. Типы неформальных коммуникаций. Виды цепочек «виноградной лозы». Основные виды невербальной коммуникации. Электронные коммуникации, их достоинства и недостатки.

Основные элементы процесса коммуникации: отправитель, сообщение, канал и получатель информации. Этапы процесса обмена информацией. Классификация каналов коммуникации и их пропускная способность.

Коммуникативная культура менеджера. Основные коммуникативные умения менеджера. Коммуникативные навыки и приемы техник управленческого общения.

Понятие «коммуникативный барьер» как психологическая причина плохих коммуникаций. Виды коммуникативных барьеров и пути их преодоления. Личностные, физические и семантические барьеры.

## **Тема 6**

### **Управление конфликтами**

Психологическая сущность конфликта в менеджменте. Характерные черты и признаки конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Классификация конфликтов в менеджменте: в зависимости от субъектов, по служебной направленности, типичные для организации. Источники (причины) конфликтов. Причинные факторы конфликтов, выделенные У. Линкольном. Типичные ошибки недооценки и переоценки деятельности сотрудников, приводящие к конфликту. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в менеджменте.

Техники и технологии управления конфликтами. Основные направления деятельности. Профилактика и правила успешного урегулирования конфликтов в менеджменте. Административные, педагогические и психологические меры урегулирования конфликта. Структурные методы.

Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях: стратегия принуждения или доминирования, стратегия сотрудничества, стратегия компромисса, стратегия избегания, стратегия уступчивости. Конфликтные привычки и допустимость данных стратегий. Варианты разрешения: силовое, по приговору, кооперационное.

Характеристики конфликтных типов и приемы обращения с ними. Общие правила взаимодействия с «трудными людьми».

## Тема 7

### Компетенции менеджера и его организационная среда

Эволюция основных требований к менеджеру: менеджер-патерналист, менеджер-маклер, менеджер-организатор. Сравнительный анализ требований при подборе управленческих кадров в СССР, Великобритании и США. Деятельность менеджера и его задачи. Предмет и орудия труда менеджера. Целесообразность и эффективность как аспекты деятельности руководителя. Матрица классификации дел в зависимости от срочности и важности. Базовые операции в работе менеджера.

Функции и роли менеджера. Межличностные, информационные и управляющие роли менеджера, выделенные Генри Минцбергом. Подструктура выделенных ролей. Ряд конкретных функций менеджера.

Категории требований к профессиональной компетенции менеджера. Профессионально важные качества и необходимый набор навыков менеджера. Когнитивные, организационные, профессиональные, прикладные, коммуникативные навыки. Навыки саморазвития. Мотивационно-волевые качества, интеллектуальные и коммуникативные качества. Личностные качества руководителя: способность управлять собой, влиять на окружающих, стремление к личностному росту, изобретательность, умение обучать подчиненных, умение управлять своим временем. Методы профессиональной подготовки менеджеров.

Менеджерские характеристики: возрастной фактор, фактор пола, культурно-образовательного уровня, социально-экономического статуса. Личностные качества. Общеуправленческие способности. Специфические управленческие способности. Способности, обуславливающие успешное выполнение отдельных управленческих функций.

Каталог требований должностных позиций: квалификационные, организационные и функциональные требования к менеджеру.

Главный методический инструментарий для анализа деятельности менеджера в конкретной должностной позиции (группе позиций): интервью, опросники и наблюдение («систему наблюдение поведения лидера» (Leader Observation System), опросник профессиональных менеджерских позиций Мак-Кормика (Professional Managerial Position Questionnaire), метод «критических инцидентов» (Critical Incident Technique)), интеллектуальные тесты, тесты достижений, личностные тесты, суждения коллег, биографические методы, ассесмент-центр, «360°». Профиль требований должностных позиций.

## Тема 8

### Менеджмент персонала

Сущность системы управления персоналом. Уровни или измерения менеджмента персонала. Определение понятийного аппарата системы управления персоналом. Механизм управления: принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Принципы управления как фундаментальные истины, на которых строится система управления персоналом. Основные принципы. Организационная структура службы управления персоналом.

Функции управления, представляющие собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал. Важнейшие функции управления персоналом.

Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические методы. Их характеристика.

Основные характеристики направлений работы с персоналом. Оценка квалификации сотрудников. Методы и критерии аттестации сотрудников. Параметры структурирующей и мотивирующей функций аттестации.

Планирование персонала как количественное, качественное, временное и пространственное определение потребности в персонале. Цель и принципы планирование персонала. Этапы и виды планирования. Направления планирования персонала: структурно-определенное, индивидуальное и коллективное.

Виды планирования персонала. Планирование кадрового потенциала, интегрированное планирование персонала. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.

Методы планирования персонала. Методы качественного и количественного планирования персонала. Методы качественного планирования: метод экспертных оценок, метод групповых оценок, метод Дельфи. Количественное планирование: метод коэффициентов и темпов изменения, статистические методы.

Основные области планирования персонала: планирование состава персонала; планирование потребностей в персонале; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования занятости персонала; планирование изменений персонала; планирование развития персонала.

Индивидуальное планирование карьеры. Составление личного плана карьеры. Индивидуальное планирование карьеры. Группы факторов, определяющие условия начала карьеры. Выбор карьеры. Самомаркетинг.

Профиль должности будущего кандидата, правила и основные положения его составления.

«Рекрутимент», технология подбора персонала. Различия понятий «подбор» и «отбор» персонала. Источники набора персонала: внешние и внутренние. Сравнение внешних и внутренних источников. Преимущества и недостатки набора внутри организации.

Система подбора персонала. Трудности этого процесса. Методы подбора кадров. Тестовые методы при подборе персонала и их специфика. Группы тестов. Изучение анкеты поступающего на работу, собеседование, письменные

тесты, многоплановый подход к оценке потенциальных возможностей. Процедура и ступени процесса отбора кандидатов на должность.

Собеседование с кандидатом при приеме на работу, их виды и особенности. Руководство к проведению собеседования. Основной круг вопросов. Виды адаптации новых сотрудников. Факторы, влияющие на адаптацию новых сотрудников.

Сущность и основные проблемы методов оценки персонала. Три блока методов оценки персонала: оценка по деловым качествам, оценка по результатам, система тестовых методов оценки. Основные проблемы оценки по деловым качествам и по результатам деятельности. Вероятные ошибки методов оценки персонала. Критерии оценки работы персонала.

Современные методы тестирования персонала. Современные методы оценки персонала: ассесмент, аттестационная комиссия, оценочное собеседование, самооценка, метод стандартов и нормативов, «360°», описательные методы, ранжирование, оценка по результатам, рейтинговые шкалы.

Понятие «аттестация» как оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений в рамках стратегии персонала. Аттестация персонала, ее цели, задачи и этапы. Основные методы проведения аттестации.

## **Тема 9**

### **Процессы принятия управленческих решений**

Понятие управленческое решение. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений. Сущность и особенности управленческого решения как акта, направленного на разрешение проблемной ситуации. Классификация управленческих решений. Модели принятия решений: нормативная, прескриптивная, дескриптивная. Содержание и виды организационных решений. Основные психологические характеристики принятия управленческих решений как регулятивного, интегрального процесса организации деятельности. Универсальные принципы принятия организационных решений.

Понятие «рационального решения проблемы». Этапы рационального решения проблемы. Полный цикл принятия решения. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.

Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях. Основные принципы процедуры принятия коллективных решений (В.А. Розанова): принцип единогласия, большинства, минимизация разногласий и согласования.

Методы творческой активности группы: метод «мозгового штурма», метод Дельфи, метод номинальной группы.

Рекомендации по принятию этически корректных решений.

## **Тема 10**

## **Бизнес-план предприятия**

Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса. Сущность данного понятия. Два слагаемых бизнес-плана: бизнес и планирование. Основная и главная цель бизнес плана. Функции бизнес-плана. Принципы бизнес-планирования.

Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Функции, определяющие объем, состав, структуру и степень его детализации. Оптимальная структура и элементы документа. Требования, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана.

Основные ошибки при разработке бизнес-плана. Их характеристика и пути устранения.

## **Тема 11**

### **Менеджмент в образовании**

Особенности менеджмента в образовании. Продукт, предмет, орудие и результат труда менеджера образовательного процесса. Понятие педагогического менеджмента. Основные функции, методы управления в педагогическом менеджменте. Задачи менеджера в образовании. Типы и уровни принятия решений в педагогическом менеджменте. Профессиональная компетентность менеджера в образовании. Принципы организации образовательной среды.

Сравнительная характеристика основных компонентов содержания деятельности учителя и менеджера (В.Д. Симоненко). Сравнительная характеристика профессиональных умений учителя и менеджера.

Портрет менеджера образования: способность к планированию и принятию решений, работа с человеческими ресурсами, организованность и целенаправленность использования времени, коммуникация, навыки общения, обеспечение развития членов коллектива, лидерство, управление переменами.

Этапы процесса изучения и оценки управленческой деятельности руководителей школы. Экспертиза внутришкольного управления. Наиболее важные направления управленческой деятельности и умения руководителей школы.

Основные блоки анализа (самоанализа) деятельности руководителя школы: изучение и оценка информационно-аналитических, планово-прогностических и контрольно-диагностических умений эффективности организационно-исполнительской деятельности.

Рекомендации по ведению документации общеобразовательных учебных заведений. Перечень школьной документации. Документация по учебно-педагогической деятельности.

## **Тема 12**

### **Групповая динамика и руководство**

Групповая динамика. Группы и их значимость. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус, функциональные роли членов.

Руководство и лидерство. Типы организаций (формальные и неформальные) как причина возникновения официального и неофициального лидера. Лидерство как психологическая характеристика поведения членов организации. Руководство как социальная характеристика отношений в группе. Дифференциация понятий лидер и руководитель.

Власть как регулятор управленческой деятельности. Понятие «власть» и ее основные характеристики. Типология власти: власть принуждения, вознаграждения, экспертная, харизматическая, законная, власть информации.

Лидерство: теории лидерства и стили руководства. Категория власти. Теория черт. Поведенческий подход. Ситуационный подход. Адаптивный подход.

Корпоративная этика руководителя. Этические нормы в деятельности организации. Современный руководитель: личные качества и стиль руководства. Нормы этического поведения руководителя.

### **Тема 13.**

#### **Антикризисный менеджмент**

Понятие, классификация и причины возникновения кризиса. Цикличность кризисных явлений. Кризисы на уровне предприятия. Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия. Основные причины кризиса на белорусских предприятиях.

Угроза возникновения и методы прогнозирования кризисных явлений. Общие принципы управления в кризисной ситуации.

Антикризисный менеджмент как система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений. Проблематика антикризисного менеджмента. Стратегия и тактика антикризисного менеджмента.

Понятия и классификация антикризисных мероприятий. Основные принципы и задачи антикризисного управления. Антикризисное регулирование в Республике Беларусь.

## **МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:**

### **Лекция 1 (4 часа)**

#### **«Основные понятия менеджмента»**

- 1.1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента.
- 1.2. Предмет и методы менеджмента и психологии менеджмента.
- 1.3. Основные школы и подходы менеджмента.
- 1.4. Современное состояние теории менеджмента.

#### **1.1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента.**

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» -

рука. Первоначально относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми и организациями.

В современной теории и практики под «менеджментом» понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента представлены на рис 1.



Рис.1. Подходы к определению понятия «Менеджмент»

**Менеджмент** - научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений.

## 1.2. Предмет и методы менеджмента и психологии менеджмента.

Предметом изучения науки менеджмента являются:

1. законы, принципы и методы построения и функционирования организации,
2. законы и принципы, лежащие в основе управленческой деятельности.
3. Сама деятельность руководящих работников по управлению организацией.
4. Личностные (физические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель.
5. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

*Методологической базой* менеджмента являются ситуационный и системный подходы.

Основными *методами* проведения исследования в менеджменте являются:

- Эксперимент,
  - Тестирование,
  - Анкетирование и интервьюирование
- Изучение документации организации.

- Моделирование.

**Психология менеджмента** - междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем организации в условиях рыночной системы хозяйствования.

В поле зрения психологии менеджмента находятся следующие проблемы:

- Личность менеджера, его самосовершенствование и саморазвитие.
- Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.
- Коммуникативные умения менеджера.
- Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.
- Поведение отдельных людей, занятых бизнесом.
- Возможность раскрытия и развития собственного потенциала работников.
- Формирование имиджа и традиций бизнеса.
- Социальные, страновые и международные аспекты психологии партнеров.
- Технология самовывживания делового человека

Психология менеджмента рассматривает эти проблемы с практической точки зрения.

### 1.3. Основные школы и подходы менеджмента.

В развитии теории управленческой мысли выделяются четыре основных подхода:

- С точки зрения основных школ в управлении;
- Процессный
- Системный
- Ситуационный

С точки зрения основных школ в управлении выделяют школы:

- Школа научного управления. (1885 - 1920).
- Административная («классическая») школа в управлении (1920 - 1950)
- Школа человеческих отношений (1930 - 1950),
- Подход с точки зрения науки о поведении (1950 - по настоящее время).
- Школа количественных методов в управлении (1950 - по настоящее время)

4. Наиболее известными современными концепциями менеджмента считаются: концепция адаптации, концепция глобальной стратегии, концепция целевой ориентации.

Практика американского и японского менеджмента.

На современном этапе развития теории менеджмента *можно выделить основные тенденции:*

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально технологической базе организаций.
2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации из объекта управления в субъект самоуправления.

3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

**Таблица 1**

**Характеристика основных типов организаций (по Оучи американский ученый, японского происхождения).**

Организация типа А (американская модель)	Организация типа Y (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность.	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение.	4. Медленное развитие и продвижение.	4. Медленное развитие и продвижение.
5. Механизмы явного, точного контроля.	5. Механизмы косвенного контроля.	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями.
6. Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Способствование развитию неспециализированной карьеры работников (диверсифицированный подход).	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7. Холистический подход включая семью.

Факторы, определяющих выбор управленческой модели:

- Размер фирмы.
- Характер продукции.
- Характер среды, в которой она действует.

## Лекция 2

### Основные психологические законы эффективного менеджмента.

- 2.1. Особенности управленческой деятельности.
- 2.2. Основные управленческие действия и их краткая характеристика.
- 2.3. Основные психологические законы управленческой деятельности.
- 2.4. Психологические теории управления.

#### 2.1. Особенности управленческой деятельности.

*Управление* - это такое руководство людьми, которое позволяет достичь поставленных целей наиболее рациональным и эффективным путем.

*Управленческая техника* - совокупность конкретных умений и навыков решения управленческих задач.

*Управленческая культура* - организация собственной деятельности и деятельности других для полного раскрытия способностей и творческого потенциала каждого работника.

*Управленческое искусство* - творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных, нетипичных ситуациях.

*Деятельность* - это форма активного отношения субъекта к действительности...

*Психологическая структура деятельности:*

Мотив цель задача → действия контроль → результат → рефлексия.

В общем виде *структура управленческой деятельности* может быть представлена:

Цель мотив задача → действия (делегирование) → контроль → результат рефлексия.

Т. о., управленческая деятельность включает в себя следующие компоненты:

1. действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения.
2. действия по определению и постановке задач перед сотрудниками.
3. Делегирование.
4. действия по контролю за выполнением задач.
5. Рефлексию.

*Цель* управленческой деятельности - обеспечение наилучшего функционирования организационной системы.

С психологической точки зрения, управленческая деятельность имеет следующие *специфические особенности*:

1. Направлена на других людей, побуждает их к действию и организует эту деятельность.
2. Она является специфическим видом межличностного взаимодействия.
3. Это деятельность, состоящая из операциональных компонентов (конкретные действия, навыки), рефлексивных компонентов (управленческая культура) и креативных компонентов (управленческое искусство), находящихся в тесной связи.

## **2.2. Основные управленческие действия и их краткая характеристика.**

Цель на первом месте, т.к. руководитель ставит цели для подчиненных.

*Целеполагание*

Для того, чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, менеджеру необходимо:

- Понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания.

- Знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам).
- Знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными. (конкретно, ясно, с точным сроком достижения, пошаговый метод постановки целей).
- Уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

#### *Мотивация.*

Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач менеджеру необходимо:

- Знать и уметь «включать» основные мотивы - движущие силы подчиненных.
- Использовать как активные (трудовые успехи, признание заслуг сослуживцами и руководством, степень ответственности, служебный рост, профессиональный рост), так и пассивные (гарантия сохранения работы, социальный статус, трудовая политика организации, условия труда, отношения с непосредственным начальником, личные склонности работника, межличностные отношения в коллективе, заработная плата) мотивирующие факторы.
- Использовать методы и принципы мотивирующей организации труда.
- Использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

#### *Постановка задачи.*

Для того, чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них.
- Уметь устанавливать порядок действий по их развитию.
- Уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

#### *Делегирование.*

Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию.
- Уметь наибольшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач.
- Знать правила делегирования.
- Не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправить.

#### *Контроль.*

Контроль приносит результат, если менеджер:

- Знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач.
- Знает правила организации контроля и использует их.
- Не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет.
- Использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

### 2.3. Основные психологические законы управленческой деятельности.

Основными законами психологии управления (управленческой деятельности) являются:

- Закон неопределенности отклика.
- Закон неадекватности взаимного восприятия.
- Закон неадекватности самооценки.
- Закон искажения информации.
- Закон самосохранения.
- Закон компенсации.

### 2.4. Психологические теории управления.

*Теория стилей управления.*

К. Левин разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных выявил и описал 3 основных стиля:

- Авторитарный (директивный)
- Демократический (коллегиальный) -
- Нейтральный (либеральный, попустительский)

*Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Мутона.*

Две меры измерения управленческой деятельности: внимание к производству и забота о людях (внимание к человеку).

Высокие показатели по обоим параметрам - признак эффективного управления.

*Теория рационального управления.*

Японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления.

Он выделил и описал 4 типа управления:

- Новаторско-аналитический
- Новаторско-интуитивный
- Консервативно-аналитический
- Консервативно-интуитивный

С точки зрения Коно эффективное управление - есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип наиболее эффективен.

*Теория соучаствующего управления.*

Суть: управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, т.е. при условии их участия.

*Вероятностная модель управленческой эффективности.*

Разработал американский специалист Ф.Фидлер. Суть в следующем:

1. Эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.
2. Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров: степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными, величина власти (влияния), структура групповой задачи.

3. Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Вывод исследователей: критерии эффективности управления лежат в области психологии и может быть выражены формулой:

*Теория ситуационного лидерства.*

Эффективен тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

### **Лекция 3 (2 часа)**

#### **Тема: «Функции менеджмента»**

3.1. Сущность функций менеджмента как конкретного вида управленческой деятельностью.

3.2. Классификация функций менеджмента.

3.3. Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления.

#### **3.1. Сущность функций менеджмента как конкретного вида управленческой деятельностью.**

Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность. Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом.

В современном менеджменте можно выделить *два подхода* к классификации функций менеджмента:

Первый подход - предусматривает выделение общих универсальных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

Второй - базируется на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления.

Под *функцией менеджмента* понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

#### **3.2. Классификация функций менеджмента.**

С точки зрения проектирования систем управления, наиболее целесообразно выделять общие, специальные и конкретные функции менеджмента (рис. 2).

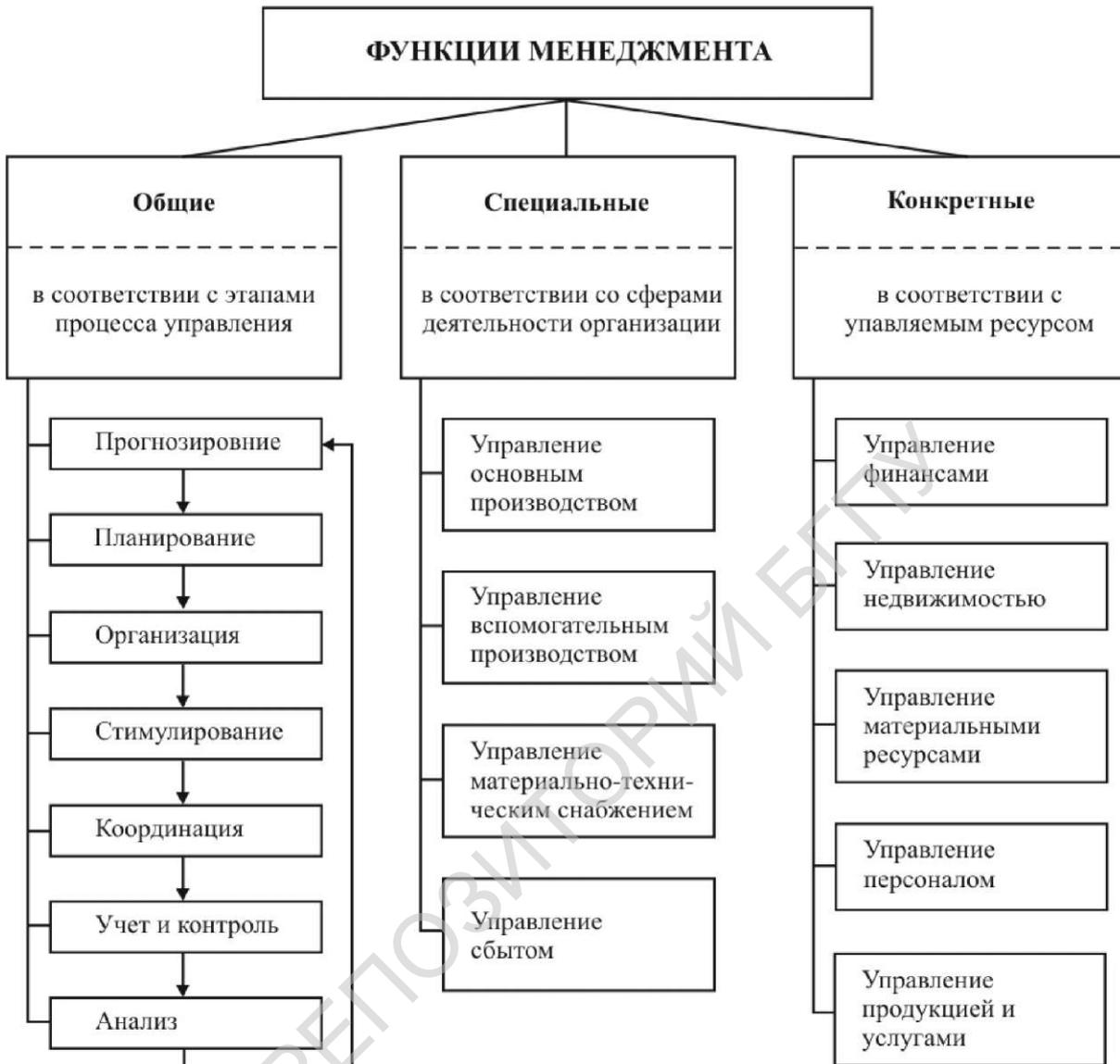


Рис. 2 Классификация функций менеджмента.

### 3.3. Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления.

Предполагается, что процесс управления состоит из функций: планирования, организации, мотивации и контроля (рис. 3).

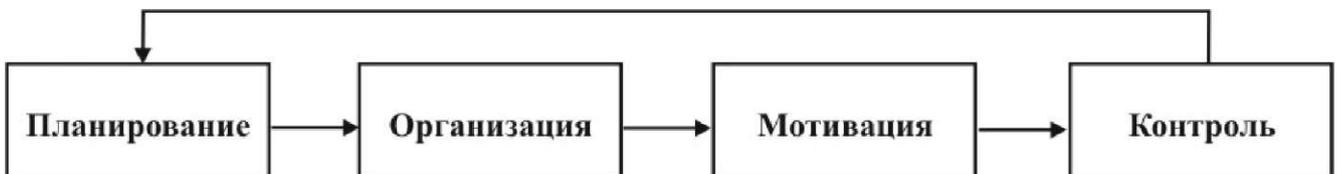


Рис. 3. Первичные функции управления.

Эти четыре первичные функции управления объединены связующими

процессами *коммуникации* и *принятия решения*. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

### Лекция 4 (4 часа)

#### Тема «Организация. Организационные структуры управления».

- 4.1. Понятия, признаки и виды организации.
- 4.2. Среда организации.
- 4.3. Юридические формы организации.
- 4.4. Этапы развития организации.
- 4.5. Концепция жизненного цикла организации.
- 4.6. Организационная культура.

#### 4.1. Понятия, признаки и виды организации.

Применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в различных смыслах. Здесь важно выделить три из них:

1. Социальный институт.
2. Процесс.
3. Упорядоченность объекта.

*Цель* является категорическим признаком любой организации.

Более точным, будет такое понимание *сущности организации*: организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей.

Важным моментом в исследовании организаций стало введение понятий «закрытая» и «открытая» системы.

Параметры организации можно разделить на *структурные* и *контекстуальные*.

**Структурные параметры** (structural dimensions) служат средством описания внутренних характеристик организации. Они составляют основу для оценки и сравнения организаций между собой.

**Контекстуальные параметры** (contextual dimensions) характеризуют организацию в целом (включая ее размеры, технологию, особенности внешней окружающей среды и цели).

Структурные и

контекстуальные параметры взаимодействуют друг с

другом и могут помочь в достижении целей организации.



С точки зрения Р. Дафта:

**Организации** представляют собой (1) социальные целостности, которые (2) преследуют определенные цели, (3) являются определенным образом структурированными, координируемыми активными системами, (4) связанными с окружающей средой.

Организации могут быть: формальные, неформальные и сложные.

Структуру организации характеризуют три основных понятия: сложность, формализация и централизация.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур (Н.И. Кабушкин): линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

Типы организационных структур (Р. Дафт): функциональная, дивизиональная, матричная, командная, сетевая.

#### **4.2. Среда организации.**

На деятельность организации влияет большое количество факторов внешней и внутренней среды.

Пять типов внешних условий, оказывающих серьезное влияние на функционирование организации:

1. Социально-экономические условия.
2. Образовательные условия.
3. Политические условия
4. Культурное условие
5. Конкретные условия.

*Внутренние переменные* - ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Взаимосвязь внутренних переменных организации представлена на рис. 4.

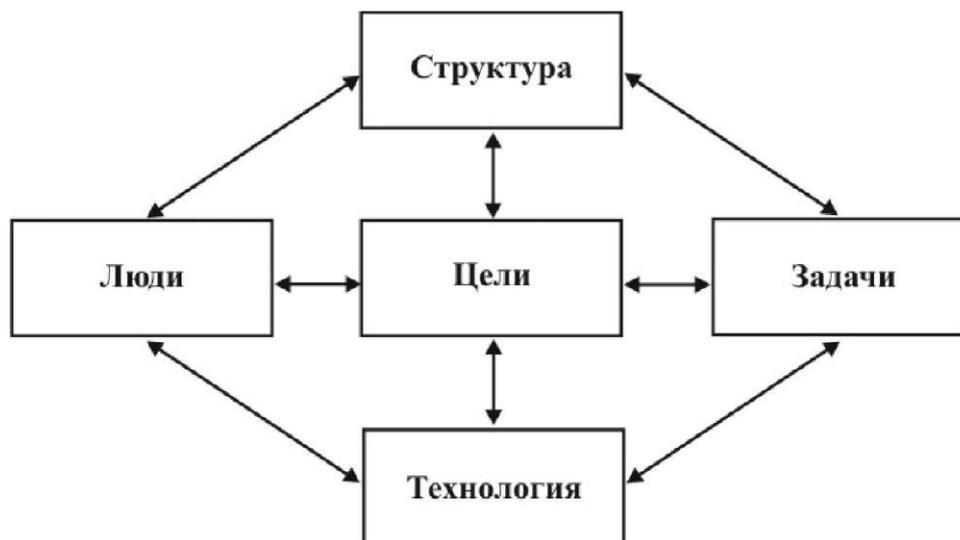


Рис. 4. Взаимосвязь внутренних переменных (социотехнические подсистемы) организации

### 4.3. Юридические формы организации.

К наиболее распространенным в США структурам относятся единоличное владение, партнерство и корпорация.

**ЕДИНОЛИЧНОЕ ВЛАДЕНИЕ** - это некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

**ПАРТНЕРСТВО** (товарищество) - это некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лиц, которые с помощью юриста заключают между собой официальное соглашение о партнерстве.

**КОРПОРАЦИЯ** - это специально созданное при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников. Как юридическое лицо она несет ответственность за свои действия и обязана уплачивать налоги в соответствии с доходами.

### 4.4. Этапы развития организации.

Этапы развития организации:

1. *Создание инициативной группы.* Основная цель с одной стороны - формирование «исполнительной системы», с другой - формирование концепции будущего предприятия.

2. *Ориентация и формализация.* Когда система сформирована, начинается ее обработка. На этом этапе организация есть процесс по обеспечению существования системы как целостного образования.

3. *Структурирование организации.* На этом этапе процесс создания и построение концепции организации фактически закончен относительно первоначальных представлений инициаторов о полезности, сложности продукта и ресурсной модели обеспечения. Участники инициативной группы могут уже не иметь непосредственного контакта с клиентами и партнерами, могут не управлять организацией, доверяя данную функцию профессиональному менеджеру.

4. *Тиражирование идей.* На этом этапе организация может терять конкурентные преимущества ввиду внутренней и внешней трансформации первоначальной концепции организации. Поэтому основные усилия руководства сконцентрированы на развитии и управлении инновационными процессами внутри организации и широком вовлечении в эти процессы персонала.

#### **4.5. Концепция жизненного цикла организации.**

Понятие «жизненного цикла» помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому. Среди этапов жизненного цикла организации можно выделить следующие:

1. *Этап становления.* Цели организации еще не приобрели достаточной четкости, творческий процесс протекает свободно. Характерными чертами этого является целеустремленность, способность рисковать и преданность делу.
2. *Этап роста.* Рост организации осуществляется неравномерно, рывками, набирая все большую силу. Оформляется миссия организации. Коммуникации и структура во многом остаются неформальными.
3. *Этап зрелости.* Структура стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Организация увеличивает выпуск продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Структура становится более комплексной и отработанной. Возрастает роль высшего руководящего звена.
4. *Этап старения.* Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Высшее руководство, не осознавая необходимость обновления, пытается восстановить былую динамику косметическими мерами.
5. *Этап упадка.* В результате падения организационной эффективности, конкуренции организация оказывается в кризисном состоянии: ее продукция или услуги пользуются меньшим спросом. Ухудшается организационный климат, растет число конфликтов, руководство нередко вынуждено прибегать к сокращению персонала. Организация оказывается на грани распада.
6. *Этап обновления или смерти организации.* Может иметь двойки исход: или организация перестает существовать, или она предпринимает кардинальную попытку возрождения. Второй исход обычно невозможен без прихода к руководству новых людей, уполномоченных на проведении реорганизации и осуществлении плановой программы внутреннего организационного развития.

#### **4.6. Организационная культура.**

**Организационная культура** (organization culture) — ценности и нормы поведения, которые одобряют и которых придерживаются работники учреждения.

Организационная культура выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации.

Известны такие *элементы* организационной культуры:

- **обычай** (custom) — (традиционно установленный правила общественного поведения) форма отношений, воспринятая из прошлого, без каких бы то ни было изменений.

**обряды** (ceremony) — (совокупность действий, установленных обычаем) стандартные мероприятия, проводимые в определенное время и по специальному поводу (принятие на работу новичка, проводы на пенсию, чествование ветеранов);

- **ритуалы** (ritual) — (порядок обрядовых действий) совокупность регулярно проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, привития организационных ценностей, формирования необходимых убеждений;

**Американские исследователи Ф. Харрис и Р. Морган выделяют следующие характеристики организационной культуры:**

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности, нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

**Параметры диагностики организационной культуры (Г. Ховштед):**

- дистанция власти;
- мужественность — женственность;
- стремление избегать неопределенности;
- индивидуализм — коллективизм.

## **Лекция 5 (2 часа)**

### **«Коммуникация в организации».**

- 5.1. Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте.
- 5.2. Основные элементы и этапы процесса коммуникации в менеджменте.
- 5.3. Коммуникативная культура менеджмента.
- 5.4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.

#### **5.1. Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте.**

Осуществление коммуникаций - это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

*Коммуникативный процесс* - это обмен информацией между двумя или более людьми.

*Внешняя коммуникация* - получение информации о важных для

организации изменениях внешней среды, а также сообщение важной для общественности информации об организации.

*Внутренняя коммуникация* - передача и обмен информацией между подразделениями, сотрудниками, уровнями власти.

Внутриорганизационные коммуникации делятся на *вертикальные* и *горизонтальные*. Вертикальные - это обмен информацией между иерархическими уровнями организации. Подразделяются на *нисходящие* и *восходящие*. *Горизонтальные* - обмен в пределах паритетных уровней.

Коммуникации традиционно подразделяются на *формальные* (определяются структурой организации, ее целями и задачами). *Неформальные* - это те контакты, которые реализуются помимо формальных каналов.

По форме организации коммуникации разделяются на *вербальные* (устные), *письменные*, *комбинированные*, *визуальные*, *аудиоционные* и др.

Классифицируются также коммуникации по признаку того этапа организационного функционирования, где они имеют преобладающее значение. Это - коммуникации при приеме на работу, при ориентировке в круге обязанностей, в процессе деятельности, ее оценке и в ходе контроля над ней.

**5.2. Основные элементы и этапы процесса коммуникации в менеджменте.**

*отправитель* - лицо, создающее или собирающее информацию и передающее ее.

- *сообщение* - собственно информация, закодированная с помощью символов.
- *канал* - средство передачи информации.
- *получатель* - лицо, которому предназначена информация.

*Пропускная способность канала* - это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию.

Классификация каналов представлена на рис. 5.

*Этапы коммуникативного процесса:*

- возникновение информации.
- кодирование и выбор средства передачи.
- передача сообщений.
- декодирование.

в том случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает обратная связь.

Наиболее емкий  
канал

Наименее емкий  
канал

<p><b>Физическое присутствие (контакт лицом к лицу)</b></p>	<p><b>Интерактивные каналы (телефон, электронные средства связи)</b></p>	<p><b>Личные статичные каналы (записки, письма)</b></p>	<p><b>Безличные статичные каналы (отчеты, бюллетени)</b></p>
---	--	---	--

Целесообразно использовать для нестандартных, многозначных, трудных сообщений

Подходят для рутинных, простых, сообщений

Рис. 5. Классификация каналов коммуникативного процесса.

### 5.3. Коммуникативная культура менеджмента.

*Коммуникативная культура* есть совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности.

Основные коммуникативные умения менеджера:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, увольнении, консультировании, делегировании, контроле).
2. Умение провести совещание.
3. Умение говорить публично.
4. Умение вести переговоры.

Коммуникативные навыки, или приемы, техники управленческого общения:

5. Приемы установления контакта.
6. Приемы поддержания контакта.
7. Приемы установления коммуникативных барьеров.
8. Правила эффективного слушания.
9. Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником.
10. Приемы установления обратной связи.
11. Приемы активизации собеседника.
12. Приемы убеждения.
13. Правила аргументации и контраргументации.
14. Приемы завершения контакта.
15. Приемы противодействия манипулированию.

Овладеть этими приемами можно только на практике.

### 5.4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.

Психологические причины плохих коммуникаций называют коммуникативными барьерами.

Психологи выделяют следующие коммуникативные барьеры:

- Недостаточное понимание важности общения (передачи информации).
- Неправильные установки сознания (личностные причины).
- Плохое построение самого сообщения.
- Слабая память.

- Неудачное формирование средств обратной связи.

### **Лекция 6 (2 часа).**

#### **«Управление конфликтами».**

- 6.1. Психологическая сущность конфликта в менеджменте.
- 6.2. Сущность управления конфликтами в менеджменте.
- 6.3. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях.

#### **6.1. Психологическая сущность конфликта в менеджменте.**

*Конфликт в предпринимательстве* - это состояние социально - психологических, экономических, национально-этнических или иных отношений субъектов, характеризующихся крайней степенью обострения противоречий сторон. Отличительный признак конфликта в том, что он возникает и протекает в сфере непосредственного общения людей.

В зависимости от субъектов конфликтов выделяют следующие их типы: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

По служебной направленности они разделяются на вертикальные (руководитель - подчиненный) и горизонтальные (между равными по положению работниками)

Для организации типичны следующие конфликты:

- Между менеджерским персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей (вертикальные).
- Между персоналом в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т.д. (горизонтальные).
- Между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности.

Основные причины конфликтов:

- Ограниченность ресурсов - их качественное и количественное измерение,
- Взаимозависимость заданий,
- Различия в целях,
- Различия в представлениях и ценностях,
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникации.

Выделяются *причинные факторы* конфликтов: информационные, поведенческие, факторы отношений, ценностные факторы, структурные.

Для реального управления конфликтом, менеджеру необходимо знать на какой стадии находится конфликт, его историю, сущность проблемы, лежащей в основе конфликта.

В зависимости от управления конфликтами их последствия могут быть *функциональными* (положительными) либо *дисфункциональными* (отрицательными).

#### **6.2. Сущность управления конфликтами в менеджменте.**

Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами:

1. Их предотвращение (профилактика)
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также использование результатов столкновения (как конструктивных так и деструктивных).

Предупреждение конфликтов основано на предотвращении и блокировании конфликтогенных источников. Деятельность осуществляется в следующих направлениях:

- Разъяснение задач и требований к деятельности каждого сотрудника.
- Использование координационных и интеграционных механизмов.
- Постановка комплексных целей.
- Установление содержания системы вознаграждений.
- Устранение реального предмета (источника) конфликта.
- Смена руководителя, смена стиля руководства и управления.

Овладение техниками и технологиями деятельности менеджера в конфликте осуществляется в ходе специальных тренингов и достаточно продолжительной практической работы с реальными конфликтами.

### 6.3. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях.

Если принять за основу степень ориентации участников конфликта на реализацию собственных интересов и на учет интересов другой стороны, то можно выделить пять стратегий конфликтного взаимодействия (рис. 6).

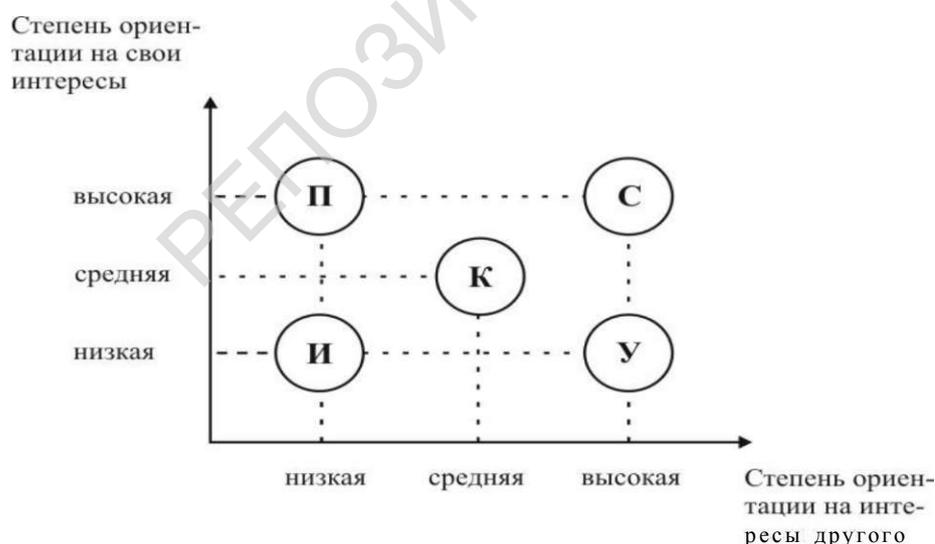


Рис. 6. Двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса.

*Стратегия принуждения или доминирования (П)* ориентирована исключительно на собственные интересы. Она заключается в стремлении заставить принять свою точку зрения любой ценой вплоть до открытого давления с применением власти. Недостатки: подавление инициативы подчиненных, вероятность того, что не будут учтены важные факторы, поскольку представлена только одна точка зрения.

*Стратегия сотрудничества* (С) отличается высокой степенью ориентации участника на реализацию своих интересов и интересов партнера и направлена на продуктивное разрешение проблемы для обеих сторон. Она признает различия во мнениях и отличается готовностью ознакомиться с другими позициями, чтобы разобраться в причинах конфликта и найти приемлемые для всех сторон действия.

*Стратегия компромисса* (К) соответствует средним значениям ориентации и предполагает взаимный обмен уступкам, принятие отчасти точки зрения противоположной стороны, чтобы найти взаимоприемлемое решение. Способность к компромиссу высоко ценится среди управленцев, так как позволяет избежать конфронтации.

*Стратегия избегания* (И) свидетельствует об отказе от своих интересов и неготовности пойти навстречу партнеру. Она проявляется в воздержании от спора, стремлении перевести разговор в другое русло, т.е. уйти от конфликта.

*Стратегия уступчивости* (У) предполагает отказ человека от своих интересов и готовность пойти навстречу партнеру. Она направлена на сохранение благоприятных отношений, чтобы партнер был удовлетворен.

## Лекция 7 (2 часа).

### «Компетенция менеджера и его организационная среда».

- 7.1. Деятельность менеджера и его задачи.
- 7.2. Функции и роли менеджера.
- 7.3. Профессиональные требования к менеджеру.
- 7.4. Способности к управленческой деятельности.

#### 7.1. Деятельность менеджера и его задачи.

**Менеджер** - это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Это человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы.

У них особый *предмет труда* - информация, преобразуя которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. *Орудия труда* менеджера - средства работы с информацией.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта - целесообразность и эффективность..

Все виды деятельности руководителя характеризуются двумя *параметрами*: важность и срочность.

*Существует 5 базовых операций в работе каждого менеджера*: устанавливает цели, менеджер организует, поддерживает мотивацию и коммуникацию, измерение, способствует росту людей, включая себя самого.

#### 7.2. Функции и роли менеджера.

Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять менеджер, желающий эффективно работать: *межличностные*,

*информационные, управляющие.*

Данные группы имеют свою подструктуру, представленную в виде табл.

2:

*Таблица. 2*

10 ролей менеджеров

<b>Категория</b>	<b>Роль</b>	<b>Вид деятельности</b>
Информационные	<b>Наблюдатель</b>	Поиск и получение информации, просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты.
	<b>Проводник</b>	Передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки.
	<b>Оратор</b>	Информирование внешних субъектов, речи, отчеты, записи.
Межличностные	<b>Глава</b>	Проведение мероприятий, встречи гостей, подписание юридических документов.
	<b>Лидер</b>	Руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками.
	<b>Связующее звено</b>	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи.
Управляющие	<b>Предприниматель</b>	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников.
	<b>«Пожарный»</b>	Урегулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде.
	<b>Распределитель ресурсов</b>	Решение о распределении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов.
	<b>Участник переговоров</b>	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представление интересов отделов.

### **7.3. Профессиональные требования к менеджеру.**

Можно выделить *три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:*

- Знания в области теории и умения в сфере практики управления
- Способность к коммуникации и умение работать с людьми.
- Компетентность в области специализации предприятия.

*Менеджер высокого класса должен уметь:*

- Научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность товара, аргументировано доказывать (устно и письменно) свои идеи;

Формулировать цели развития коллектива, понимать характер, особенности личностей сотрудников и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный моральный психологический климат в коллективе, сглаживать конфликтные ситуации;

- Анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов;
- Разбираться в технических и технологических особенностях процесса производства, принципах действия покупаемого, продаваемого и выпускаемого объекта, в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства;
- Организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников для реализации концепции развития организации, повышения качества продукции и экономии ресурсов;
- Рационально и эффективно использовать временной ресурс для достижения поставленной цели;
- Постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным, ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму и аккуратно одеваться.

Деятельность каждого руководителя включает необходимый **набор навыков**, которые требуют постоянного совершенствования: когнитивные навыки, организационные навыки, профессиональные навыки, прикладные навыки, коммуникативные навыки, навыки саморазвития.

*Основные группы профессионально важных качеств менеджера:* мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.

#### **7.4. Способности к управленческой деятельности.**

Главным фактором эффективности управленческой деятельности менеджера является наличие специфических управленческих способностей. В структуре способностей выделяют две основные категории - общие и специальные способности. Формируются и развиваются они на основе задатков.

*Менеджерские характеристики:*

- Возрастной фактор.
- Фактор пола.
- Фактор культурно-образовательного уровня.
- Фактор социально-экономического статуса.

Вторая группа характеристик эффективного менеджера - *личностные качества*, выступающие в функции способностей.

Л.И. Уманский наиболее полно раскрыл *общеуправленческие способности*: психологическая избирательность, практический

психологический ум, психологический такт, общественная энергичность.

Способности, обуславливающие успешное выполнение отдельных управленческих функций:

1. Способность к целеполаганию (сформулировать и выделить наиболее существенное).
2. Способность к прогнозированию («заглянуть в будущее»).
3. Способность к планированию (действий своих, подчиненных и организации).
4. Способность к принятию управленческих решений.
5. Коммуникативные способности.
6. Мотивирующие способности.
7. Способности контроля (главное - сопоставление результата труда с индивидуальными возможностями исполнителя).

Отмечаются еще две интегративные способности, важные с практической точки зрения: *способность подбирать кадры* и *профессиональная компетентность* руководителя.

## Лекция 8

### «Менеджмент персонала» (4 часа).

- 8.1. Сущность системы управления персоналом.
- 8.2. Основные принципы управления персоналом.
- 8.3. Функции управления персоналом.
- 8.4. Методы управления персоналом.
- 8.5. Направления работы с персоналом.
- 8.6. Планирование персонала. Его принципы.
- 8.7. Виды планирования персонала.
- 8.8. Методы планирования персонала.
- 8.9. Области планирования персонала.

#### **8.1. Сущность системы управления персоналом.**

*Персонал* - личный состав организации, осуществляющий трудовую деятельность на основе договорных отношений с работодателем.

Управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя.

Менеджмент персонала имеет три уровня, или измерения: оперативный, тактический и стратегический.

Основные понятия менеджмента персонала и их содержание представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Определение понятий в управлении персоналом**

понятие	содержание
Кадровая политика	Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами.
Персонал	Сотрудники организации: руководитель, специалисты, рабочие, младший обслуживающий персонал.
Приобретение персонала	Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников.
Планирование персонала	Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом.
Назначение персонала	С одной стороны, создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой - занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой.
Развитие персонала	Всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности.
Высвобождение персонала	Мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.
Оценка персонала	Использование методов прямого и косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.
Оценка качества работы персонала	Установление степени соответствия сотрудников своей должности.
Кадровое администрирование	Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке.
Руководство персоналом	Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления, например беседу с сотрудниками, диалог.
Контролинг персонала	Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование работы с персоналом.
Профиль	Описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации.

Понятия, представленные в таблице, составляют основу системы менеджмента персонала, его инструментарий, позволяют разобраться в его содержании.

*Управление персоналом* - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Основой системы управления персоналом предприятия является *механизм управления*, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

### **8.2. Основные принципы управления персоналом.**

Под *принципами управления персоналом* понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия.

Основными принципами управления персоналом могут быть названы:

1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала.
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров
4. Принцип открытого соревнования.
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

### **8.3. Функции управления персоналом.**

*Функции управления персоналом* представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал.

В качестве важнейших функций управления персоналом можно выделить следующие:

1. Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.
2. Планирование удовлетворения выявленных потребностей.
3. Маркетинг персонала.
4. Набор кандидатов на вакантные должности при непосредственном контакте кадровой системы с трудовыми ресурсами.
5. Отбор (оценка) кандидатов на вакантные должности.
6. Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора.
7. Адаптация новых сотрудников.
8. Обучение как новых, так и старых сотрудников.
9. Мотивация.
10. Оценка трудовой деятельности.
11. Продвижение сотрудников в организации.
12. Формирование резерва руководящего персонала.

### **8.4. Методы управления персоналом.**

Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, т.е. способы воздействия на персонал. Они подразделяются на *административные, экономические и социально-психологические*.

### 8.5. Направления работы с персоналом.

- оптимальная расстановка кадров;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников;
- разрешение конфликтов;
- оптимизация взаимодействия;
- предупреждение текучести кадров;
- укрепление исполнительской дисциплины;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- преодоление психологического сопротивления изменениям;
- стимулирование мотивации;
- разработка систем должностного продвижения;
- разработка систем поощрения и нематериального стимулирования.

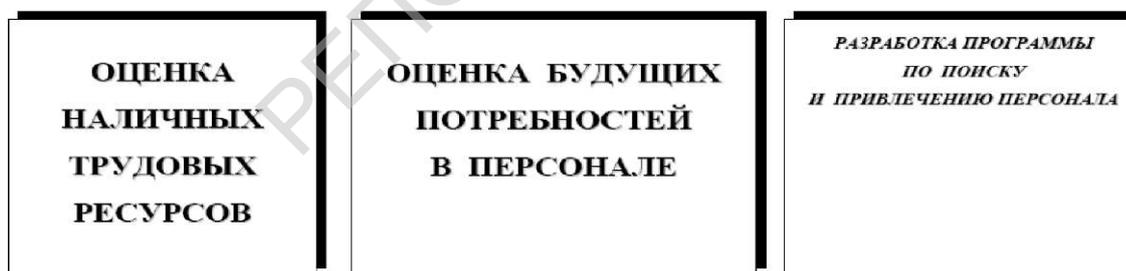
### 8.6. Планирование персонала. Его принципы.

*Планирование персонала*—предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом.

Термин «планирование персонала» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в *количественном, качественном, временном и пространственном* определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

#### Планирование потребностей в персонале



Планирование персонала следует рассматривать во взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

*В процессе планирования действуют принципы:*

1. Оценки работы персонала.
2. Открытого соревнования.
3. Непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала.
4. Преемственности кадров.

*Целью* планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено *три направления*: структурно определенное планирование, индивидуальное планирование, коллективное планирование

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- 1) Прогноз потребности в кадрах.
- 2) Планирование наличия кадров.
- 3) выяснение недостатка или избытка кадров во времени.

### **8.7. Виды планирования персонала.**

*Планирование кадрового потенциала организации.* Планирование персонала включает в себя *количественный* и *качественный* аспекты.

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о:

1. Количественных составляющих.
2. Качественных составляющих.
3. Временных составляющих спроса.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятия должностей*, т.е. расстановки.

Планирование кадров должно быть одним из разделов *текущего* (на 1 год) и *перспективного* (на 5-10 лет) планов организации.

*Интегрированное планирование персонала.* Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, а является частью общего планирования.

*Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала:*

краткосрочное планирование — распространяется на период не более одного года;

среднесрочное планирование — предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет;

долгосрочное планирование — включает планы, составляется более чем на пять лет.

*Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.*

*Стратегическое* планирование персонала в большинстве случаев ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие цели, разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия.

*Тактическое* планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования, проводится высшим и средним руководящими звеньями предприятия. *Оперативное планирование* ориентируется на краткосрочный период, и касаются краткосрочного применения персонала.

### **8.8. Методы планирования персонала.**

**Методы качественного и количественного планирования персонала.**

Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

При *качественном* планировании персонала применяют следующие методы: метод экспертных оценок, методы групповых оценок, метод Дельфи.

При *количественном* планировании персонала используют: методы коэффициентов и темпов изменения, статистические методы,

### **8.9. Области планирования персонала.**

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области: планирование состава персонала; планирование потребностей в персонале; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование использования занятости персонала; планирование изменений персонала; планирование развития персонала.

## **Лекция 9 (2 часа).**

### **«Процессы принятия управленческих решений».**

9.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений.

9.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.

9.3. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях.

#### **9.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений.**

Центральным в структуре управленческой деятельности является функция выработки и принятия управленческих решений, которая определяет ее эффективность и качество.

Решение - выбор альтернативы. Решение - это рациональный выбор как минимум из двух альтернатив.

*Организационное решение* - выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

#### **9.2. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.**

В менеджменте существует понятие «рациональное решение проблемы». Этапы рационального решения проблемы представлены в виде рис. 7.



Рис. 7. Этапы рационального решения проблемы.

Плюс **внедрение** и **обратная связь**. Но для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Процесс не является завершённым пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

Процессуальная организация *индивидуального выбора* в обобщающем виде состоит из следующих этапов:

1. Фиксация и осознание проблемы.
2. Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения.
3. Формирование исходного множества альтернатив.
4. Формулировка критериев элиминации исходного множества альтернатив.
5. Элиминация альтернатив исходного множества.
6. Оценка полезности исходов альтернатив.
7. Выбор максимизированной альтернативы.
8. Реализация решения.
9. Оценка результатов реализации решения.
10. Коррекция решения.

Все эти этапы вместе составляют полный цикл принятия решения. Часто встречаются его редуцированные (сокращённые) формы, где исключены отдельные фазы.

### **9.3. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях.**

Коллегиальные решения сохраняют большинство рассмотренных этапов, хотя они частично видоизменяются. Эти решения обогащаются следующими новыми этапами и психологическими особенностями:

1. Необходимость определения системы исходных данных.
2. Определение состава группы.
3. Формирование информационной основы решения.
4. Выработка группой метарешения.
5. Определение членами группы представлений об индивидуальных целях.
6. Интенсивное развертывание процессов групповой дифференциации.
7. выбор критерия для основы согласования индивидуальных предпочтений.
8. Выбор конкретного альтернативного варианта.
9. Заключительная стадия процесса коллегиальных решений — реализация *коррекции* и *компенсации* неудачных или неправильных решений.

#### **Рекомендации по принятию этически корректных решений:**

Вопросы данных рекомендаций заставляют задуматься над социальными и этическими последствиями своего поведения.

1. Является ли проблема / дилемма тем, чем она кажется? Если вы не уверены выясните это.
2. Является ли действие, над которым вы размышляете, юридически допустимым? Если вы не уверены выясните это.
3. Понимаете ли вы позицию тех, кто противится вашему намерению?

Обоснована ли она?

4. Кто выиграет от вашего действия? Кому оно повредит? В какой степени? Как долго?

5. Разрешили бы вы предпринять действия, которые планируете, другим людям?

6. Интересовались ли вы мнением других, знакомых с данным вопросом и способных быть объективными людьми?

7. Одобряют ли ваши действия семья, друзья, коллеги по работе или начальство?

## **Лекция 10 (2 часа).**

### **«Бизнес-план предприятия».**

10.1. Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса.

10.2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

10.3. Ошибки при разработке бизнес-плана.

#### **10.1. Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса.**

Бизнес-план дает детальное пояснение, как будет происходить управление бизнесом для обеспечения прибыльности предприятия, а также возвратности инвестиций.

*Бизнес-план* - объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время - необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

В современной практике бизнес-план выполняет *пять функций*:

I. - связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса.

II. - планирование.

III. - позволяет привлечь извне денежные средства - ссуды, кредиты.

IV. - позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров.

V. - позволяет улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, создать мотивацию достижения цели.

Важно соблюдение принципов: гибкости, непрерывности, коммуникативности, интерактивности, многовариантность, участие, адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

#### **10.2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.**

Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

К функциям, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности,
- размеры предприятия,
- цель составления бизнес-плана,
- общую стратегию предприятия,
- перспективы роста создаваемого предприятия, размер предполагаемого рынка сбыта,
- наличие конкурентов.

*Оптимальная структура:*

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Типичные бизнес-планы *содержат элементы:*

- миссия или видение компании,
- информация об отрасли и рынке,
- данные о поставщиках,
- информация о численности персонала и описание должностей,
- финансовая информация, показывающая источники и направления использования инвестиций и будущей прибыли,
- планы производства товаров или услуг, включая планировку предприятия и производственные графики,
- описание политики фирмы по представлению кредитов покупателям,
- юридические вопросы (информация о лицензиях, патентах, налогах и законодательных ограничениях),
- критические риски проекта.

### **10.3. Ошибки при разработке бизнес-плана.**

Ошибки при разработке бизнес-плана:

1. попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике нашей деловой среды.
2. Не может быть универсального проекта.
3. Неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими.
4. Низкое качество проводимых маркетинговых исследований:
5. Непонимание интересов инвестора или кредитора и их психологии.

11.1. Особенности менеджмента в образовании.

11.2. Основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера.

11.3. Портрет менеджера образования.

### 11.1. Особенности менеджмента в образовании.

*Предмет труда* - менеджера образовательного процесса является деятельность субъекта управления.

*Продукт труда* - информация об учебно-воспитательном процессе.

*Орудие труда* - слово, речь.

*Результат труда* - уровень грамотности, воспитанности и развития объекта менеджмента - учеников.

*Педагогический менеджмент* - это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности.

Основные *функции* педагогического менеджмента:

S Принятие разумного решения,

S Организация выполнения принятых решений, создание надлежащих условий для эффективной работы образовательного учреждения, каждого участника образовательного процесса, обеспечение мотивов и стимулов их деятельности,

S Контроль выполнения решений.

*Методы управления* в педагогическом менеджменте: экономические методы, административные методы, методы психолого-педагогического влияния, методы общественного влияния.

### 11.2. Основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера.

В.Д. Симоненко сравнил основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера с целью обнаружить общее, что позволит усилить элементами менеджмента профессиональную подготовку учителя. Данные этого исследования представлены в виде табл. 4.

Таблица 4

#### Сравнение основных компонентов содержания деятельности

<b>УЧИТЕЛЬ</b>	<b>МЕНЕДЖЕР</b>
Руководитель и организатор жизни и деятельности коллектива учеников.	Руководитель и организатор деятельности трудового коллектива.
<i>Цель деятельности</i>	
Воспитание, обучение, развитие детей; подготовка к самостоятельной жизни и труду.	Удовлетворение потребностей общества, человека, получение прибыли.
<i>Основные задачи</i>	
1. Развитие личности учеников.	1. Раскрытие творческого потенциала работников.

2. Воспитание учеников.	2. Формирование трудового коллектива.
3. Формирование системы знаний, умений и навыков учеников.	3. Получение максимальной прибыли.
<i>Объект деятельности</i>	
Ученический коллектив.	Трудовой коллектив.

Основные функции

1. конструктивная	N /1	1. управленческая
2. организаторская		2. организаторская
3. коммуникативная		3. коммуникативная
4. воспитательная		4. дидактическая
5. информационная	1/ N	5. воспитательная
6. дидактическая		6. контролирующая
7. развивающая		7. экологическая
8. ориентационная		8. исследовательская
9. мобилизационная		9. ориентационная
10. исследовательская		10. конструкторско-технологическая

Профессиональные умения

1. <b>перцептивные</b> - адекватно воспринимать и понимать психику детей.	1. умение адекватно воспринимать и понимать психику подчиненных.
2. <b>конструктивные</b> - ставить ясные цели, выдвигать задания, проектировать учебно-воспитательный процесс	2. быть изобретательным, гибким, адекватно реагировать на изменения ситуации.
3. <b>экспрессивные</b> - эффективно выражать свои эмоции, владеть собой.	3. эффективно владеть собой.
4. <b>академические</b> - заниматься позитивной деятельностью.	4. целесообразно использовать время.
5. <b>дидактические</b> - передавать свои знания и умения.	5. иметь четкие личные цели и ценности.
6. <b>коммуникативные</b> - общаться, осуществлять влияние на людей.	6. заниматься саморазвитием
7. <b>организаторские</b> - организовывать деятельность учеников и свою личную.	7. осуществлять влияние на людей.
8. <b>исследовательские</b> - выявлять, изучать и решать проблемы.	8. передавать свои знания подчиненным.
9. <b>специальные</b> - по характеру специальности.	9. формировать рабочие группы.

**11.3. Портрет менеджера образования.**

Портрет менеджера образования составляется по следующей схеме:

1. Способность к планированию и принятию решений:
  - *стратегическое мышление;*
  - *финансовое планирование;*
  - *понимание образовательных проблем;*
2. Работа с человеческими ресурсами.
3. Организованность и целесообразность использования времени.
4. Коммуникация.
5. Навыки общения.
6. Обеспечение развития членов коллектива.
7. Лидерство.
8. Управление переменами.

### **ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Для мониторинга качества знаний студентов по дисциплине и определения уровня сформированности умений рекомендуется использовать следующие средства диагностики:

1. Информационный поиск;
2. Тематическое сообщение на семинарских занятиях;
3. Реферат;
4. Аналитический отчёт;
5. Коллоквиум;
6. Тест контроля знаний;
7. Зачет.

#### **Критерии оценок результатов учебной деятельности:**

- систематизированные и полные знания по всем разделам учебной программы дисциплины «Основы менеджмента»;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Основы менеджмента», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Основы менеджмента»;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

## Перечень литературы:

### *Основная литература.*

1. Брасс А. А. Менеджмент. - Мн., 2002. - 211 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Издательство «Питер», 2000.
3. Кабушкин Н.И. Основы Менеджмента. Мн.: «Новое знание», 2001.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
5. Психология менеджмента / под ред. Проф. Никифорова Г.С. - 3-е изд. - Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007.

### *Дополнительная литература:*

1. Антикризисный менеджмент / под редакцией проф. Грязновой А.Г. -М., Издательство ЭКМОС, 1999.
2. Беляцкий Н.П. и другие. Техника работы менеджера: Учебное пособие. - Минск, 1998.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учеб. пособие. - Мн., 2000. - 320 с.
4. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие. - СПб.: «Издательство "Питер"», 2000.
5. Большов А. В. Менеджмент: теория и практика. - Казань, 1997.
6. Быков А.А., Беляцкая Т.Н. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. - Мн.:Изд.центр БГУ,2003.
7. Велков И. Г. Личность руководителя и стили руководства. - Москва, 1992.
8. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебн. Пособие. - М., 2001. - 224 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - Москва, 1994.
10. Винтер М. Психология ведения разговора. - Ростов-на-Дону, 1991.
11. Глухов В.В. Менеджмент. -Спб., 2000.
12. Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. Основы менеджмента. Питер.1999.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом Новгород, 1999.
14. Занковский А.Н. Организационная психология - М. 1998.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как правильно оценить человека за час / С.В. Иванова. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2009.
16. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час / Авт.-сост. Любовь Орлова. - Минск: Харвест, 2008.
17. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 367 с.
18. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 1999.
19. Китов Е. И. Психологические особенности управленческих решений. - Москва, 1989.
20. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. - Москва, 1995.
21. Лебедев В.И. Психология и управление. - Москва, 1990.
22. Малышев К.Б. Психология управления. - М.: ПЕР СЭ, 2000. - 144 с.
23. Мтаробинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М. 1995.

24. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова.- СПб.: Речь, 2001.
25. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Курс лекций. - СПб.: Альфа, 2001. - 240 с.
26. Розанова В.А. Психология управления. - Москва, 1999.
27. Сухарев В. Этика и психология делового человека. - Москва, 1997.
28. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: ИНФРА - М., 1999.
29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я, Кибанова. М.: ИНФРА -М., 1997.
30. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: Учеб пособие. -К., 2000.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 1997.

## II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### СОСТАВЛЕНИЕ ПСИХОГРАММЫ

**Психограмма** — важнейшая часть профессиограммы — характеристика требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Ее содержание и объем определяются целями профотбора, профобучения, профориентации, перемещения и других элементов кадровой политики.

Для составления психограммы используются следующие источники информации: документы (инструкции, положения, хронометражные таблицы, описания), устные и письменные опросы работников, в том числе анкеты, личные наблюдения, лабораторные и естественные эксперименты, данные «пилотажных» (пробных, целевых) исследований, эргономические исследования на рабочих местах (киноциклография, электроокулография, телеметрия физиологических параметров, электроэнцефалография, телехронорефлексометрия) и др.

Структура психологической характеристики профессии (специальности, группы рабочих мест, рабочего места) такова:

- требования к оборудованию, организации и условиям труда;
- социально-психологические параметры трудового коллектива;
- комплекс требований к психике человека (нейропсихическим, психофизиологическим, личностным, интеллектуальным свойствам; к состояниям — эмоционально-волевым установкам, работоспособности, измененным состояниям; к процессам адаптации, обучения, восприятия, ритмам);
- требования к организации психолого-педагогических аспектов труда;
- требования к руководителю — организатору, педагогу, специалисту, личности.

Общая схема составления предварительной профессиограммы такова: перечисляются параметры психических функций, группа экспертов определяет функциональную их сопряженность с требованиями профессиональной деятельности (не требуется—требуется со степенью низкой, средней, высокой), затем отбираются наиболее существенные, по мнению экспертов, качества.

Объектом рассмотрения могут быть такие параметры психических функций:

- высокая абсолютная чувствительность: зрительного анализатора, слухового анализатора, вкусовая чувствительность, обоняние, осязание, мышечная чувствительность и др. (можно рассмотреть отдельно абсолютную и относительную чувствительность тех или иных анализаторных систем как чувствительность к изменениям интенсивности фактора);
- быстрота и точность опознания, сравнения, различения, выделения, членения и т. д. Методы выявления этих качеств описаны в работах К. К. Платонова по индустриальной психологии;
  - восприятие формы, размеров, скорости, времени, расстояния;
  - наблюдательность;
  - показатели внимания: объем, переключаемость, устойчивость, концентрация, распределенность, помехоустойчивость;
  - разновидности памяти: оперативная, долговременная, наглядно-образная, словесно-логическая, двигательная, зрительная, слуховая;
  - показатели памяти: объем, быстрота, точность, длительность сохранения информации;
  - способность запоминать, хранить в памяти и воспроизводить правила, инструкции;
  - разновидности мышления: наглядно-действенное, абстрактно-логическое, образное, репродуктивное, продуктивное (творческое);
  - скорость мыслительных действий;
  - способность мышления к анализу, синтезу, абстракции, классификации, систематизации, конкретизации, планированию, пониманию графического материала, пониманию словесного материала;
  - способность быстро и точно принимать решения;
  - инициативность;
  - хорошая ориентировка в пространстве и способность к оперированию пространственными представлениями;
  - показатели психомоторной деятельности: скорость, точность, координация, устойчивость, ритм двигательных актов;
  - скорость реакции в простых и сложных ситуациях;
  - подвижность пальцев;
  - точность осуществления простых действий в условиях дефицита времени, монотонной работы, работы с малой интенсивностью;
  - быстрота выработки и перестройки двигательных и умственных навыков;
  - разборчивость речи;

- отсутствие в напряженной обстановке: напряженности, растерянности, тенденций к возбуждению и нервозности, замешательства, чрезмерной осторожности;

- способность работать при наличии риска или опасности с сохранением или повышением производительности (вид стресса, устойчивость к стрессам);

- уравновешенность;

- бдительность;

- показатели характера: целеустремленность, исполнительность, выдержка, выносливость, принципиальность, трудолюбие, энтузиазм, общительность, самокритичность (можно добавить: акцентуация характера, конфликтность, локус контроля, темперамент, психологический тип, психологический профиль по Кэттеллу, коэффициент интеллекта IQ и др.);

- моральные качества, стремление к развитию в работе, к руководству, трудовой или культурно-производственный потенциал, потенциал к руководящей работе;

- положительная мотивация и направленность на профессиональную деятельность;

- профессионально-обусловленные качества (готовность к работе): подготовленность, опыт профессиональной деятельности (психомоторный, интеллектуальный, технический, организаторский), определяемый спецификой профессии, специальности, организацией и содержанием труда.

С целью разработки более точной профессиограммы, например, для совершенствования организации труда и оздоровления работников, полезно разработать профессиографический опросник, содержащий перечень признаков, степень их важности и периодичности применения качеств, предварительно отобранных компетентными экспертами.

При заполнении профессиографического опросника следует отметить порядковый номер важного для данной профессии качества, а степень важности обозначить в соответствующей графе числовым и буквенным кодом по следующей системе:

- важность качества:

- 1 — совершенно необходимо,

- 2 — весьма желательно,

- 3 — желательно,

- 4 — почти безразлично;

- качество требуется:

ПС — постоянно,

ПР — периодически,

ИН — иногда.

Вышеприведенный перечень признаков можно дополнить еще и таким набором:

- способность: быстро читать печатный текст, разбирать неясный почерк, понимать неясное произношение;
- умение читать чертежи, схемы и т. д.

Сюда же целесообразно включить блок профессиональных требований из квалификационной характеристики и требований, вытекающих из специфики рабочего места. При этом следует определить степень достаточности владения отдельными составляющими профессионализма: на уровнях: знания, умения, навыка или: в высокой степени, выше среднего, среднего уровня, ниже среднего:

- владение иностранным языком, вопросами биржевых операций и т. п.;
- память на лица;
- память на слова;
- умение грамотно писать;
- почерк;
- стабильность позитивного эмоционального состояния;
- поведение в общении, преобладающая позиция;
- умение не отвлекаться на представителей другого пола;
- умение рассказывать и комментировать;
- способность не поддаваться чужому влиянию;
- снисходительность, терпимость;
- способность к лидерству;
- отношение к интересам фирмы;
- обаяние;
- осторожность;
- умение хранить тайну;
- способность подчиняться, исполнительность;
- сдержанность и т. д.

## **СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛЬЮ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Профиль должности** - это графическое отображение Модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности.

Модель компетенций - это базовый элемент бизнес-процессов по всем направлениям работы с персоналом.

Составление профиля должности нужно в случае необходимости понимания, какими навыками, умениями и знаниями должен обладать сотрудник, претендующий на ту или иную должность.

Наличие профиля должности облегчает работу руководителя и менеджера по персоналу в ситуации подбора кандидата на должность, а также в случае проведения оценки или аттестации сотрудников.

### **Этапы работы.**

1. Анализ существующей корпоративной модели компетенций.
2. Определение требований к данной должности:  
понимание того, что значит данная должность и работа на данной должности;  
понимание того, какими знаниями и навыками нужно обладать, чтобы работать на этой должности.
3. Выборка необходимых компетенций из корпоративной модели компетенций.
4. Разработка критериев оценки каждой компетенции для данной должности:
  - степень проявленности данной компетенции в профиле должности;  
шкала оценки наличия требуемого навыка у сотрудника.
5. Разработка плана оценочных мероприятий на основе профилей должности.

### **СОДЕРЖАНИЕ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ**

На сегодняшний день оценка должности проводится несколькими способами. Но только профилирование должностей предоставляет возможность оценить должность комплексно.

Среди всех методов, помимо профиля, существует метод профессиографии, суть которого заключается в формировании профиля профессии, и психографии, на основании которой создается психограмма должности.

*Профессиограмма* - описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку.

*Психограмма* - главная часть профессиограммы, в которой сконцентрированы психологические требования к личности конкретного специалиста, а также личностные, психофизиологические качества, обеспечивающие успешное овладение данной профессиональной деятельностью

*Профиль должности* - это основной документ, который используется:

- для подбора кандидатов при приеме на работу;
- для аттестации сотрудников, прошедших испытательных срок, а так же для последующей аттестации работающего персонала по истечении

определенного времени (например, для пересмотра уровня заработной платы по окончании определенного периода времени - полгода, год);

- для определения целей и планирования обучения сотрудников;
- для формирования кадрового резерва;
- для планирования карьеры сотрудников.

***Профиль должности включает в себя:***

- профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения данной работы,
- компетенции;
- личностные особенности, соотносящиеся с корпоративной культурой и внутренними, порой неформальными правилами компании, а так же анкетные данные.

Со стороны компании учитываются особенности корпоративной культуры, выполняемой работы и среды, в которой данная работа выполняется.

***Структура профиля должности***

На данный момент в HR-практике не существует стандарта профиля должности. Каждый создает его описание в силу собственных представлений о полноте профиля и его необходимости.

Формат, отражающий потребности предприятий, с нашей точки зрения, наиболее полно.

***Обозначим некоторые составляющие профиля должности:***

***1. Место в организационной структуре.***

Первое, что необходимо сделать, это определить, какое место занимает должность в общей структуре предприятия и как она связана с другими должностями: какова система подчиненности, какие смежные подразделения и должности, включенные в них, наиболее часто взаимодействуют с оцениваемой должностью.

***2. Структура функций.***

Во вторую очередь требуется подробно описать функционал должности, позволяющий всем его пользователям четко и однозначно понимать, какие обязанности выполняет сотрудник, работающий в конкретной должности и в рамках существующих бизнес-процессов.

***3. Профиль профессиональных компетенций.***

Данный раздел профиля представляет собой систему компетенций, которыми должен обладать сотрудник, выполняя задачи должности. Практически это требования должности к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников. Отметим, что все компетенции должны быть описаны с помощью индикаторов и содержать шкалу оценки или градацию по требованиям к уровню выраженности каждой компетенции. Наличие профиля профессиональных компетенций позволит вам увеличить качество оценки кандидатов на должность и уже работающих сотрудников.

#### *4. Личностный профиль сотрудника.*

Вся информация этого раздела Профиля содержит требования к уровню выраженности личностных особенностей, свойств и качеств сотрудника. Главное, что вы должны помнить, формируя данный профиль, что в него не нужно включать излишние качества. Основное требование - отразить те свойства, которые могут оказывать на деятельность сотрудника значительное влияние. Отдельное внимание стоит уделить когнитивным процессам, таким, как внимание, память, мышление и т.д. Если должность требует освоения постоянно увеличивающегося объема новой информации или обязательного обучения сотрудника новым функциям и операциям, то необходимо оценить уровень обучаемости сотрудника.

#### *5. Формальные требования.*

Данный раздел наиболее знаком HR-специалистам и его описание обычно не создает особых сложностей. В него, как правило, включены требования к полу, возрасту, образованию, опыту специалистов.

Было бы неплохо, если бы вы, создавая профиль, заранее подумали о методах оценки тех или иных параметров, описанных в разделах профиля, и создали раздел, в котором указали бы обязательные методы и методики оценки, которые могут быть использованы в дальнейшей работе менеджерами по персоналу. Такая стандартизация методов оценки персонала позволяет вам сформировать систему сравнения сотрудников между собой и увидеть изменения в выраженности тех или иных свойств и качеств сотрудников на протяжении определенного времени.

#### *Результат, который приносит профилирование должностей.*

Использование профилирования приводит к четкой организационно-функциональной структуре должностей в компании. А это значит, что система становится более управляемой, менее подверженной ситуативному влиянию отдельных факторов и форс-мажоров.

1. Профиль объединяет все HR-процессы в единую систему, ясную и понятную не только для сотрудников подразделений по управлению персоналом, но и для руководителей всех уровней.

2. Профиль должности определяет эталонные требования к персоналу и формирует систему допусков к этому эталону, позволяет формировать уровни компетентности. Все оценочные процедуры, построенные на основе Профиля должности, выявляют реальный уровень соответствия сотрудников эталону.

3. Описание должности позволяет нивелировать субъективные факторы оценки персонала, поскольку все предполагаемые критерии оценки и получаемые по ним результаты, заложенные в профиле, оцифрованы и относятся не только к качественным, но и к количественным показателям.

4. Все выявленные отклонения от эталонных требований показывают, какие знания, умения и навыки сотрудников требуют активного развития. Кроме того, становится понятным, насколько велики отклонения от нормативных требований. И, наконец, выявляя проблемные зоны, специалист по управлению персоналом совместно с руководителями подразделений может создать систему эффективного обучения и развития персонала.

5. Профиль позволяет снизить риск ошибки при приеме кандидатов на работу, при ротации кадров.

6. Профиль является основой для формирования стандартизированной системы оценки знаний, умений и навыков персонала, работающего на должности.

### **Разработка Модели компетенций и профиля должности**

Цель проекта - разработка Модели компетенций и профиля должности сотрудников в соответствии с целями и стратегическими планами развития Вашего предприятия и требованиями к квалификации должности.

**Компетенции** — это набор факторов, включающий деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы, т.е. это показатели, по которым оценивается эффективность работы сотрудника.

**Модель компетенций** — это описание стандартов поведения существующего или желаемого. Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и продвижения сотрудников.

**Профиль должности** — это графическое отображение Модели компетенций, цифровое определение уровня проявления компетенций относительно конкретной должности. Модель компетенций — это базовый элемент бизнес-процессов по всем направлениям работы с персоналом.

#### **Применение Модели компетенций:**

- при подборе новых сотрудников;
- формировании кадрового резерва и планировании карьеры;
- проведении оценочных и аттестационных мероприятий;
- формировании системы обучения всех сотрудников и составлении личных планов развития.

#### **1 этап. Предобследование, анализ ситуации, сбор данных**

Разработка анкет для сбора информации от руководителей и сотрудников предприятия о компетенциях, которыми должен обладать руководитель

- Заполнение анкет сотрудниками
- Обработка анкет
- Составление отчета по данным анкетирования

*В результате:*

Адаптированная под предприятие анкета сбора информации по выявлению компетенций.

Отчет по результатам анкетирования сотрудников предприятия, данные которого будут использованы при разработке Модели компетенций.

## **2 этап.** Разработка Модели компетенций

Определение состава фокус-группы (руководитель службы персонала, начальники отделов, ведущие специалисты, консультанты)

Проведение практического занятия по разработке модели компетенций:

- объяснение целей и задач текущего этапа;
- обсуждение наработок предыдущего этапа, ответы на вопросы;
- групповая дискуссия, критика и оценка каждой компетенции;
- корректировка формулировок.

*В результате:*

Понимание того, что значит данная должность и работа на данной должности;

Понимание того, какими знаниями и навыками нужно обладать, чтобы работать на этой должности;

Понимание того, зачем нужна Модель компетенций, и где она в компании будет применяться;

Составленная и утвержденная Модель компетенций для данной должности.

**3 этап.** Определение уровней ключевых компетенций и профиля должности

Определение ключевых компетенций;

Описание уровней ключевых компетенций для руководителей разного уровня (стандарты поведения, профессиональные навыки т.д.);

Составление профилей должности для руководителей разных уровней.

*В результате:*

Технология разработки Модели компетенций для различных должностей и специальностей организации.

## **4 этап.** Презентация результатов

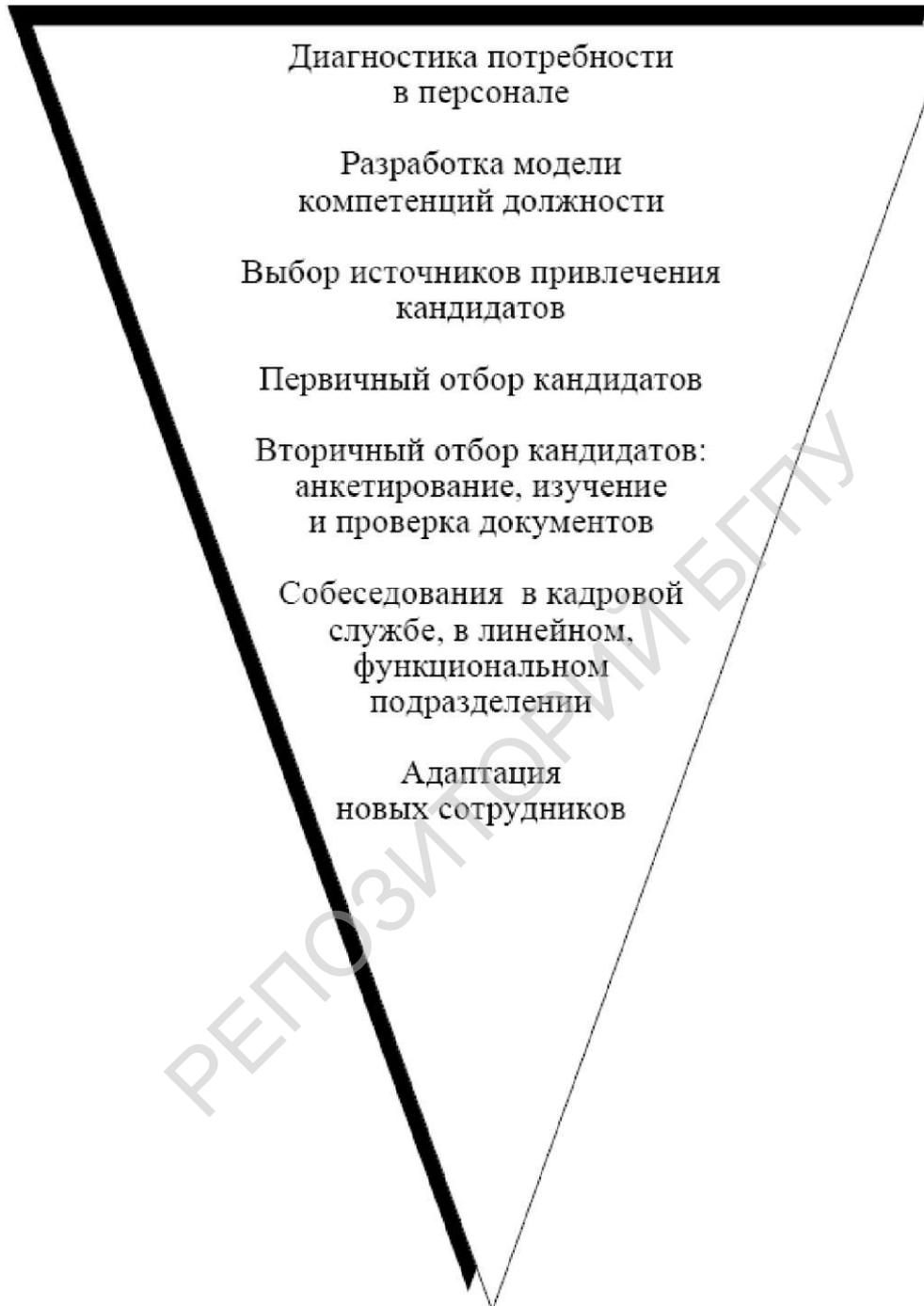
*В результате* Ваша компания получит:

Адаптированную под предприятие анкету сбора информации по выявлению компетенций.

Технологию разработки Модели компетенций для различных должностей и специальностей организации.

Разработанные Модели компетенций, требования к личности и квалификации людей на данные позиции.

## Процедура отбора кандидатов на должность



**Профиль** — это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции подразумевают как *индивидуально-личностные* характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность

и др.), так и *навыки* (например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план).

**Профессиограмма** (от лат. *Professio* — специальность, *Gramma* — запись) — описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: *профессиокарты* (сокращенный вариант профессиограммы) и *полные профессиограммы*.

*Профессиокарта содержит:*

- официальное название описываемой профессии;
- описание результатов труда и их значения для людей;
- описание трудовых действий и основных личностных качеств, требуемых для профессии;
- описание предметных и социальных условий труда;
- указание на возможные пути обучения.

Профессиограмма описывает психологические, производственные, технические, медицинские, гигиенические и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства.

Профессиограмма может включать в себя, например, перечень гигиенических или психологических характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп.

Она необходима для поиска подходящей профессии по личным качествам человека, давая ему возможность заниматься таким делом, которое ему нравится.

Хорошая профессиограмма отвечает на следующие вопросы:

- В чем суть данной профессии?
- Чем конкретно занимается сотрудник?
- В каких условиях происходит труд?
- Какие требования предъявляются к уровню подготовки работников?
- Какие способности нужны для успешного овладения профессией?
- Легко ли трудоустроиться обладателям данной профессии?
- На какие заработки можно рассчитывать?
- Каковы возможности для карьерного роста?

Профессиограмма составляется специалистом по работе с персоналом совместно с руководителем соответствующего подразделения на конкретную профессию.

Важной составной частью профессиограммы является *психограмма* — описание психологических характеристик конкретной профессиональной

деятельности, совокупности психофизиологических и личностных качеств работника, важных для ее успешного осуществления.

**Профессиография** — технология изучения требований, предъявляемых профессией к качествам личности работника (кандидата на должность), психологическим способностям, физическим возможностям и др. Она помогает в разработке информационных, диагностических, коррекционных и формирующих методических пособий и практических рекомендаций, как обеспечить взаимосоответствие человека и профессии.

**Трудограмма** — это описание труда в профессии, более подробное содержание профессиограммы.

Трудограмма включает в себя:

1. Предназначение, «миссию» профессии, ее роль в обществе (производство материальных товаров или идей, оказание услуг в разных социальных сферах; сбор, хранение и передача информации и др.), направленность на человека.

2. Распространенность профессии (типичные для данной профессии учреждения).

3. Предмет труда в профессии - стороны окружающей действительности, на которые воздействует человек в ходе труда (материальные предметы, идеальные предметы - культура, информация, индивидуальное или общественное сознание людей, предметы натуральные в контексте природы и искусственные, созданные человеком.).

4. Профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии.

5. Деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата;

6. Средства труда - стороны окружающей действительности, которые человек использует для воздействия на предмет труда при реализации своих целей, для получения нужного продукта труда. К средствам труда относятся реальные инструменты, приборы, компьютеры, оргтехника, а также знаковые средства и системы правил логического мышления, моральной и эстетической оценки и др. Предмет и средства труда могут меняться местами даже в рамках одной профессии.

7. Условия труда; режим труда и отдыха; характеристика социального окружения; санитарно-гигиенические факторы труда; интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; рабочее место, рабочий пост.

8. Организация и кооперация труда: формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; виды профессионального общения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда между его участниками; нормы выполнения и сроки; субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии.

9. Продукт труда (или его результат) - те качественные и количественные изменения, которые человек привносит в предмет труда; критерии оценки

результата труда, степень заданности результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству).

10. Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата.

11. Права представителя данной профессии: безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда.

12. Обязанности представителя данной профессии: соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми. Должностные функциональные обязанности (что и как должен делать человек данной профессии в условиях конкретной должности в том или ином учреждении).

13. Позитивное влияние данной профессии на человека; возможность личностной самореализации, направления и возможная динамика внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной профессиональной общности, социальному кругу.

14. Негативные стороны профессии; зоны и типы трудностей и ошибок, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, дефицит информации или информационная перегрузка; возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; отсутствие профессионального роста; виды нареканий («штрафов») за низкую эффективность, за нарушение этических норм.

### III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Классификация каналов коммуникативного процесса в менеджменте.
2. Классификация коммуникаций в менеджменте.
3. Методы управления в педагогическом менеджменте.
4. Модели принятия управленческих решений.
5. Назовите группы функций менеджмента (классификация функций менеджмента).
6. Назовите методы управления персоналом.
7. Назовите наиболее распространенные юридические формы организации.
8. Назовите основные группы ролей, которые должен исполнять менеджер.
9. Назовите основные принципы планирования персонала.
10. Назовите основные стратегии поведения менеджера в конфликтной ситуации.
11. Назовите подходы к определению понятия «менеджмент».
12. Назовите предмет и орудия труда менеджера.
13. Назовите признаки организации.
14. Назовите функции управления.
15. Наиболее известные современные концепции менеджмента.
16. Определите основные группы профессионально важных качеств менеджера.
17. Определите основные принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами в менеджменте.
18. Ошибки при разработке бизнес-плана.
19. Перечислите внутренние переменные, оказывающие влияние на функционирование организации.
20. Перечислите области гуманистического направления менеджмента.
21. Перечислите области классического направления менеджмента.
22. Перечислите особенности менеджмента в образовании.
23. Перечислите отличия понятий «менеджмент» и «управление».
24. Перечислите причинные факторы конфликтов в менеджменте.
25. Перечислите типы внешних условий, оказывающих влияние на функционирование организации.
26. Перечислите типы организационных структур, распространенные на Западе (Дафт).
27. Перечислите элементы коммуникативного процесса в менеджменте.
28. Перечислите этапы жизненного цикла организации.
29. Универсальные принципы процесса принятия организационных решений.
30. Уровни менеджмента персонала.
31. Функции аттестации сотрудников.
32. Этапы развития организации.

## **ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Семинар 1**

#### **«Основные понятия и эволюция менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Исторический обзор развития менеджмента.
2. Классическое направление менеджмента.
3. Гуманистический менеджмент.
4. Новейшие тенденции и системы менеджмента.
5. Этика менеджмента.

*Форма контроля:* дискуссия по предложенным темам.

### **Семинар 2.**

#### **«Организация. Изменения в организации. Организационные структуры управления»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организационные изменения и развития.
2. Внешние и внутренние движущие силы перемен.
3. Осуществление изменений.
4. Понятие корпоративной культуры и ее принципы.
5. Изменения в культуре организации. Изменение и развитие корпоративной культуры.
6. Внутренняя и внешняя среда организации, и корпоративная культура.
7. Сущность корпоративной этики.
8. Корпоративная этика организации.

*Форма контроля:* дискуссия по предложенным темам.

### **Семинар 3**

#### **«Компетенция менеджера и его организационная среда»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Каталог требований должностных позиций к менеджеру: квалификационные, организационные и функциональные требования.
2. Составить должностные квалификационные характеристики менеджера Вашего предприятия. Провести его анализ с точки зрения ролей и профессиональных требований к менеджеру.

*Формы контроля:* дискуссия, выступление на семинаре.

### **Семинар 4**

#### **«Менеджмент персонала»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Методы подбора кадров.
2. Сущность и основные проблемы методов оценки персонала.
3. Собеседование с кандидатом при приеме на работу.
4. Современные методы тестирования персонала.

*Формы контроля:* опрос, выступление на семинаре.

### Семинар 5 «Групповая динамика и руководство»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Групповая динамика.
2. Руководство и лидерство.
3. Власть как регулятор управленческой деятельности.
4. Лидерство: теории лидерства и стили руководства.
5. Корпоративная этика руководителя.

*Формы контроля:* опрос, выступление на семинаре.

### Семинар 6 «Антикризисный менеджмент»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие, классификация и причины возникновения кризиса.
2. Методы прогнозирования кризисных явлений.
3. Антикризисный менеджмент как система управления предприятием.
4. Понятия и классификация антикризисных мероприятий.

*Формы контроля:* опрос, выступление на семинаре.

### ФОРМЫ КОНТРОЛЯ УСРС

№	Содержание	Кол-во часов	Форма контроля
1.	<b>ТЕМА: «Основные понятия и эволюция менеджмента»</b> 1. История развития менеджмента в рамках различных школ и направлений (Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Герцберг, Врум, Портер-Лоулер, Девид Мак Келланд, У. Оучи и др.)	2 ч. сем.	Информационный поиск (объем 3-4 стр. печатного текста)
2.	<b>ТЕМА: «Организация. Изменения в организации. Организационные структуры управления»</b> 1. Найти и провести анализ корпоративной этики и корпоративной культуры Вашей организации или другой известной Вам организации.	2 ч. сем.	Подготовить аналитический отчет (объем 3-4 стр. печатного текста)
3.	<b>ТЕМА: «Компетенция менеджера и его организационная среда»</b> 1. Составит профиль должности и подобрать диагностический материал.	2 ч. сем.	Собрать диагностический материал.
4.	<b>ТЕМА: «Менеджмент персонала»</b> 1. Методы аттестации персонала.	2 ч. сем.	Собрать диагностический материал.

5.	<b>ТЕМА: «Менеджмент в образовании»</b> 1. Творческая работа по теме: «Моё представление о роли менеджера в современном образовании»	2ч. лекц.	Написать эссе (объем 3-4 стр печатного текста).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

#### **IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ ДОКУМЕНТАЦИИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

Рекомендованы Министерством образования  
Республики Беларусь и предназначены  
для использования в работе руководителями  
учреждений образования



Минск Дебор

УДК 373.1:651.5(183.131) ББК 74.204 Р36

Автор-составитель И.В.Тарасенко

Р 36 Рекомендации по ведению документации общеобразовательных учебных заведений / Авт.-сост. И.В.Тарасенко. — Мн.: ООО «Дэбор», 2000. — 28 с. ISBN 985-6519-08-X.

УДК 373.1:651.5(183.131) ББК 74.204

Производственно-практическое издание

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ВЕДЕНИЮ ДОКУМЕНТАЦИИ,  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

Автор-составитель *Тарасенко Ирина Викентьевна* Ответственный за выпуск *Ал.Яшкин*

Редактор *А.М.Миронюк* Технический редактор *Е.А.Фирсенков*

Сдано в набор 22.09.2000 г. Подписано в печать 20.09.2000 г. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 4,35. Тираж 2000 экз. Зак. 301.

Издательство ООО «Дэбор». Лицензия ЛВ № 288 от 30.04.2000. г.Минск, ул. Никифорова, 2,  
тел. 231-71-91.

Отпечатано и типографии ЗАО «Дебор-Печать». Лицензия ЛВ№ 87 от 19.12.97. г.Минск, ул. Сурганова, 46, тел. 231-07-30.

© И.В.Тарасенко, 2000

ISBN 985-6519-08-X

© ООО «Дэбор, 2000

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## ВВЕДЕНИЕ

Функционирование и развитие общеобразовательного учебного заведения (школа, гимназия, лицей, колледж) невозможно без документального оформления его деятельности и отражения в документах, связанных с планированием и осуществлением учебно-воспитательной работы и финансово- хозяйственной деятельности, ведением учета учебно-педагогической работы, делопроизводства школы, составлением статистической отчетности.

С 1 сентября 1995 года введена в действие Инструкция о ведении школьной документации, утвержденная приказом Министра образования Республики Беларусь 20 декабря 1994 года, № 418 и зарегистрирована в Реестре Государственной регистрации Министерства юстиции Республики Беларусь 20 января 1995 года, № 709/12. Эта Инструкция устанавливает единые названия и требования к ведению школьной документации, сроки ее сохранения, а также порядок ведения делопроизводства школы.

В связи с тем, что подавляющее большинство общеобразовательных школ обслуживается централизованными бухгалтериями районных (городских) отделов образования, которые ведут учет финансово-хозяйственной деятельности школ в установленном порядке, Инструкцией устанавливается только порядок ведения первичной учетной документации в школе по отдельным вопросам финансово-хозяйственной деятельности.

Планирование учебно-воспитательной работы, а также материально-техническое обеспечение школы осуществляется в соответствии с Примерным положением об общеобразовательной школе (гимназии, лицее, колледже) Республики Беларусь, действующими указаниями и рекомендациями Министерства образования, поэтому документы по этим вопросам в Инструкции в полном объеме не рассматриваются.

Требования Инструкции распространяются как на государственные общеобразовательные школы, так и на школы, которые создаются субъектами хозяйствования других форм собственности.

В перечень школьной документации входит:

- < документация по личному составу учащихся;
- < документация по основной деятельности школы;
- < финансово-хозяйственная документация;
- < статистическая отчетность;
- < делопроизводство.

Учебно-педагогическая документация (по личному составу и основной деятельности) школы состоит из:

- < алфавитной книги записи учащихся;
- < личных карточек учащихся;
- < классных журналов;
- < журнала факультативных занятий, курсов на выбор, спецкурсов;
- < журналов групп продленного дня;
- < журнала пришкольного интерната;
- < журнала учета кружковой работы с учащимися;
- < книги учета и выдачи аттестатов об общем среднем образовании;
- < книги учета и выдачи свидетельств о базовом образовании;
- < книги учета и выдачи золотых и серебряных медалей;
- < книги учета и выдачи листов за успехи в изучении отдельных предметов;
- < документации по учету и движению детей школьного возраста от 6 лет до получения ими базового образования;
- < книги приказов;
- < книги учета личного состава педагогических работников;

- < книги протоколов педагогического совета;
- < журнала учета пропущенных и замещенных уроков;
- < докладных записок, актов и справок специалистов органов управления образованием по итогам проверки работы школы;
- < расписания учебных занятий, графика проведения кружковых занятий и внеклассной работы;
- < документов о выпускных экзаменах учащихся.

Школьные документы должны оформляться своевременно, четко, разборчиво, без подчисток, помарок, вызывающих сомнение в правильности внесенных данных. Записи в документах должны производиться чернилами или пастой (по решению педсовета).

Ниже приводятся основные требования к ведению наиболее важных документов общеобразовательного учебного заведения (школы, гимназии, лицея, колледжа).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## I. ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ЛИЧНОМУ СОСТАВУ УЧАЩИХСЯ

### Алфавитная книга записи учащихся

Ведение алфавитной книги записи учащихся в каждом общеобразовательном учебном заведении является обязательным.

В книгу должны быть записаны все учащиеся. Ежегодно вносятся (дописываются) учащиеся нового приема в алфавитном порядке, независимо оттого, в каком классе они будут учиться.

Для каждой буквы алфавита отводится примерное количество отдельных страниц, и по каждой букве ведется своя порядковая нумерация. Например, буква «А»-1, 2, 3 и т.д.; буква «Б»-1, 2, 3,4 и т.д.

Порядковый номер записи ученика в книге является одновременно номером его личной карточки.

На личной карточке ученика порядковый номер ставится (пишется) в виде дробей. Например, № А/20 означает, что ученик записан в алфавитной книге на букву "А " под № 20

0. Выбывшими следует считать учащихся, прекративших посещение школы вследствие:

1. Перемены места жительства;
2. Перехода в другую школу или иное учебное заведение;
3. Исключения из школы;
4. Окончания учеником школы (учебного заведения).

Временное прекращение учебных занятий (по болезни) в алфавитной книге не отмечается.

Выбытие учащегося и окончание им школы оформляется приказом по учреждению с указанием причины выбытия; в соответствующие графы алфавитной книги заносятся номер и дата приказа и причина выбытия.

Если ранее выбывший из школы учащийся, уход которого был оформлен приказом, снова возвратится в нее, то данные о нем записываются как на вновь поступившего, при этом дата возвращения ученика с пометкой «возвращение» записывается в графе «Дата поступления в школу».

При использовании (заполнении) всех страниц алфавитной книги на ту или иную букву, продолжение записей ведется в новой книге в порядке последовательности номеров (без перерыва нумерации) по каждой букве.

Алфавитная книга содержит в себе 15 граф, которые должны полностью заполняться по предложенным вопросам.

Фамилия, имя, отчество ученика (графа 2) может заполняться в две строчки.

Книга постранично пронумеровывается, прошнуровывается и скрепляется подписью директора и печатью учреждения.

Срок сохранности алфавитной книги—50 лет.

### Личная карточка ученика

Личная карточка ведется в каждой школе (учебном заведении) на каждого ученика с момента поступления в школу и до его окончания (выбытия).

Личная карточка имеет номер в виде дроби, который соответствует номеру в алфавитной книге записи учащихся. (Например, № К/10 указывает, что ученик записан в алфавитной книге на букву «К» под № 10).

В личную карточку ученика заносятся общие сведения об учащемся, его родителях или лицах их заменяющих, домашний адрес, итоговые оценки успеваемости по классам, записи о наградах (похвальный лист, золотая, серебряная медаль).

В графе «Сведения о зачислении учащихся в подготовительный класс и переходе с одной школы в другую», состоящей из двух частей, делается следующая запись:

"Зачислен в 1"А" класс школы №. г. Минска " \_ "2000 г. Приказ № .

Подпись директора. Печать учреждения".

"Принят в 7"А" класс школы №\_\_\_\_\_г. Минска " \_\_ " 2000 г. Приказ №.

Подпись директора. Печать учреждения".

При выбытии ученика из школы во второй части графы делается такая запись:

"Выбыл из 1"А" класса школы №\_\_\_\_\_ г. Минска " \_ " 2000 г.

Приказ № .

Подпись директора. Печать учреждения".

При выбытии ученика из школы личная карточка выдается на основе письменного заявления родителей или лиц, их заменяющих, с отметкой об этом (выбытии) в алфавитной книге.

Карточка учащегося после окончания им школы хранится в архиве учебного заведения 3 года.

## Классный журнал

Классный журнал является государственным документом, ведение которого является обязательным для каждого учителя и классного руководителя школы (учебного заведения).

Классный журнал рассчитан на учебный год. Журналы параллельных классов обозначаются буквами. Например, 1"А" класс, 1"Б" класс, 1"В" класс и т.д. Классный журнал оформляется классным руководителем (учителем начальных классов) на начало учебного года:

- < подписывается титульный лист журнала с указанием фамилии, имени, отчества классного руководителя;
- < заполняется расписание уроков, звонков по полугодиям;
- < оформляется сводная ведомость учета успеваемости и поведения учащихся;
- < заполняется страница "Общие сведения об учащихся";
- < распределяются страницы журнала по предметам на учебный год в соответствии с количеством недельных часов, выделенных в учебном плане на каждый предмет; нумерация производится на развернутой странице журнала с правой стороны;
- < вносятся фамилии, имена, отчества учителей (полностью) по предметам и т.д.

Исправление оценок в классных журналах запрещается. При выставлении ученику ошибочной оценки она перечеркивается и ее исправление подтверждается подписью учителя и датой.

Учителя-предметники делают запись о проведении урока в день его проведения.

Учитель, проверяя и оценивая знания учащихся, выставляет отметки в журнал, а также отмечает посещаемость школьников. Отсутствие ученика на уроке отмечается буквой "н" (не был).

При проведении сдвоенных уроков делается запись даты и темы каждого урока.

При проведении контрольных и самостоятельных работ, диктантов, сочинений, зачетов, лабораторных работ, указывается их тема. По письменным работам отметки выставляются в графе того дня, когда проводилась работа.

Учителя физической культуры дважды в учебном году заполняют данные о физической подготовке учащихся.

Отметки за каждую учебную четверть, полугодие или триместр выставляются после записи последнего урока по данному предмету в четверти, полугодии или триместре. Эти отметки заносятся классным руководителем в сводную ведомость учета успеваемости и поведения учащихся в конце журнала.

Учителя-предметники несут полную ответственность за правильность и аккуратность ведения классного журнала, за объективность выставления отметок.

После окончания учебного года классный руководитель заполняет сводную ведомость, личные дела учащихся, указывает решение педагогического совета, номер протокола и дату его проведения.

Директор школы и его заместитель по учебно-воспитательной работе обеспечивают сохранность классных журналов и систематически осуществляют контроль за правильностью их ведения. Страница "Контроль за ведением классного журнала" используется директором школы, заместителем директора по учебной (учебно-воспитательной) работе для записи результатов (итогов) проверки ведения журнала.

По истечении 5 лет из классного журнала изымаются (отбираются) страницы сводных данных успеваемости и перевода учащихся класса.

Сформированные по годам дела сохраняются в школе не менее 25 лет.

### **Книга учета и выдачи аттестатов об общем среднем образовании**

Книга учета и выдачи аттестатов об общем среднем образовании ведется в каждом учебном заведении: школе, гимназии, лицее, колледже.

В первой части книги "Улж бланкау атэстатау аб агульнай сярэдняй адукацъп", состоящей из двух разделов "Приход" и "Расход", отдельно учитывается количество полученных и выданных бланков аттестатов об общем среднем образовании обычного образца и аттестатов об общем среднем образовании особого образца для лиц, окончивших учебное заведение и награжденных золотой или серебряной медалью, с указанием их номеров (Приложение № 1).

Остатки чистых бланков аттестатов, а также испорченные бланки с указанием их номеров сдаются в районный (городской) отдел образования. О сдаче бланков в книге делается соответствующая запись, под которой расписывается заведующий или инспектор (специалист, организатор) районного (городского) отдела образования.

Основанием для выдачи аттестатов об общем среднем образовании является решение педагогического совета школы (гимназии, лицея, колледжа) и приказ по учебному заведению.

Во второй части книги "Улж выдачи атэстатау аб агульнай сярэдняй адукацъп" в соответствии с ее формой записываются сведения об учащихся, окончивших учебное заведение (Приложение № 2).

Посредине разворота книги указывается год выпуска учащихся.

В соответствующих графах проставляются оценки по предметам, которые вносятся в аттестат; записываются сведения о награждении ученика золотой (серебряной) медалью или Похвальным листом "За особые успехи в изучении отдельных предметов"; дата и номер приказа об окончании учащимися средней школы (гимназии, лицея); ученик расписывается в получении аттестата об общем среднем образовании.

Учащимся 11(12) классов, не усвоившим программный материал или не сдавшим экзамен по одному (нескольким) предмету, выдается справка об обучении в школе. В справку вносятся годовые и итоговые оценки (в том числе и неудовлетворительные) по всем предметам. В графе "Подтс аб атрыманш атэстата аб агульнай сярэдняй адукацъп" директор учебного заведения делает запись о выдаче ученику справки.

Запись о выдаче дубликата аттестата об общем среднем образовании производится в этой же книге под очередным номером, где графы 4-33 (в зависимости от формы книги) включительно используются для записи следующего текста:

"Дубликат взамен утерянного оригинала №\_\_\_\_, выданного\_\_\_\_(числа)\_\_\_\_(месяца) года, получил\_\_\_\_(числа),\_\_\_\_(месяца)\_\_\_\_года".

Одновременно под номером ранее выданного оригинала, в графе "2" делается отметка о выдаче дубликата аттестата об общем среднем образовании № .

Примечание: Дубликат документа об образовании (базовом, среднем) выдается только один раз. При утере дубликата документа об образовании выдается справка установленного образца.

Запись о выдаче аттестата об общем среднем образовании тем, кто сдал экзамены экстерном, заносится в эту книгу с пометкой в графе "Год поступления в данную школу" (или в графе "32") - "экстерн".

В конце списка всех, кто окончил учебное заведение в данном году, должны быть подписи лиц, за подписями которых выданы аттестаты (с указанием в скобках фамилий).

Книга постранично пронумеровывается, прошнуровывается и скрепляется подписями заведующего или инспектора (специалиста, организатора) районного (городского) отдела образования, а также печатью рай(гор) отдела образования.

Срок сохранности книги учета и выдачи аттестатов об общем среднем образовании в учебном заведении -50 лет.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## **Книга учета и выдачи свидетельств о базовом образовании**

Книга учета и выдачи свидетельств о базовом образовании ведется в каждой базовой и средней школе.

Требования к ведению записей в книге учета и выдачи свидетельств о базовом образовании аналогичны требованиям, предъявляемым к порядку их ведения в книге учета и выдачи аттестатов об общем среднем образовании.

Срок сохранности книги учета и выдачи свидетельств о базовом образовании в учебном заведении - 50 лет.

## **Книга учета и выдачи похвальных листов за успехи в изучении отдельных предметов**

Книга учета ведется в каждом среднем общеобразовательном учебном заведении по утвержденной Министерством образования Республики Беларусь форме.

Год награждения учащихся указывается посередине книги перед записью фамилий, имен, отчеств награждаемых.

Книга постранично пронумеровывается, прошнуровывается и скрепляется подписью директора и печатью учреждения.

Все записи в книге ведутся в соответствии с указаниями по ее ведению.

Книга учета и выдачи листов за успехи в изучении отдельных предметов хранится в учебном заведении 50 лет.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

## **8II. ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

### **Книга приказов**

В соответствии с действующей Инструкцией о ведении школьной документации тексты приказов по учебному заведению (школе, гимназии, лицей) фиксируются в книге приказов, которая должна быть пронумерована, прошнурована и скреплена подписью директора и печатью учреждения.

В учебном заведении предусматривается ведение двух книг приказов:

- < книги приказов по основной деятельности учреждения;
- < книги приказов по личному составу работников учреждения.

В книге приказов по основной деятельности оформляются: указания и распоряжения по различным вопросам учебно-воспитательного процесса, административно-хозяйственной деятельности учебного заведения, численный состав учащихся по классам на начало учебного года, зачисление и выбытие учащихся, их перевод и выпуск.

Приказами по школе (учебному заведению) оформляются решения педагогического совета о допуске учащихся к экзаменам, об окончании учащимися школы 1, 2, 3 ступени.

При этом списки учащихся по классам, переводимых в следующий класс, или оставленных на повторный год, фиксируются в протоколах педагогического (методического) совета с полным названием фамилии, имени и отчества, а в приказах указываются только общие количественные результаты (итоги).

Фамилия, имя, отчество учащихся выпускных классов (9)-11(12)) называются в приказах в обязательном порядке.

В книге приказов по личному составу работников школы (учебного заведения) оформляются:

- < прием на работу;
- < перемещение по службе;
- < увольнение;
- < предоставление отпусков;
- < объявление поощрений;
- < наложение взысканий и т.д.

В содержании приказа предусматриваются следующие обязательные элементы:

- < заголовок приказа;
- < номер приказа;
- < дата издания;
- < текст приказа;
- < основание для издания приказа;
- < подпись руководителя, издавшего приказ, и расшифровка подписи;
- < отметка об ознакомлении с содержанием приказа.

Нумерация приказов производится в хронологическом порядке на календарный год.

Заголовок приказа должен быть кратким, точным и отвечать на вопрос "О чем?" ("О назначении...", "О порядке проведения ..." и др.).

Текст приказа по основной деятельности состоит из констатирующей и распорядительной части. В констатирующей части указывается причина издания приказа и нормативный документ (акт), явившийся основанием для его издания. Распорядительная часть приказа начинается с глагола в неопределенной форме ("Подготовить", "Разработать", "Изучить", "Использовать") или с фамилии, имени, отчества исполнителя.

Указания в распорядительной части приказа должны быть адресными, с указанием конкретных сроков и объемов выполняемой работы. В последнем пункте приказа может быть возложен контроль за его исполнением на одно из должностных лиц.

Приказы по личному составу не имеют констатирующей части и глагола "Приказываю", а начинаются с распорядительного действия:

"Принять", "Назначить", "Перевести", "Уволить"

Если приказы печатаются на отдельных листах, то они фиксируются в Книге учета и регистрации приказов, где отмечаются номер приказа, дата регистрации, заголовок и т.п.

Между приказами не должно быть пропусков более одной строки.

В работе школы есть приказы, которые повторяются ежегодно, т.е. носят циклический характер. Циклограмма (примерная) приказов по учебному заведению в учебном году приведена в приложении.

Книга приказом по основной деятельности школы хранится в архиве учреждения 10 лет.

Книга приказов по личному составу работников учреждения хранится в архиве школы 75 лет.

### **Книга учета личного состава педагогических работников**

Книга учета личного состава педагогических работников ведется во всех общеобразовательных учебных заведениях (школе, гимназии, лицее, колледже).

Записи в книге производятся с общей порядковой нумерацией, начиная с 1 номера.

Вновь принятые на работу педагоги записываются по порядку за следующим номером.

На развернутой странице записывается не более 10 человек.

Данные о педагогических работниках заносятся в книгу на основании представленных документов.

В книге учета личного состава педагогических кадров периодически отмечаются результаты аттестации учителей с указанием даты, номера протокола заседания аттестационной комиссии и ее решение. (Например, протокол № от " " года, 1 категория).

Графа 11 книги ("Поощрения...") заполняется только на основании документа, подтверждающего действительность данной награды.

Сведения об обслуживающем персонале в эту книгу не вносятся.

Книга учета личного состава педагогических работников должна быть пронумерована, прошнурована и скреплена подписью директора школы и печатью учреждения.

Книга учета личного состава педагогических работников хранится в архиве школы (учебного заведения) 75 лет.

### **Книга протоколов заседаний педагогического совета учебного заведения**

В общеобразовательных учебных заведениях (школе, гимназии, лицее, колледже), где имеется педагогический совет, ведется книга протоколов заседаний педагогического совета. В книге протоколов фиксируется ход обсуждения вопросов, выносимых на педагогический совет, предложения и замечания членов педсовета. Протокольно оформляются итоги работы учебного заведения по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса, а также решения, которые принимаются педагогическим советом (утверждение годового плана работы, допуск учащихся к экзаменам, перевод и выпуск учащихся и др.)

Каждый протокол подписывается председателем и секретарем педагогического совета (с указанием в скобках фамилий)

Нумерация протоколов возобновляется с началом каждого учебного года.

Книга протоколов заседаний педагогического совета пронумеровывается, прошнуровывается, скрепляется подписью директора и печатью учреждения.

Книга протоколов заседаний педагогического совета и документы к ним хранятся в учебном заведении 10 лет.

Протокол заседаний педагогического совета оформляется по следующей (примерной) схеме:

Протокол № 1  
заседания педагогического совета школы №  
(учебного заведения) г.

от " \_\_\_\_\_ " года

Всего членов педсовета

Присутствовало

Отсутствовало

Указываются:

- < известные причины отсутствия членов педсовета;
- < фамилия, имя, отчество и должность присутствующих представителей вышестоящих учреждений, организаций;
- < итоги голосования по открытию заседания педагогического совета:  
"за " \_, "против " \_\_\_\_\_, "воздержались".

Повестка дня:

1.

2. и т.д.

Вопросы повестки дня записываются с указанием фамилии, имени, отчества выступающих.

Повестка дня, дополнения и изменения к ней, регламент работы педсовета утверждаются голосованием.

Информация о ходе выполнения предыдущих решений (постановлений, рекомендаций) педсовета в повестку дня не вносится, однако заслушивается и в протоколе записывается.

(Например, слушали информацию директора (зам. директора) учебного заведения (фамилия, имя, отчество) о выполнении решений предыдущего заседания педсовета (от " " года, протокол № ).

Решили: информацию о ходе выполнения решения педсовета от " " года, протокол №\_\_ принять к сведению (возможно принятие конкретного решения по одному, нескольким пунктам, в зависимости от хода выполнения решений; например, обязать, закончить (провести) к такому-то сроку, указать на невыполнение такого-то пункта, переносе на другое время и т. п.)

Протокол состоит из разделов, соответствующих пунктам повестки дня. Текст каждого пункта строится по схеме: слушали, выступили, решили (постановили). Основное содержание докладов и выступлений помещается в тексте протокола или прилагается к нему, решение записывается полностью.

(Например, по первому вопросу слушали: доклад (отчет, содоклад), фамилия, имя, отчество, должность. Излагается краткое содержание доклада. Полный текст доклада прилагается. Если планировался содоклад, то он заслушивается после доклада и прилагается. При наличии вопросов к докладчику (содокладчику) фиксируются (записываются) вопросы и ответы.

Далее идет обсуждение доклада (содоклада) и принятие решения. Выступили: фамилия, имя, отчество, должность (учитель истории) отметил, что... (содержание выступления излагается от 3-го лица) Если в прениях выступили не все записавшиеся, то тексты их выступлений по решению педсовета могут прилагаться к протоколу.

Решили... (излагается полностью решение педсовета с указанием результатов голосования).

Решение педсовета состоит из двух частей: констатирующей и постановляющей. В констатирующей части кратко анализируется состояние данного вопроса (проблемы) в педагогическом коллективе и дается оценка. Указываются нерешенные вопросы, недостатки, упущения, приводятся факты, причины, приведшие к ним, фамилии тех, от кого зависело решение данного вопроса (проблемы).

Постановляющая часть решения должна быть конкретной, реальной, действенной. Каждый пункт проекта решения должен содержать в себе предстоящую работу, сроки и ответственных за ее исполнение. В последнем пункте решения указывается, на кого возлагается контроль за исполнением решения. При этом контроль может быть возложен на одно лицо (директора), а может быть и распределены пункты решения между двумя лицами (директором, заместителем директора). Докладывает о выполнении решения педагогического совета тот, на кого возложен контроль. Если проект решения был заранее доведен до членов педсовета, то он может не зачитываться. За каждое дополнение и уточнение по проекту решения идет отдельное голосование, а затем голосование проходит по проекту решения в целом с принятыми дополнениями и изменениями.

В том же порядке идет обсуждение, следующих вопросов повестки дня. Проект решения в целом утверждается голосованием.

## **Расписание учебных занятий**

Расписание учебных занятий, графики проведения кружковых занятий и внеклассной работы с учащимися в общеобразовательных учебных заведениях составляются на основании учебных планов на полугодие (учебный год), подписываются заместителем директора по учебной (учебно-воспитательной) работе, согласовываются с профсоюзным комитетом и утверждается директором учебного заведения не позже чем за неделю до начала учебных занятий, а также занятий в кружках, секциях и т.д.

Расписание учебных занятий в учебных заведениях нового типа (гимназии, лицее, колледже) согласовывается с местным Центром гигиены и эпидемиологии.

Расписание учебных занятий хранится в учебном заведении 1 год.

### **Документы о выпускных экзаменах учащихся**

Документы о выпускных экзаменах учащихся (протоколы заседаний экзаменационных комиссий по итогам экзаменов за курс базовой и средней школы, ведомости годовых, экзаменационных и итоговых оценок) ведутся по утвержденной Министерством образования Республики Беларусь форме и хранятся в учебном заведении 75 лет.

## **III. ОБРАЗЦЫ ОФОРМЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ**

### **Циклограмма приказов по школе (учебному заведению)**

#### **1. Приказы на начало учебного года**

- < О зачислении учащихся в подготовительные и 10 классы (до 01.09)
- < О переводе учащихся 1-8,10 классов в следующие классы (численный состав учащихся, до **01.09.**)
- < О зачислении учащихся в ГПД, назначении воспитателей ГПД;
- < Об организации занятий по интересам, факультативов, спецкурсов, курсов по выбору;
- < О создании групп лечебной физкультуры (специальных медицинских групп, до 15 сентября ежегодно);
- < Об обучении учащихся на дому (в больнице);
- < О назначении ответственных лиц за охрану жизни и здоровья детей при организации общественно полезного и производительного труда, при проведении массовых мероприятий (экскурсий, походов, соревнований и т.д.);
- < Об утверждении, распределении педагогической нагрузки на данный учебный год, классного руководства, заведования учебными кабинетами, мастерскими, пришкольным участком;
- < О распределении функциональных обязанностей между администрацией;
- < О назначении руководителей кружков, клубов (платных) и т.д.;
- < Об освобождении учащихся от уплаты за питание;
- < Об организации методической работы в школе;
- < Об охране труда и соблюдении техники безопасности;
- < О мерах противопожарной безопасности;
- < О режиме работы школы на данный учебный год;
- < О соблюдении правил внутреннего трудового распорядка;
- < Об утверждении аттестационной комиссии и проведении аттестации учителей (до 1 октября);
- < Об организации питания учащихся.

#### **2. Приказы на протяжении учебного года**

- < О приеме, увольнении технических работников школы;
- < О результатах углубленного медосмотра учащихся;
- < О прибытии и выбытии учащихся;
- < О проведении каникул (осенних, зимних, весенних);

- < О поощрении и наложении взыскания;
- < О предоставлении очередного отпуска, на сессию и др.;
- < О замене уроков;
- < О проведении предметных олимпиад;
- < Об оказании материальной помощи учащимся, учителям;
  - < Об итогах проведения аттестации педагогических кадров:
    - < Издание приказов по вопросам организации учебно-воспитательного процесса на основании приказов ГОО, РОО.

### 3. Приказы на конец учебного года

- < Об организованном окончании учебного года;
- < Об организации летней оздоровительной кампании;
- < О проведении праздника последнего звонка, выпускного вечера;
- < О допуске учащихся 9 и 11 (12) классов к экзаменам за курс базовой (средней) школы (указывается полностью фамилия, имя, отчество учащихся).
- < Издание приказа по школе об освобождении от экзаменов учащихся 9, 11 классов (указывается полностью фамилия, имя, отчество учащихся);
- < Об окончании учебного года учащимися подготовительных, 1-4, 5-8,10 классов и переводе их в следующие классы (при условии отработки учащимися 5-8,10 классов трудовой практики и учебно-полевых сборов в 10-ых классах);
- < Об учащихся, оставленных на повторный год обучения;
- < Об итогах экзаменов за курс базовой (средней) школы и выдаче документов об образовании (указывается полностью фамилия, имя, отчество учащихся)
- < О награждении учащихся (золотой) серебряной медалью, похвальным листом на основании приказов ГОО, РОО;
- < О проведении выпускного вечера;
- < Об организации работы с учащимися, получившими задания на лето.

*Примечание:* Кроме этого могут быть изданы приказы по результатам организации учебно-воспитательного процесса: проведение контрольных работ, изучение состояния преподавания учебных предметов, подведение итогов конкурсов, олимпиад и др.

Приказ №  
по средней школе № \_\_\_ г.  
от " \_\_\_\_\_ " г.

О проведении аттестаций педагогических работников

В соответствии с Положением об аттестаций педагогических работников системы образования Республики Беларусь и на основании решения собрания педагогического коллектива от " \_\_\_\_\_ " сентября 2000г.

Приказываю:

1. Провести с 15 октября 2000 г. по 15 января 2001 г. аттестацию педагогических работников школы.
2. Утвердить состав аттестационной комиссии на 2000/2001 учебный год:
  - 1.Ф.И.О., должность, категория -председатель
  2. //\_\_\_//\_\_\_//\_\_\_// - зам. председателя
  3. //\_\_\_//\_\_\_//\_\_\_//\_\_\_ - секретарь
  4. \_//\_\_\_//\_\_\_//\_\_\_// - член комиссии
  5. // \_ //\_\_\_//\_\_\_// - член комиссии
3. Включить в состав аттестационной комиссии дополнительно по одному представителю от администрации и профсоюзного комитета (указать фамилию, имя, отчество).
4. Утвердить план мероприятий по подготовке и проведению аттестаций педагогических

работников в 2000/2001 учебном году.

5. Приказ довести до сведения педагогического коллектива.
6. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на заместителя директора по учебно-воспитательной работе (фамилия, имя, отчество).

Директор

П.П.

Иванов

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Приказ № \_  
по гимназии № г,  
от " \_\_\_\_\_ " июня года  
О выпуске учащихся 11-ых классов

В соответствии с Правилами аттестации, перевода, организации экзаменов и выпуска учащихся общеобразовательных школ Республики Беларусь и на основании решения педагогического совета (протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_ " июня, года), в соответствии с приказом районного (городского) отдела образования № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ и в связи с успешной сдачей выпускных экзаменов:

Приказываю:

1. Считать окончившими 11 классов средней школы, наградить золотой медалью и выдать аттестат об общем среднем образовании особого образца следующим учащимся:

- 1) Иванову Игорю Петровичу
- 2) Козловской Наталье Игоревне
- и т.д.

2. Считать окончившими 11 классов средней школы и выдать аттестат об общем среднем образовании обычного образца 63 учащимся:

11А класс

- 1) Барановой Елене Сергеевне
- 2) Громову Евгению Викторовичу

3. На основании Правил аттестации, перевода, организации экзаменов и выпуска, учащихся общеобразовательных школ Республики Беларусь, решения педагогического совета (протокол № \_\_\_\_\_ от " " июня \_\_\_\_\_ года) наградить Кравченко Екатерину Николаевну, ученицу 11Б класса Похвальным листом "За особые успехи в изучении отдельных предметов" (экономика)

Директор гимназии \_\_\_\_\_ Г.О. Говор  
(подпись)

Приказ №  
по средней школе № г,  
от " \_\_\_\_\_ " мая года

О допуске учащихся 9-ых и 11-ых классов к выпускным экзаменам

В соответствии с Правилами аттестации, перевода, организации экзаменов и выпуска учащихся общеобразовательных школ Республики Беларусь и на основании решения педагогического совета (протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ мая года), и в связи с окончанием учебного года, учащимся, имеющим положительные оценки и удовлетворительное поведение

Приказываю:

1. Допустить к сдаче выпускных экзаменов за курс базовой школы следующих учащихся:

9 класс

- 1) Ананича Виктора Ивановича
- 2) Бакунину Ирину Олеговну

и т.д.

2. Освободить от сдачи выпускных экзаменов за курс базовой и средней школы по состоянию здоровья и на основании приказа районного (городского) отдела образования № \_\_\_\_\_ от " " г. следующих учащихся:

- 1) Орешкина Кирилла Геннадьевича 9Д
- 2) Кима Андрея Владимировича 11В

и т.д.

3. В связи с неудовлетворительными годовыми оценками за курс базовой школы оставить на повторный курс обучения следующих учащихся:

1) Анкуда Наталью Игоревну 9Г класс (не аттестована по математике, физике, химии, истории)

2) Пешкова Василия Сергеевича 9Г класс (не аттестован по математике, физике, химии)

4. В связи с неаттестацией по математике дать задание на лето с учетом пробелов в знаниях:

1. Юхневичу Алексею Васильевичу 9А класс

и т.д.

Директор \_\_\_\_\_ Г.О. Говор

#### Протокол №

заседания педагогического совета

от " \_\_\_\_\_ " года

Присутствовало: 98 чел.

Отсутствовало: 5 чел. по болезни

Повестка дня:

1. Об окончании учебного года и допуске учащихся 9-х, 11-х классов к выпускным экзаменам

2. Об освобождении учащихся 11-х классов от выпускных экзаменов.

Слушали: Богнат Р.М., классного руководителя 9 "А" класса, которая проинформировала педагогический совет об успеваемости класса...

(Заслушиваются выступления классных руководителей 9-х, 11-х классов)

Постановили (решили):

На основании Правил аттестации, перевода, организации экзаменов и выпуска учащихся общеобразовательных школ Республики Беларусь и в связи с успешным окончанием учебного года допустить следующих учащихся 9-х, 11-х классов, имеющих удовлетворительное поведение, к сдаче выпускных экзаменов:

9 "А" класс

1) Ананич Светлану Алексеевну

2) Беляк Дмитрия Михайловича

и т.д. (9-е и 11-е классы)

Голосовали единогласно.

Слушали Дмитриеву А.К., классного руководителя 11 "А" класса по вопросу об освобождении от выпускных экзаменов за курс средней школы Комар Людмилу Ивановну (излагается причина освобождения).

Постановили (решили):

Ходатайствовать перед районным (городским) отделом образования об освобождении ученицы 11 "А" класса Комар Людмилы Ивановны от выпускных экзаменов за курс средней школы. Основание: заявление родителей, справка ВКК от " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г., № \_\_\_\_\_.

Голосовали единогласно.

Председатель педсовета \_\_\_\_\_ К.Л. Минаев

Секретарь \_\_\_\_\_ М.Л. Дедюля

Протокол №

## заседания педагогического совета

от " \_\_\_\_\_ " года

Присутствовало: 75 чел.

Отсутствовало: 8 чел. по болезни

Повестка дня

1. Об итогах выпускных экзаменов и окончании базовой школы.

Слушали: Иванова П.И., заместителя директора по учебно-воспитательной работе, который проинформировал об итогах выпускных экзаменов. Экзамены прошли организованно... без нарушений "Правил, аттестации, перевода, организации экзаменов..." (пишется полностью)

Выступили: Ковалева Н.Н., классный руководитель 9 "А" класса, которая познакомила членов педсовета с успеваемостью класса и результатами проведения выпускных экзаменов (краткая информация, заслушиваются выступления классных руководителей всех 9-х классов)

Постановили (решили):

1. Считать окончившими базовую школу и выдать свидетельство о базовом образовании с отличием следующим учащимся:

9 "А" класс

- 1) Кузьмичу Игорю Ивановичу
- 2) Сидорович Елене Олеговне

и т.д.

2. Считать окончившими базовую школу и выдать свидетельство о базовом образовании обычного образца 95 учащимся:

9 "А" класс

- 1) Дудич Виктору Иосифовичу.
- 2) Исаенко Нине Леонидовне

и т.д.

Голосовали единогласно.

Председатель педсовета \_\_\_\_\_ И.Б. Бобко

(подпись)

Секретарь \_\_\_\_\_ К.Л. Гурина

(подпись)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**  
к Инструкции по оформлению  
диссертации, автореферата и  
публикаций по теме диссертации

Характеристика источника	Пример оформления
<b>Один, два или три автора</b>	Котау, А.І. Псторыя Беларус і сусветная цывітзацыя / А.І. Котау. - 2-е выд. - Мшск : Энцыклапедыкс, 2003. - 168 с.
	Шотт, А.В. Курс лекций по частной хирургии / А.В. Шотт, В.А. Шотт. - Минск : Асар, 2004. - 525 с.
	Чикатуева, Л.А. Маркетинг : учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова ; под ред. В.П. Федько. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 413 с.
	Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская ; под ред. А.Е. Дайнеко. - Минск : Ин-т аграр. экономики, 2004. - 323 с.
<b>Четыре и более авторов</b>	Культурология : учеб. пособие для вузов / С.В. Лапина [и др.] ; под общ. ред. С.В. Лапиной. - 2-е изд. - Минск : ТетраСистемс, 2004. - 495 с.
	Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И.С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г.А. Василевича. - Минск : Амалфея, 2000. - 1071 с.
	Основы геологии Беларуси / А.С. Махнач [и др.] ; НАН Беларуси, Ин-т геол. наук ; под общ. ред. А.С. Махнача. - Минск, 2004. - 391 с.
<b>Коллективный автор</b>	Сборник нормативно-технических материалов по энергосбережению / Ком. по энергоэффективности при Совете Министров Респ. Беларусь ; сост. А.В. Филипович. - Минск : Лоранж-2, 2004. - 393 с.
	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Л.М. Александрович [и др.]. - Минск : Юнипак, 2004. - 202 с.
	Военный энциклопедический словарь / М-во обороны Рос. Федерации, Ин-т воен. истории ; редкол.: А.П. Горкин [и др.]. - М. : Большая рос. энцикл. : РИПОЛ классик, 2002. - 1663 с.
<b>Многотомное издание</b>	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - 6 т.
	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с. ; Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай імперыі (канец XVIII-пачатак XX ст.) / М. Біч [і шш.]. - 2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. - Мшск : Беларус. навука, 2001. - 3 т.
<b>Отдельный том в многотомном издании</b>	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с.
	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай Тмперыі (канец XVIII-пачатак XX ст.) / М. Бгч [і шш.]. - 2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. - Мшск : Беларус. навука, 2001. - Т. 1 : Вершы, паэмы, пераклады, наследаванш, чарнавыя нашды. - 751 с.

	Российский государственный архив древних актов : путеводитель : в 4 т. / сост.: М.В. Бабич, Ю.М. Эскин. - М. : Археогр. центр, 1997. - Т. 3, ч. 1. - 720 с.
<b>Законы и законодательные материалы</b>	Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). - Минск : Амалфея, 2005. - 48 с.
	Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. : офиц. текст. - М. : Юрист, 2005. - 56 с.
	О нормативных правовых актах Республики Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 10 янв. 2000 г. № 361-З : с изм. и доп. : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. - 59 с.
	Инвестиционный кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 30 мая 2001 г. : одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г. : текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. - Минск : Амалфея, 2005. - 83 с.
<b>Сборник статей, трудов</b>	Информационное обеспечение науки Беларуси : к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАН Беларуси : сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Центр. науч. б-ка ; редкол.: Н.Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. - Минск, 2004. - 174 с.
	Современные аспекты изучения алкогольной и наркотической зависимости : сб. науч. ст. / НАН Беларуси, Ин-т биохимии ; науч. ред. В.В. Лелевич. - Гродно, 2004. - 223 с.
<b>Сборники без общего заглавия</b>	Певзнер, Н. Английское в английском искусстве / Н. Певзнер ; пер. О.Р. Демидовой. Идеологические источники радиатора "роллс-ройса" / Э. Панофский ; пер. Л.Н. Житковой. - СПб. : Азбука-классика, 2004. - 318 с.
<b>Материалы конференций</b>	Глобализация, новая экономика и окружающая среда: проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию : материалы 7 Междунар. конф. Рос. о-ва экол. экономики, Санкт-Петербург, 23-25 июня 2005 г. / С.-Петерб. гос. ун-т ; под ред. И.П. Бойко [и др.]. - СПб., 2005. - 395 с.
	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития : материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О.Н. Толочко (отв. ред.) [и др.]. - Гродно, 2005. - 239 с.
<b>Инструкция</b>	Инструкция о порядке совершения операций с банковскими пластиковыми карточками : утв. Правлением Нац. банка Респ. Беларусь 30.04.04 : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. - 23 с.
	Инструкция по исполнительному производству : утв. М-вом юстиции Респ. Беларусь 20.12.04. - Минск : Дикта, 2005. - 94 с.
<b>Учебно-методические материалы</b>	Горбатов, Н.А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах : учеб. пособие / Н.А. Горбатов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. - Минск, 2005. - 183 с.
	Использование креативных методов в коррекционно-развивающей работе психологов системы образования : учеб.-метод. пособие : в 3 ч. / Акад. последиплом. образования ; авт.-сост. Н.А. Сакович. - Минск, 2004. - Ч. 2 : Сказкотерапевтические технологии. - 84 с.
	Корнеева, И.Л. Гражданское право : учеб. пособие : в 2 ч. / И.Л. Корнеева. - М. : РИОР, 2004. - Ч. 2. - 182 с.
	Философия и методология науки : учеб.-метод. комплекс для магистратуры / А.И. Зеленков [и др.] ; под ред. А.И. Зеленкова. - Минск : Изд-во БГУ, 2004. - 108 с.
<b>Информационные издания</b>	Реклама на рубеже тысячелетий : ретросп. библиогр. указ. (1998-2003) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. публич. науч.-техн. б-ка России ; сост.: В.В. Климова, О.М. Мещеркина. - М., 2004. - 288 с.

	Щадов, И.М. Технологическая-экономическая оценка экологизации угледобывающего комплекса Восточной Сибири и Забайкалья / И.М. Щадов. - М. : ЦНИЭИУголь, 1992. - 48 с. - (Обзорная информация / Центр. науч.-исслед. ин-т экономики и науч.-техн. информ. угол. пром.-сти).
Каталог	Каталог жесткокрылых (Coleoptera, Insecta) Беларуси / О.Р. Александрович [и др.] ; Фонд фундам. исслед. Респ. Беларусь. - Минск, 1996. - 103 с.
	Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921-2003 : каталог-справочник / ред.-сост. Л.М. Пряжникова. - М. : ИнтерКрим-пресс, 2004. - 462 с.
Авторское свидетельство	Инерциальный волнограф : а. с. 1696865 СССР, МКИ5 G 01 C 13/00 / Ю.В. Дубинский, Н.Ю. Мордашова, А.В. Ференц ; Казан. авиац. ин-т. - № 4497433 ; заявл. 24.10.88 ; опубл. 07.12.91 // Открытия. Изобрет. - 1991. - № 45. - С. 28.
Патент	Способ получения сульфокатионита : пат. 6210 Респ. Беларусь, МПК7 C 08 J 5/20, C 08 G 2/30 / Л.М. Ляхнович, С.В. Покровская, И.В. Волкова, С.М. Ткачев ; заявитель Полоц. гос. ун-т. - № а 0000011 ; заявл. 04.01.00 ; опубл. 30.06.04 // Афщыйны бюл. / Нац. цэнтр штэлектуал. уласнасцк - 2004. - № 2. - С. 174.
Стандарт	Безопасность оборудования. Термины и определения : ГОСТ ЕН 1070-2003. - Введ. 01.09.04. - Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. - 21 с.
Нормативно-технические документы	Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения = Нацыянальная астама пацвярджэння адпаведнасц Рэспубл <sup>А</sup> Беларусь. Парадак дэкларавання адпаведнасц прадукцыі. Асноўныя палажэнн : ТКП 5.1.03-2004. - Введ. 01.10.04. - Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. - 9 с.
	Государственная система стандартизации Республики Беларусь. Порядок проведения экспертизы стандартов : РД РБ 03180.53-2000. - Введ. 01.09.00. - Минск : Госстандарт : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2000. - 6 с.
Препринт	Губич, Л.В. Подходы к автоматизации проектно-конструкторских работ в швейной промышленности / Л.В. Губич. - Минск, 1994. - 40 с. - (Препринт / Акад. наук Беларуси, Ин-т техн. кибернетики ; № 3).
	Прогноз миграции радионуклидов в системе водосбор - речная сеть / В.В. Скурат [и др.]. - Минск, 2004. - 51 с. - (Препринт / НАН Беларуси, Объед. ин-т энергет. и ядер. исслед. - Сосны ; ОИЭЯИ-15).
Отчет о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар. ин-т птицеводства ; рук. темы А.Ф. Прохоров. - М., 1989. - 14 с. - № ГР 01870082247.
	Комплексное (хирургическое) лечение послеоперационных и рецидивных вентральных грыж больших и огромных размеров : отчет о НИР / Гродн. гос. мед. ин-т ; рук. В.М. Колтонюк. - Гродно, 1994. - 42 с. - № ГР 1993310.
Депонированные научные работы	Влияние деформации и больших световых потоков на люминесценцию монокристаллов сульфида цинка с микропорами / В.Г. Ключев [и др.] ; Воронеж. ун-т. - Воронеж, 1993. - 14 с. - Деп. в ВИНТИ 10.06.93, № 1620-В93 // Журн. приклад. спектроскопии. - 1993. - Т. 59, № 3/4. - С. 368.
	Сагдиев, А.М. О тонкой структуре субарктического фронта в центральной части Тихого океана / А.М. Сагдиев ; Рос. акад. наук, Ин-т океанологии. - М., 1992. - 17 с. - Деп. в ВИНТИ 08.06.92, № 1860-82 // РЖ : 09. Геофизика. - 1992. - № 11/12. - 11В68ДЕП. - С. 9.

- Широков, А.А. Исследование возможности контроля состава гальванических сред абсорбционно-спектроскопическим методом / А.А. Широков, Г.В. Титова ; Рос. акад. наук, Ульян. фил. ин-та радиотехники и электроники. - Ульяновск, 1993. - 12 с. - Деп. в ВИНТИ 09.06.93, № 1561-В93 // Журн. приклад. спектроскопии. - 1993. - № 3/4. - С. 368.
- Автореферат диссертации Иволгина, Н.В. Оценка интеллектуальной собственности : на примере интеллектуальной промышленной собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 ; 08.00.05 / Н.В. Иволгина ; Рос. экон. акад. - М., 2005. - 26 с.
- Шакун, Н.С. Кірыла-Мяфодзіеўская традыцыя на Тураушчыне : (да праблемы лакальных тыпаў старажытнаславянскай мовы) : аўтарэф. дыс. ... канд. фтал. навук : 10.02.03 / Н.С. Шакун ; Беларус. дзярж. ун-т. - Мьск, 2005. - 16 с.
- Диссертация Анисимов, П.В. Теоретические проблемы правового регулирования защиты прав человека : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / П.В. Анисимов. - Н. Новгород, 2005. - 370 л.
- Лук'янюк, Ю.М. Сучасная беларуская фтасофская тэрмталопя : (семантычныя і структурныя аспекты) : дыс. ... канд. фтал. навук : 10.02.01 / Ю.М. Лук'янюк. - Мшск, 2003. - 129 л.
- Архивные материалы 1. Архив Гродненского областного суда за 1992 г. - Дело № 4/8117.  
2. Архив суда Центрального района г. Могилева за 2001 г. - Уголовное дело № 2/1577.  
Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ).  
1. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 1295-1734. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Могилевской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг.  
2. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 802-1294, 4974-1978, 4980-1990, 4994-5000, 5002-5013, 5015-5016. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг.  
3. Фонд 277. - Оп. 2, 5, 6, 7, 8.
- Электронные ресурсы Театр [Электронный ресурс] : энциклопедия : по материалам изд-ва "Большая российская энциклопедия" : в 3 т. - Электрон. дан. (486 Мб). - М. : Кордис & Медиа, 2003. - Электрон. опт. диски (CD-ROM) : зв., цв. - Т. 1 : Балет. - 1 диск ; Т. 2 : Опера. - 1 диск ; Т. 3 : Драма. - 1 диск.  
Регистр СНГ - 2005 : промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. - Электрон., текстовые дан. и прогр. (14 Мб). - Минск : Комлев И.Н., 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
- Ресурсы удаленного доступа Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2005. - Режим доступа : <http://www.pravo.by>. - Дата доступа : 25.01.2006.  
Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21<sup>st</sup> century [Electronic resource] / ed. J.L. Reveal. - College Park M.D., 1996. - Mode of access <http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html>. - Date of access : 14.09.2005.

б) примеры описания составных частей изданий

Характеристика  
источника

Пример оформления

Характеристика источника	Пример оформления
<b>Составная часть книги</b>	Михнюк, Т.Ф. Правовые и организационные вопросы охраны труда / Т.Ф. Михнюк // Безопасность жизнедеятельности : учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск, 2004. - С. 90-101.
	Пивоваров, Ю.П. Организация мер по профилактике последствий радиоактивного загрязнения среды в случае радиационной аварии / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев // Радиационная экология : учеб. пособие / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев. - М., 2004. - С. 117-122.
	Ескина, Л.Б. Основы конституционного строя Российской Федерации / Л.Б. Ескина // Основы права : учебник / М.И. Абдулаев [и др.] ; под ред. М.И. Абдулаева. - СПб., 2004. - С. 180-193.
<b>Глава из книги</b>	Бунакова, В.А. Формирование русской духовной культуры / В.А. Бунакова // Отечественная история : учеб. пособие / С.Н. Полторак [и др.] ; под ред. Р.В. Дегтяревой, С.Н. Полторака. - М., 2004. - Гл. 6. - С. 112-125.
	Николаевский, В.В. Проблемы функционирования систем социальной защиты в 1970-1980 годах / В.В. Николаевский // Система социальной защиты : теория, методика, практика / В.В. Николаевский. - Минск, 2004. - Гл. 3. - С. 119-142.
<b>Часть из собрания сочинений, избранных произведений</b>	Г^вГч, Н. Сон у бясошцу / Н. Гілевіч // Зб. тв. : у 23 т. - Мшск, 2003. - Т. 6. - С. 382-383.
	Сачанка, Б.І. Родны кут / Б.І. Сачанка // Выбр. тв. : у 3 т. - Мшск, 1995. - Т. 3 : Аповесцк - С. 361-470.
	Пушкин, А.С. История Петра / А.С. Пушкин // Полн. собр. соч. : в 19 т. - М., 1995. - Т. 10. - С. 11-248.
<b>Составная часть сборника</b>	Коморовская, О. Готовность учителя-музыканта к реализации личностно-ориентированных технологий начального музыкального образования / О. Коморовская // Музыкальная наука и современность: взгляд молодых исследователей : сб. ст. аспирантов и магистрантов БГАМ / Беларус. гос. акад. музыки ; сост. и науч. ред. Е.М. Гороховик. - Минск, 2004. - С. 173-180.
	Войтешенко, Б.С. Сущностные характеристики экономического роста / Б.С. Войтешенко, И.А. Соболенко // Беларусь и мировые экономические процессы : науч. тр. / Беларус. гос. ун-т ; под ред. В.М. Руденкова. - Минск, 2003. - С. 132-144.
	Скуратов, В.Г. Отдельные аспекты правового режима закладных в постсоветских государствах / В.Г. Скуратов // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси : сб. науч. ст. / Ин-т экономики НАН Беларуси, Центр исслед. инфраструктуры рынка ; под науч. ред. П.Г. Никитенко. - Минск, 2004. - С. 208-217.
	Яшменка, Т.С. Аб песенна-этчнай традыцыі у музычным фальклоры беларусау / Т.С. Яшменка // Беларуская музыка: псторыя і традыцыі : зб. навук. арт. / Беларус. дзярж. акад. музык ; склад. і навук. рэд. В.А. Антаневіч. - Мшск, 2003. - С. 47-74.
<b>Статьи из сборников тезисов докладов и материалов конференций</b>	Пеньковская, Т.Н. Роль и место транспортного комплекса в экономике Республики Беларусь / Т.Н. Пеньковская // География в XXI веке: проблемы и перспективы : материалы Междунар. науч. конф., посвящ. 70-летию геогр. фак. БГУ, Минск, 4-8 окт. 2004 г. / Беларус. гос. ун-т, Беларус. геогр. о-во ; редкол.: Н.И. Пирожник [и др.]. - Минск, 2004. - С. 163-164.

Характеристика источника	Пример оформления
	<p>Ермакова, Л.Л. Полесский караванный обряд в пространстве культуры / Л.Л. Ермакова // Тураўшчя чытанн : матэрыялы рэсп. навук.-практ. канф., Гомель, 4 верас. 2004 г. / НАН Беларусі, Гомел. дзярж. ун-т ; рэдкал.: У.1. Коваль [і шш.]. - Гомель, 2005. - С. 173-178.</p> <p>Бочков, А.А. Единство правовых и моральных норм как условие построения правового государства и гражданского общества в Республике Беларусь / А.А. Бочков, Е.Ф. Ивашкевич // Право Беларусі: истоки, традиции, современность : материалы междунар. науч.-практ. конф., Полоцк, 21-22 мая 2004 г. : в 2 ч. / Полоц. гос. ун-т ; редкол.: О.В. Мартышин [и др.]. - Новополоцк, 2004. - Ч. 1. - С. 74-76.</p>
Статья из продолжающегося издания	Ипатьев, А.В. К вопросу о разработке средств защиты населения в случае возникновения глобальных природных пожаров / А.В. Ипатьев, А.В. Василевич // Сб. науч. тр. / Ин-т леса НАН Беларусі. - Гомель, 2004. - Вып. 60 : Проблемы лесоведения и лесоводства на радиоактивно загрязненных землях. - С. 233-238.
Статья из журнала	<p>Бандаровіч, В.У. Дзеясловы і іх дэрываты ў старабеларускай музычнай лекацы / В.У. Бандаровіч // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 4, Фталопя. Журналктыка. Педагопка. - 2004. - № 2. - С. 49-54.</p> <p>Влияние органических компонентов на состояние радиоактивного стронция в почвах / Г.А. Соколик [и др.] // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. хім. навук. - 2005. - № 1. - С. 74-81.</p> <p>Масляшчына, І. Жанчыны ў •сгорыи Беларусі / І. Масляшчына, М. Багадзяж // Беларус. пст. часоп. - 2005. - № 4. - С. 49-53.</p> <p>Boyle, A.E. Globalising environmental liability: the interplay of national and international law / A.E. Boyle // J. of Environmental Law. - 2005. - Vol. 17, № 1. - P. 3-26.</p> <p>Caesium-137 migration in Hungarian soils / P. Szerbin [et al.] // Science of the Total Environment. - 1999. - Vol. 227, № 2/3. - P. 215-227.</p>
Статья из газеты	<p>Дубовик, В. Молодые леса зелены / В. Дубовик // Рэспублта. - 2005. - 19 крас. - С. 8.</p> <p>Ушкоу, Я. 3 вторым лімаўскай крытык / Я. Ушкоу // ЛіМ. - 2005. - 5 жн. - С. 7.</p>
Статья из энциклопедии, словаря	<p>Аляхновіч, М.М. Электронны мтраскоп / М.М. Аляхновіч // Беларус. энцыкл. : у 18 т. - Мшск, 2004. - Т. 18, кн. 1. - С. 100.</p> <p>Витрувий // БСЭ. - 3-е изд. - М., 1971. - Т. 5. - С. 359-360.</p> <p>Дарашэвіч, Э.К. Храповіч 11 / Э.К. Дарашэвіч // Мысліцелі і асветыш Беларусі (X-XIX стагоддзО : энцыкл. давед. / склад. Г.А. Маслыка ; гал. рэд. Б.1. Сачанка. - Мшск, 1995. - С. 326-328.</p> <p>Мясникова, Л.А. Природа человека / Л.А. Мясникова // Современный философский словарь / под общ. ред. В.Е. Кемерова. - М., 2004. - С. 550-553.</p>
Рецензии	<p>Краўцэвіч, А. [Рэцэнзія] / А. Краўцэвіч // Беларус. пст. зб. - 2001. - № 15. - С. 235-239. - Рэц. на кн.: Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000. - Т. 1 : Старажытная Беларусі / В. Вяргей [і шш.]. - 351 с.</p> <p>Пазнякоу, В. Крыху пра нашыя нацыянальныя рысы / В. Пазнякоу // Arche = Пачатак. - 2001. - № 4. - С. 78-84. - Рэц. на кн.: Лакотка, А.І. Нацыянальныя рысы беларускай арх^эктурі / А.І. Лакотка. - Мшск : Ураджай, 1999. - 366 с.</p>
Законы и законодательные материалы	О размерах государственных стипендий учащейся молодежи : постановление Совета Министров Респ. Беларусі, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусі. - 2004. - № 69. - 5/14142.

Характеристика источника	Пример оформления
	<p>Об оплате труда лиц, занимающих отдельные государственные должности Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации, 15 нояб. 2005 г., № 1332 // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2005. - № 47. - Ст. 4882.</p> <p>О государственной пошлине : Закон Респ. Беларусь, 10 янв. 1992 г., № 1394-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 19.07.2005 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2006.</p> <p>О государственной службе российского казачества : федер. Закон Рос. Федерации, 5 дек. 2005 г., № 154-ФЗ // Консультант Плюс : Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». - М., 2006.</p> <p>Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон - Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2006.</p>
Архивные материалы	<p>Описание синагоги в г. Минске (план части здания синагоги 1896 г.) // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 454. - Оп. 3. Д. 21. - Л. 18-19.</p> <p>Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 г. // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 255. - Оп. 1. - Д. 802-1294, 4974-4978, 4980-4990, 4994-5000, 5015-5016.</p>
Составная часть CD-ROMа	<p>Введенский, Л.И. Судьбы философии в России / Л.И. Введенский // История философии [Электронный ресурс] : собр. тр. крупнейших философов по истории философии. - Электрон. дан. и прогр. (196 Мб). - М., 2002. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : зв., цв.</p>
Ресурсы удаленного доступа	<p>Козулько, Г. Беловежская пуца должна стать мировым наследием / Г. Козулько // Беловежская пуца - XXI век [Электронный ресурс]. - 2004. - Режим доступа : <a href="http://bp21.org.by/ru/art/a041031.html">http://bp21.org.by/ru/art/a041031.html</a>. - Дата доступа 02.02.2006.</p> <p>Лойша, Д. Республика Беларусь после расширения Европейского Союза: шенгенский процесс и концепция соседства / Д. Лойша // Белорус. журн. междунар. права [Электронный ресурс]. - 2004. - № 2. - Режим доступа : <a href="http://www.cenunst.bsu.by/journal/2004.2/01.pdf">http://www.cenunst.bsu.by/journal/2004.2/01.pdf</a>. - Дата доступа : 16.07.2005.</p> <p>Статут Международного Суда // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. - 2005. - Режим доступа : <a href="http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/statut.htm">http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/statut.htm</a>. - Дата доступа 10.05.2005.</p> <p>Cryer, R. Prosecuting international crimes : selectivity and the international criminal law regime / R. Cryer // Peace Palace Library [Electronic resource]. - The Hague, 2003-2005. - Mode of access : <a href="http://catalogue.ppl.nl/DB=I/SET=3/TTL=II/SHW?FRST=12">http://catalogue.ppl.nl/DB=I/SET=3/TTL=II/SHW?FRST=12</a>. - Date of access : 04.01.2006.</p>