

Е. Л. ДРАЧЕВА, Л. И. ЮЛИКОВ

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано
Федеральным государственным учреждением
«Федеральный институт развития образования»
в качестве учебного пособия
для использования в учебном процессе
образовательных учреждений, реализующих программы
среднего профессионального образования
по специальности «Менеджмент» (по отраслям)*

*Регистрационный номер рецензии 054
от 14 мая 2010 г. ФГУ «ФИРО»*

3-е издание, стереотипное



Москва
Издательский центр «Академия»
2013

УДК 005(075.32)
ББК 65.290-2я723
Д729

Рецензент —

преподаватель специальных дисциплин Колледжа индустрии,
гостеприимства и менеджмента № 23 г. Москвы Л. А. Сурогина

Драчева Е. Л.

Д729 Менеджмент : практикум : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. — 3-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2013. — 304 с.

ISBN 978-5-4468-0094-0

Учебное пособие может быть использовано при изучении общепрофессиональной дисциплины «Менеджмент» в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление».

Предложены практические задания, характеризующие различные аспекты менеджмента. Задания даны в форме реальных ситуаций, основанных на опыте работы российских и зарубежных компаний, в виде деловых игр, тестов и др. Приведен словарь используемых терминов. Практикум составляет учебный комплект с учебником «Менеджмент».

Для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования.

УДК 005(075.32)
ББК 65.290-2я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Драчева Е. Л., Юликов Л. И., 2010
© Драчева Е. Л., Юликов Л. И., 2012, с изменениями
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2012
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2012

ISBN 978-5-4468-0094-0

Уважаемый читатель!

Данное учебное пособие является частью учебно-методического комплекта по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление».

Учебное пособие предназначено для изучения общепрофессиональной дисциплины «Менеджмент».

Учебно-методические комплекты нового поколения включают в себя традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изучение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

Учебно-методический комплект разработан на основании Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования с учетом его профиля.

Предисловие

Практикум по менеджменту является приложением к учебнику Е. Л. Драчевой и Л. И. Юликова «Менеджмент», изданному в 2002 г. Издательским центром «Академия» и с тех пор неоднократно переизданному.

Учитывая большой интерес к учебнику, авторы решили написать этот практикум. Содержащиеся в нем материалы позволяют закрепить теоретические знания в области менеджмента, способствуют их углублению и развитию, дают возможность студентам получить необходимые практические навыки. Таким образом, учебник и практикум представляют собой единый учебный комплект.

Практикум состоит из 12 глав, названия которых полностью соответствуют аналогичным главам учебника. Практикум содержит практические задания преимущественно в форме реальных ситуаций, основанных на опыте работы зарубежных и российских компаний. Читатель найдет в книге также деловые игры, задачи для решения, тесты и другие материалы, характеризующие различные аспекты менеджмента.

Надеемся, что написанная нами книга поможет в изучении такой интереснейшей дисциплины, как менеджмент. Авторы будут благодарны за высказанные замечания и предложения.

МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 1

Издания по менеджменту содержат примеры выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Ниже приведены некоторые примеры таких высказываний.

«Кто боится неудач, тот ограничивает свою деятельность. Честная неудача не позорна, позорен страх перед ней» (Г. Форд).

«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, а также смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд).

«Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо» (Г. Форд).

«Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. Надо лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи» (Г. Форд).

«Умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за это умение больше, чем за что-либо другое на свете» (Дж. Д. Рокфеллер).

«Чем дальше вы идете к успеху, тем он становится ближе. Слишком многие бросают дело за шаг до победы. Запомните: этот шаг сделают другие» (Н. Хилл).

«Прежде чем что-нибудь получить, нужно что-то отдать. Когда миллионеры поняли это, пиратский бизнес превратился в предпринимательство, работающее на общество. И такое предпринимательство до сих пор более выгодно» (Н. Хилл).

«Никто не должен являться для обсуждения проблем, не подготовив конкретные предложения о способе их решения. Будем

решать не сами проблемы, а принимать меры по их разрешению. Так я получил возможность распознавать настоящих менеджеров и талантливых людей» (Дж. Лорин).

«Если человек не подходит для своей должности, не пытайтесь изменить человека — поменяйте должность» (Г. Селье).

«Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что вам хотелось от них» (Г. Селье).

«Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу «Думай сам» (Д. Мерсер).

«Когда какой-нибудь стоящий человек переступает порог нашего здания, для него всегда находится работа — даже если у нас в штате нет свободного места» (Х. Маккей).

Журнал «Форчун» (США): «Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно. Стимулируй появление разных точек зрения. Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только «да», значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место».

Заповеди американских менеджеров: «Человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме не свойственно прощать»;

«Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору».

Принцип фирмы «Маккинзи» (США): «Продвигайся вверх или покинь».

Принципы компании «Дженерал Моторс» (США): «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках»;

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Принципы компании «IBM» (США): «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться»;

«Каждая компания нуждается в истинных диссидентах. К счастью, в компании «IBM» никогда не переводились люди, отказывающиеся ходить строем...»;

«Нам нравится, когда люди болеют за дело, не боятся высказывать свое мнение. Худшие из критиков более полезны, чем лучшие из подпевал».

А. Морита (фирма «Сони», Япония): «Я могу велеть рабочему фабрики начать работу ровно в семь часов утра. Но я не могу

исследователю-инженеру велеть выйти на работу в семь утра и при этом иметь творческую идею».

Принцип фирмы «Мацусита Дэнки» (Япония): «Если ты совершил случайную ошибку, фирма простит тебя. Если же ты отступил от морального кодекса фирмы, тебе нет прощения».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли Вы со всеми приведенными высказываниями?
2. Какие общие выводы можно сделать на базе анализа изложенной информации? Подготовьте развернутый ответ.
3. Каким вам представляется собирательный образ менеджера?
4. Насколько данные принципы и положения применимы к российскому менеджменту?
5. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 2

Ли Якокка, будучи выдающимся менеджером, является и автором популярной книги «Карьера менеджера», изданной во многих странах, в том числе в России. В книге он обобщил богатый опыт своей жизни и работы менеджером в различных компаниях. Познакомьтесь с основными положениями этой книги, которые можно назвать «Уроки Ли Якокки».

1. Философия жизни:
 - поставь себе цель;
 - получи образование, какое только можешь;
 - делай что-нибудь, не жди, пока что-нибудь произойдет само собой;
 - это нелегко, но если ты станешь работать, не покладая рук, то в свободном обществе можно достичь всего, к чему стремишься;
 - будь благодарен Господу Богу за все ниспосланные тебе блага.
2. Ценности, которые сделали США великой страной:
 - умение различать, что правильно, а что неправильно;
 - только упорный труд приносит успех;

- даром не кормят;
- труд должен быть производительным.

3. Когда на пороге оказывается волк, моментально становишься из идеолога прагматиком.

4. В жизни надо уметь переносить небольшое горе. Никогда не узнаешь, что такое подлинное счастье, если тебе не с чем будет его сравнивать.

5. Работа может убить, но убить может также и безделье.

6. Люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу.

7. Большинство людей откликается на призыв о поддержке, во всяком случае, когда они убеждены, что их не обведут вокруг пальца.

8. В свободном обществе нет вечных героев.

9. Быть бережливым, а не расточительным.

10. Самые блестящие таланты не могут служить оправданием для преднамеренной грубости.

11. В команде не место солистам. Нужно любить друг друга.

12. Всегда следует представить себе в уме интересы того человека, с которым имеешь дело.

13. Для корпорации самолет — не роскошь, а необходимость.

14. Босс должен быть кристально чистым и дистанцироваться от подчиненных (ни с кем не держаться за панибрата).

15. Качество, необходимое хорошему менеджеру, — решительность:

- нужно действовать по интуиции (но только если предчувствия базируются на фактах);
- менеджер обязан собрать возможно больше информации и прогнозных оценок;
- иногда следует пойти на риск, а затем по ходу дела исправлять допущенные ошибки.

16. Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд. Единственный способ — это общаться с ними.

17. Вопреки учебникам, наиболее важные решения в корпорации фактически принимает не коллективный орган, не комитеты, а отдельные лица. Менеджеры должны не только обладать умением принимать своевременные решения, им принадлежит роль мотиваторов.

18. Для высших управленческих постов необходимы неутомимые работники.

19. В компании акционерного типа председатель Совета директоров несет моральную ответственность перед своими рабочими и служащими и перед держателями акций. Он несет порядочную ответственность перед Советом директоров.

20. Время менеджеров стоит очень дорого.

21. Главное для менеджера — хорошо овладеть устной и письменной речью.

22. Чтобы преуспеть в бизнесе, как и во всем другом, самое главное — уметь сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем (никогда не работать в выходные). В ночь на воскресенье следует набрасывать план на неделю.

23. Чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в работе. Нужно определить приоритеты (от 3 мес до 3 лет).

24. Никогда не следует выступать перед клиентурой, не прорепетировав то, что намереваетесь ей сказать, а также то, что намереваетесь ей продемонстрировать, дабы побудить ее купить ваш товар.

25. Система управления, содержащая систему квартальных докладов служащих, не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, но и служит надежным способом напомнить людям о необходимости не предавать забвению свои мечты. Один раз в три месяца каждый менеджер садится за стол со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить шаги и наметить цели. Если с начальником полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного доклада, который начальник визирует своей подписью. Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи — первый шаг к ее претворению в жизнь (исчезают смутные и нелепые идеи).

26. Эффективной является система квартальных докладов — почти элементарная и обусловленная рядом причин:

- позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять свои задачи;
- делает труд более плодотворным и заставляет проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей до самого верха.

Квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги всей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации.

Другое преимущество, особенно в крупной компании, — создание ситуации, при которой люди всегда на виду (хорошие работники замечаются, а плохим не удается спрятаться).

27. Хорошему менеджеру нужно так же уметь слушать, как уметь говорить. Это позволяет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания.

28. Если хотите похвалить человека, сделайте это в письменном виде, а когда хотите отругать его, лучше сделайте это по телефону.

29. Менеджер должен уметь перепоручать дело другим, не пытаться выполнять работу, которую должны выполнять другие. Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей.

30. Нужно уметь говорить с людьми откровенно и просто.

31. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.

32. Когда секретари бездельничают и занимаются болтовней, это — явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания.

33. Руководитель несет социальную ответственность.

34. Рабочие должны владеть долей акций тех предприятий, на которых они работают.

35. Существует три основных области, в которых администрирование капитулирует:

- не ограниченные никаким потолком надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни;
- правило «тридцать лет работы и свободен»;
- пожизненные пособия по болезни.

Если введены надбавки, от них невозможно избавиться после конца инфляции.

36. Позиция японского рабочего выражается вопросом: «Чем я могу помочь?», а позицию американского рабочего чаще всего характеризует отговорка: «Это не мое дело».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте «Уроки» и кратко сформулируйте их основную идею.
2. Что, по мнению Ли Якокки, является главным в работе менеджера?

3. Какие основные составляющие многообразной и сложной работы современного менеджера подчеркивает автор?
4. Какие положения могут использовать в своей работе российские менеджеры? Объясните свой выбор.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 3

В американской компании «Уэлкомбэрроуз» разработаны «Десять заповедей для управляющего»: 1) честность; 2) этичность; 3) уважение к личности; 4) способность работать в коллективе; 5) приверженность к исследованиям; 6) новаторство; 7) качество работы; 8) приспособляемость; 9) чувство гражданства; 10) эффективность.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Согласны ли вы с этими «заповедями»? Что показалось вам спорным?
2. Насколько «Десять заповедей...» соответствуют особенностям российского менталитета?
3. Имеются ли отличия от американского восприятия специфики работы менеджера?
4. Попытайтесь продолжить перечень и объясните свою позицию.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 4

До начала XVII в. жизнь в Японии была на подъеме: развивались ремесла, расцветало искусство, шла оживленная торговля с другими странами. Но после 1603 г., когда императором стал И. Токугава, вся жизнь в Японии оказалась «под контролем». Из страны изгнали иностранных граждан, запретили христианство, что отрезало Японию от остального цивилизованного мира на 250 лет. Жизнь всех японцев — профессиональные занятия, быт, обычаи и развлечения — оказалась за своеобразным «железным занавесом». В стране был введен режим жесткой экономии.

В 1649 г. в Японии издали указ, в соответствии с которым крестьяне должны были: «...быть предусмотрительными. Поэтому целесообразно не кормить рисом жен и детей во время сбора урожая, а оставлять его на будущее. Вместо риса следует питаться

просом, овощами и другой грубой пищей. Листья, упавшие с дерева, нужно собирать, чтобы использовать в пищу в случае голода. Во время сева и сбора урожая, когда крестьяне много работают, питаться нужно лучше, чем обычно. Если жена пренебрегает своими обязанностями домохозяйки и часто пьет чай или гуляет по окрестностям, то какой бы красавицей она ни была, с ней надо развестись. Крестьянам запрещается курить табак, потому что это вредно для здоровья, отнимает время и стоит денег. А еще это может вызвать пожар».

По мнению японских предпринимателей в эпоху Средневековья, процветанию дела и накоплению денег мешали:

- дорогая еда и женщины; шелковые кимоно каждый день;
- ремонт в доме, пристрастие к чайной церемонии;
- гуляние во время цветения вишни, катание на лодке, ежедневные ванны;
- городские увеселительные мероприятия, участие в азартных играх;
- посещение храма и общение с потусторонним миром;
- употребление сакэ по вечерам, частое курение трубки;
- спонсирование благотворительных соревнований по борьбе;
- знакомства с актерами и посещение мест развлечений;
- долги под проценты: более чем 8 % в месяц.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Как средневековый уклад жизни в Японии мог оказать влияние на особенности японской модели менеджмента в XX в.?
2. Каковы особенности менеджмента в этой стране?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 5

Американцы в 1970-х гг., присмотревшись к работе японцев, оставивших их во многих отраслях далеко позади, пришли к определенным выводам.

1. Необходимо первоочередное решение таких проблем, как слабый рост качества продукции и производительности труда, снижающаяся конкурентоспособность.

В дополнение к технологическому перевооружению производства нужны социальные сдвиги, которые оптимизируют методы управления и организации труда, создают современную модель трудовой деятельности и отношений между ее участниками. Лишь работая по-новому, можно полностью реализовать потенциал, заложенный в современной технике и технологии.

Согласно «старой модели» идеальное современное производство — это безлюдный или малолюдный автоматизированный технологический комплекс. Человек на таком производстве во многом уподоблен роботу. От такого узко технократического взгляда пришлось отказываться. Участие человека в производственном процессе должно не уменьшаться, а приобретать все более квалифицированный и творческий характер.

Человеческий фактор должен «пронизывать» все производство, образовав вкуче с техникой и технологией качественно новую социотехническую систему. Человек, действующий в такой системе, не отчужден от своего труда, напротив, он компетентен, инициативен и к тому же наделен большой самостоятельностью в принятии решений. Он хорошо ориентируется в работе организации в целом (а не только своего участка), осведомлен даже в непроизводственных, например коммерческих, вопросах. Более того, используя демократический механизм управления и соответствующую организационную структуру, он может выступать с любыми предложениями и воздействовать на любые решения, принимаемые в организации.

Наиболее «социотехничной» американские специалисты по менеджменту считают бригадную форму труда. Лишь работа бригадой, полагают они, обеспечивает широкий, творческий охват задач, разнообразие вариантов управленческих и технологических решений, хорошо согласующееся с «гибким» производством.

Появляется возможность творческой реализации работника как в социальном, так и в профессиональном отношении. Члены бригады не просто осваивают смежные профессии, они, как правило, абсолютно взаимозаменяемы, т. е. каждый может выполнять работу каждого.

2. Требуют изменений структуры управления. В новой модели пирамида управления «сплющивается», ликвидируется ее среднее звено. Технологически и социально вовлеченные исполнители не нуждаются больше в непосредственных начальниках, которые зачастую занимаются поддержанием мелочной, порой бессмысленной дисциплины, проверкой исполнения, составлением спра-

вок и отчетов, словом, осуществляют контроль и обратную связь между верхом и низом пирамиды. Жесткая иерархическая подчиненность сменяется отношениями всеобщего сотрудничества (связь всех со всеми, независимо от статуса в организации). На практике такие отношения поддерживаются с помощью сети компьютеров: абонент вызывает любого сотрудника и обменивается с ним информацией. Так организована работа, например, в фирме «Граммэн Системс», занимающейся обслуживанием компьютеров. На 125 инженеров-исполнителей здесь приходится лишь один управляющий, озабоченный главным образом организационными вопросами. Обмен технической, экономической и прочей информацией, в том числе и с руководителем, осуществляется через персональные компьютеры (у некоторых инженеров они установлены и на работе, и дома).

В соответствии с этой моделью управление меняет свою главную функцию. Если раньше оно было призвано выполнять задачу с помощью подчиненных, то теперь его назначение, во всяком случае в тенденции, — «непосредственно прибавлять стоимость продукции». Это влечет за собой изменения в оплате труда: работники, в том числе и менеджеры, теперь получают вознаграждение в зависимости от реальной пользы для дела, а не по степени освоения бюрократических приемов, искусства составления «угодных» документов, манипулирования кадрами, лавирования в «коридорах власти», как это бывало прежде.

3. Хороший менеджер, подобно богу времени Янусу, должен смотреть в прошлое и в будущее одновременно: важно не растерять достижений прошлого, но не менее важно и приумножать их. Менеджер должен выполнять две одинаково важные функции: *во-первых*, поддерживать нормальную работу системы, т. е. обеспечивать постоянный поток товаров и услуг при получении прибыли; *во-вторых*, постоянно вносить новаторские изменения, направленные на усовершенствование системы и повышение ее эффективности.

При текущем управлении системой предсказуемость, как правило, преобладает над неопределенностью, стабильность — над динамичностью, контроль — над свободой, конформизм (приспособленчество) — над дискуссионностью, запрограммированное поведение — над незапрограммированным.

С точки зрения перспективы качественные изменения, нововведения в системе необходимы. Иначе она «склеротизирует», «костенеет» и в конечном итоге в условиях конкуренции гибнет. Нормальная жизнь организации требует новаторства, т. е. введе-

ния в систему упомянутых антиконсервативных характеристик: неопределенности, динамичности, свободы, борьбы мнений, незапрограммированного поведения.

4. Необходимо уметь преодолевать сопротивление переменам.

Менеджер прежде всего не должен добиваться поставленных целей ложными обещаниями, манипулированием мнениями и слухами, демагогией. Если возникает сопротивление, гласит мудрость менеджмента, не следует преодолевать его.

Менеджеру следует изменить свои действия. Сопротивление — сигнал неисправности в запланированном варианте действий. Поэтому особое значение необходимо уделить обсуждению готовящихся перемен с коллективом. Лучше всего, если сотрудники будут считать, что это и их идея. Чем больше менеджер преуспеет в создании климата взаимного уважения, доверия, демократизма, тем меньше будет скрытых мотивов и непонимания.

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Со всеми ли изложенными новациями вы согласны?
2. Что из перечисленного можно использовать в практике работы менеджера российского предприятия? Подберите необходимые аргументы в защиту своей версии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 6

Прочитайте короткую историю об экзамене по политэкономии и ответьте на вопросы.

Японец отвечает: «Четыре часа я работаю на хозяина, два часа на себя и два часа на Японию». Русский рабочий ситуацию упрощает: «Четыре часа я работаю на себя, хозяина у нас нет, а на Японию работать я никогда не собирался».

ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Объясните, почему из восьми часов рабочего времени японский работник лишь половину трудится на хозяина?
2. Как можно трудиться на себя в рабочее время?
3. Что имеет в виду японец, утверждая, что работает на Японию?
4. Насколько данная притча соответствует японской модели менеджмента?

ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ 7

Прочитайте выдержки из «Поучения» сыновьям князя Владимира Мономаха (ок. 1053—1125 гг.) и ответьте на вопросы.

«...А вы, дети любезные, и всякой, кто будет читать сие писание, наблюдайте правила, в оном изображенные. Когда же сердце ваше не одобрит их, не осуждайте моего намерения, но скажите только: он говорит несправедливо! О дети мои!... Любите человечество.

Не пост, не уединение спасет вас, но благодеяния. Не забывайте бедных, кормите их, и мыслите, что всякое достояние поручено вам только на время. Будьте отцами сирот; не давайте сильным губить слабых. Не оставляйте больных; не страшитесь видеть мертвых, ибо все умрем. Не имейте гордости ни в уме, ни в сердце.

Бойтесь всякой лжи, пьянства и любострастия, равно гибельного для тела и души. Читите старых людей как отцов, любите юных как братьев.

В хозяйстве сами прилежно за всем смотрите, не полагаясь на отроков; да не осудят гости ни дома, ни обеда вашего. Путешествуя в своих областях, не давайте жителей в обиду; а где останетесь, напоите, накормите хозяина.

Всего же более чтите гостя и знаменитого, и простого, и купца, и посла; если не можете одарить его, то хотя бы питием удовольствуйте, ибо гости распускают в чужих землях и добрую и худую об нас славу. Приветствуйте всякого человека, когда идете мимо.

Любите жен своих, но не давайте им власти над собой. Все хорошее, узнав, вы должны помнить; чего не знаете, тому учитесь. Отец мой говорил пятью языками, за что хвалят нас чужестранцы. Лениность — мать пороков, берегитесь ее. Человек должен всегда заниматься: в пути, на коне; не имея дела, вместо суетных мыслей читайте наизусть молитвы. Да не застанет вас солнце на ложе!»

ОТВЕТЕ НА ВОПРОСЫ

1. Попытайтесь оценить, что из заветов Владимира Мономаха имеет для современного менеджера особую актуальность?
2. Если бы Владимир Мономах был жив в настоящее время, что он добавил бы еще к своему посланию потомкам?