

Министерство образования и науки Республики Казахстан  
Каспийский государственный университет технологии и инжиниринга  
им.Ш.Е. Есенова  
Институт «Экономика и право»  
Кафедра «Менеджмент»

Косымбаева Ш.И

Методические указания  
по проведению занятий по курсу «Теория и практика менеджмента»  
для студентов специальностей 050507- «Менеджмент»

АКТАУ, 2010 г.

УДК 338.(07)

Составители : КОСЫМБАЕВА Ш.И. Методические указания по проведению практических занятий по курсу «Теория и практика менеджмента» для студентов специальностей 050507 – Менеджмент. Кол-во страниц 33, 2010 г.

Рецензент: к.э.н. Саубетова Б.С.

В экономической деятельности предприятия немаловажное значение имеет управление организационным поведением.

Одной из ведущих задач экономической стратегии Республики Казахстан является дальнейшее совершенствование системы управления в организациях различного назначения. В решении этой проблемы особое место отводится изучению и внедрению основных научных концепций, результатов исследований и прикладных разработок в области организационного поведения

**Цель изучения курса:** состоит в выработке у студентов конкретных знаний и практических навыков, позволяющих управлять трудовой деятельностью персонала через систему мотивации труда, принимать научно-обоснованные управленческие решения, структурировать деятельность других людей, управлять организацией, а также привлечь будущим руководителям производства умение определять стратегические цели и достигать их, эффективно решая: организационные, социальные, управленческие, психологические и другие задачи.

Рекомендованы к изданию решением Учебно-Методического Совета Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга им Ш.Есенова

© Каспийский государственный университет технологии и инжиниринга им.Ш.Е. Есенова

## Содержание

1. Введение.....	4
2. Тематический план курса .....	5
3. Краткий конспект лекций.....	14
4. Глоссарий .....	26
5. Список рекомендуемой литературы .....	32

## Введение

Управление в обществе как вид деятельности существует в форме синтеза науки и практики, причем научные знания постоянно возрастают.

Высокое искусство управления базируется на фундаментальной научной основе, глубоких знаниях, в том числе и в области экономики, социологии, психологии, эстетики, этики и др. Одним словом, наука управления выступает как синтез разнообразных научных знаний.

Данный курс раскрывает вопросы содержания управления во всех его проявлениях, формирует комплекс знаний об управлении, вырабатывает конкретные навыки осуществления различных видов управленческой деятельности, анализа систем управления и проектирования.

В данной дисциплине менеджмент рассматривается как особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющий собой систему гибкого, предприимчивого экономического управления, способного чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкурентной борьбы.

В курсе логически последовательно рассматриваются исторические предпосылки развития управленческой теории, теоретические аспекты менеджмента и его технология, методы и функции менеджмента, а также вопросы управления персоналом.

Знания теории и практики менеджмента имеют важное значение для практической деятельности менеджеров, так как успех менеджеров может быть гарантирован при учете не только реальной ситуации, но и непредвиденных обстоятельств, неопределенности.

«Теория и практика менеджмента» - специальная дисциплина, целью которой является обеспечение теоретической и практической подготовки студентов усвоению категорий, понятий и терминов менеджмента. Она имеет универсальный характер, поскольку элементы управления имеют место во всех специальностях и поэтому ее основательное изучение является необходимым условием профессионализма.

## 1. Тематический план курса

№	Название темы	Часы				
		Лекции	Прак./ Семинар	Лаб. занят.	СРС	СРСР
1	Теоретические и методологические основы менеджмента: функции, методы и принципы. Эволюция менеджмента	1	1	-	6	1
2	Основы системного подхода.	1	1	-	6	2
3	Современные проблемы менеджмента в Казахстане.	2	2	-	3	2
4	Система бизнеса и система управления	1	1	-	6	1
5	Характеристика организации как объекта управления	1	1	-	6	1
6	Внутренняя и внешняя среда организации.	1	1	-	6	1
7	Система методов управления в рыночной экономике.	1	1	-	6	1
8	Связующие процессы в менеджменте. Коммуникации в системе управления.	2	2	-	3	2
9	Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте.	1	1	-	6	1
10	Планирование- основная из общих функций.	2	2	-	3	2
11	Организация как функция управления.	1	1	-	6	1
12	Теории мотивации в менеджменте.	2	2	-	3	2
13	Координация и регулирование, контроль как функции управления.	2	2	-	3	2
14	Личность в организации и групповая динамика.	1	1	-	6	1
15	Управление	2	2	-	3	2

	конфликтами: сущность, природа, влияние на результаты работы персонала фирмы.					
<b>16</b>	Производство как объект управления Оперативное управление производством	2	2	-	3	2
<b>17</b>	Управление качеством продукции	2	2	-	3	2
<b>18</b>	Оплата и стимулирование труда	2	2	-	3	2
<b>19</b>	Управление производительностью	1	1	-	6	1
<b>20</b>	Методологические подходы к оценке эффективности менеджмента	2	2	-	3	2
<b>Итого</b>		<b>30</b>	<b>30</b>		<b>90</b>	<b>30</b>

## 2. Краткий конспект лекций

### Тема 1. Теоретические и методологические основы менеджмента: функции, методы и принципы менеджмента. Эволюция менеджмента.

Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общество, живой и неживой природы, техники.

Управленческая деятельность – это специфическая разновидность трудового процесса, а поэтому она характеризуется всеми присущими ему элементами: предметы труда, средства труда, труд, результаты труда. Предметом и продуктом управленческого труда является информация: в первом случае она «сырая», а в качестве продукта – в виде управленческого решения.

Средства управленческого труда: телефон, ручка, бумага, компьютер.

Управленческий труд существует в 3-х основных формах:

- 1) эвристического;
- 2) административного;
- 3) оперативного.

Существуют следующие виды управления:

1. техническое
2. государственное
3. идеологическое
4. хозяйственное управление

Менеджмент - это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений и в любой сфере хозяйственной деятельности, направленная на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Существуют пять основных функций менеджмента, которые сформулировал один из основоположников менеджмента Анри Файоль:

Планирование – формирование целей и задач на предстоящий период, разработка стратегии действий.

1. Организация – воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах, стратегиях; реализуется через создание самой организации и т.д.

2. Координация – чтобы достичь своей цели(организации), нужно координировать, направлять в нужную сторону действия работников, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками.

3. Мотивация – определение потребностей работников, выбор наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить максимальную активность в процессе достижения цели.

4. Контроль – проверка, оценка и корректировка результатов деятельности организации и её сотрудников.

Существуют следующие методы управления:

1. Организационные методы – создают необходимые условия функционирования организации.

2. Административные методы – методы властной мотивации, ориентированы либо на принуждение людей к определённым поведению в интересах организации, либо на создание возможности такого принуждения.

3. Экономические методы – основаны на материальной заинтересованности работников.

4. Социально-психологические методы – предполагают воздействие на работника через формирование благоприятного морально психологического климата в коллективе и раскрытие его личных способностей.

Принципы менеджмента:

- 1) научность в сочетании с элементами искусства;
- 2) функциональная специализация в сочетании с универсальностью;
- 3) принцип последовательности;
- 4) учёт индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения;
- 5) обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене;
- 6) состязательность участников управления на основе личной заинтересованности в успехе;
- 7) максимальное вовлечение исполнителей в процессе подготовки решений.

## **Тема 2. «Основы системного подхода».**

Кибернетика- это наука рассмотрения системы и все что с ними связано.

Система- это множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых может иметь свои собственные цели, но в целом движущиеся к достижению общей цели системы. Все системы можно разделить на три класса: системы неживой природы, системы живой природы, социально-экономические системы.

Управление является системой, включающей две подсистемы: управляющую и управляемую. Управляющая подсистема выполняет функции управления предприятием. Она включает в себя аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами. Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства. В нее входят участники, рабочие места, цеха, предприятия, отрасли и т.д. Управляемые и управляющие подсистемы взаимосвязаны и взаимозависимы.

Системный подход требует во-первых, рассматривать каждый объект управления как систему, состоящую из множества подсистем, во-вторых, четко определять цели системы и ее подсистем, в-третьих, эффективно обеспечивать эти цели. Важной чертой системного подхода является то, что здесь не задачи приспособляются к сложившейся организации, а организация строится исходя из характера задач и методов их реализации.

Система управления носит целостный характер. По функциональному признаку управляемая подсистема подразделяется на ряд подсистем: техническая, технологическая, организационная, экономическая, социальная.

## **Тема 3. Современные проблемы менеджмента в Казахстане.**

В современных условиях необходимо изучение теории и практики менеджмента в нашей стране очень очевидно. Горький опыт управления

экономикой в первые годы переходного периода породил множество предложений и идей по поводу исправления сложившегося кризисного положения. Наиболее важные из них в новую парадигму управления. Ее основные положения с одной стороны учитывают все то прогрессивное, что разработала мировая наука управления рыночной экономикой, а с другой стороны является обобщением взглядов ученых РК на особенности управления в нашей стране. Основные положения новой парадигмы управления в РК следующие:

- гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях с государственным регулированием социально-экономических процессов;

- формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально-ориентированных систем;

- привлечение иностранного капитала;

- самоуправление на всех уровнях и переход к полицентричной системе хозяйствования;

- сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.

Использование менеджмента в Казахстане имеет особенностей, выражающихся в его методах и сферах применения. Суверенное государство для достижения стратегических целей использует свою систему менеджмента, которая максимально учитывает специфику республики, обусловленную многовековыми национальными, историческими, экономическими особенностями. Самостоятельность в управлении социально-экономическим развитием государства является тем благом, которая раскрывает заложенные в народе потенциальные творческие возможности по построению нового процветающего общества, основанного на экономической и политической свободе.

#### **Тема 4. Система бизнеса и система управления.**

Бизнес - это дело, занятие, связанное с личной наживой; коммерческая деятельность предприятия, приносящая доход. Бизнес- это деятельность, связанная в конечном счете с осуществлением на рынке операции обмена товаров и услуг между экономическими субъектами рынка.

Предприниматель - это владелец предприятия, т.е. лицо занимающееся какой-либо экономической деятельностью, приносящий ему прибыль.

На рынке функционирует четыре категории экономических субъектов:

- фирмы и предприятия;

- банки;

- страховые и трастовые компании;

- инвестиционные структуры.

Различают три вида управления на фирме: внутрифирменное управление, управление персоналом, управление производством.

Различают общие и специфические законы управления. К общим относятся:

- закон специализации управления;

- закон интеграции управления;

- закон экономии времени.

Специфические законы управления вырабатываются каждой отдельной фирмой самостоятельно.

## **Тема 5. Характеристика организации как объекта управления.**

Организация – социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей. Отсюда вытекают требования к организации:

- 1) наличие по крайней мере 2-х людей, которые считают себя частью группы;
- 2) наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую все члены группы;
- 3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Приведённое определение справедливо к формальной организации.

Существуют так же *неформальные организации*, которые возникают спонтанно, и где люди вступают во взаимоотношения друг с другом достаточно регулярно.

Все формальные организации делятся на *простые* и *сложные*. Простые имеют одну цель. Сложные организации – многоцелевые.

*Организация проходит жизненный цикл, состоящий из 5 стадий:*

- 1) рождение организации: главная цель заключается в выживании ,а задача – выход на рынок;
- 2) детство и юность: главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; основная задача – укрепление позиции и захват рынка;
- 3) зрелость: главная цель – систематический сбалансированный рост, основная задача – рост по разным направлениям деятельности, завоевание рынка;
- 4) старение организации: главная цель – сохранение достигнутых результатов; основная задача – обеспечить стабильность, свободный режим, участие в прибылях;
- 5) возрождение либо исчезновение: главная цель – обеспечение оживления по всем функциям; основная задача – омоложение, внедрение инновационного механизма, коллективное премирование.

*Основные черты организации:*

- 1) ресурсы;
- 2) зависимость от внешней среды;
- 3) горизонтальное разделение труда;
- 4) вертикальное разделение труда;
- 5) структура организации;
- 6) необходимость управления.

Структура управления организацией - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Организационная структура - это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структуры управления производством зависят от отраслевой специфики, сложности характера,

масштабов и количества производственных подразделений. В промышленности нашей страны нашли своё отражение 3 основные организационные структуры: *бесцеховая, цеховая, укрупнено-объектная*.

При *бесцеховой* структуре имеется только 2 ступени управления: производственные участки и заводо-управленческие (директор). Мастера (старший мастер) в этих условиях подчиняются непосредственно директору п/п, а обслуживание производственных участков централизуется в соответствующих отделах заводоуправления.

При *цеховой* структуре единоначальником на участки выступает мастер (старший мастер), который имеет полную ответственность за наличие качество его работы. *Цеховые* структуры могут быть бесфункциональными, когда все функции управления централизуются в заводоуправлении, и функциональными, когда в цехах создаются функциональные службы и некоторые подразделения.

*Укрупнено-объектная структура* – создаются производства на основе объединения некоторых цехов по предметной и технической специальности.

Существуют также линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная.

## **Тема 6. Внутренняя и внешняя среда организации.**

*Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации: это цели, структура, задачи, технология и люди.

*Информация* о внутренней среде необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей.

*Цели* – есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

*Структура* – специализированное разделение труда. Специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнять её лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Число лиц, подчинённых одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняются довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая даёт в результате плоскую структуру управления.

*Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

*Технология* – четвёртая важная внутренняя переменная – это сочетание квалифицированных навыков, инфраструктура, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

*Люди* - являются центральным фактором в любой модели управления. Внутренние переменные называют социотехническими подсистемами.

*Внешняя среда* – это факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации.

Различают среду *прямого* воздействия и среду *косвенного* воздействия. К сфере прямого воздействия относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты, т.е. факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на её функционировании. Сюда можно отнести – состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, групповые интересы и затрагивающие организацию события в других странах.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

1) взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

2) сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать;

3) подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;

4) неопределённость внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация.

## **Тема 7. Система методов управления в рыночной экономике.**

Система методов управления. Сущность и классификация методов управления. Общая группировка методов, классификация по направленности. Методы управления как способы осуществления целей и принципов управления. Мотивационная направленность методов управления.

Место экономических методов в системе методов управления. Значения перехода к преимущественно экономическим методам управления на всех уровнях народного хозяйства для ускорения социально-экономического развития страны. Классификация экономических методов управления.

Место и роль социально-психологического воздействия в управлении. Классификация и характеристика социально-психологических методов управления.

Методы формирования производственного коллектива, регулирования групповых отношений в коллективе.

Повышение роли социальных факторов в управлении социально-экономическим развитием.

Место административно-распорядительных методов в системе методов управления, их органическая взаимосвязь с другими способами управляющего воздействия. Сущность административно-распорядительных методов и их характеристика. Организационные методы, используемые в оперативном управлении.

Распорядительное воздействие, его цели и формы осуществления в системах управления различного уровня.

## **Тема 8. Связующие процессы в менеджменте. Коммуникации в системе управления.**

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между 2-мя или более людьми. Основная цель процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций.

В процессе обмена информацией выделяют 4 базовых элемента:

- отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её;
- сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация и которое её воспринимает.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Указанные этапы таковы:

- 1) зарождение идеи;
- 2) координирование и выбор канала;
- 3) передача сообщений;
- 4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

#### Простая модель процесса обмена информацией



### **Тема 9. Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте.**

*Решения* – процесс, включающий анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для её целесообразного изменения; та основная форма управленческой деятельности, в которой выступает содержание труда руководителя. Решение – это альтернатива.

В процессе управления решение проходит 3 фазы:

- 1) определение цели и программы действия в каждый момент управления – процесс принятия решения;
- 2) целенаправленное, обдуманное воздействие на элементы связи системы – выполнение принятого решения;
- 3) постоянное наблюдение, контроль за совершаемым процессом – сбор и обработка информации для последующего принятия решений.

Процесс принятия решений можно представить в виде следующих этапов:

- постановка проблемы: возникновение новой ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации;
- разработка вариантов решений: формулирование требований – ограничений, сбор необходимой информации;

- выбор решения: определение критериев выбора: отбор решений, отвечающих критериям: оценка возможных последствий: выбор предпочтительного решения;

- организация выполнения решения и его оценка: план реализации выбранного решения; контроль за ходом реализации решения.

Существуют следующие методы принятия решений: метод мозговой атаки, метод Дельфы, метод групповой номинальной техники.

## **Тема 10. Планирование – основная функция из общих функций.**

*Планирование* – один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей. Эта функция означает выработку и принятие определённого постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление – управленческое решение.

Планирование определяет перспективу развития и будущее состояние системы производства, как объекта, так и субъекта управления, вместе взятое. Это усиливает темпы развития производства, способствует вскрытию дополнительных резервов, материальных источников, требуют применения передовых методов и форм воздействия на весь производственный организм.

Планирование состоит из следующих этапов: прогнозирование, моделирование, программирование. Существуют следующие виды планирования в зависимости от направленности и характера организации: стратегическое или перспективное, долгосрочное, среднесрочное, тактическое или текущее.

## **Тема 11. Организация как функция управления.**

Функция организации управления – это совокупность приёмов и методов рационального сочетания элементов и звеньев управляющей системы и её взаимосвязи с управляемым объектом и другими управляющими системами. Организация управления обеспечивает создание наиболее благоприятных условий для достижения поставленных целей в установленный период времени при минимальных затратах производственных ресурсов. Особое значение функция организации приобретает в случаях, когда при выполнении принятых решений действия отдельных исполнителей выходят за рамки нормативных актов, утверждённых инструкций, методик и требуют оперативной организации работы. Организовать - значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Существуют следующие локальные принципы организации: принцип цели, устойчивости, непрерывного совершенствования, прямой соподчиненности, принцип объема контроля, безусловной ответственности руководителя за действия подчиненных и принцип соразмерности ответственности данным полномочиям.

## **Тема 12. Теории мотивации в менеджменте.**

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определённых целей. Существуют содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют действовать определенным образом. К ним относятся теории мотивации американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. физиологические потребности;
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем,
3. социальные потребности;
4. потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
5. потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. Согласно теории Мак Клеелланда люди стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. Он выделил две группы факторов, которые влияют на поведение людей: гигиенические и мотивационные.

Процессуальные теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теория ожидания, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей( и соответствующих им ожиданий): затраты труда-результаты; результаты-вознаграждение; вознаграждение-валентность.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей.

В модели Портера-Лоулера фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

### **Тема 13. Координация и регулирование, контроль как функции управления.**

Координация осуществляется в целях обеспечения согласованной и сглаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий подразделений. Функция реализуется в форме регулярного и оперативного воздействия на коллектив людей, занятых в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных служб предприятия. Регулирование непосредственно смыкается с функциями координации и контроля. В процессе регулирования воздействие на коллектив людей осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению или по устранению выявленных отклонений и перебоев в ходе производства. Функции регулирования в процессе управления производством выполняют роль гибких инструментов, с помощью которых ход производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом

Контроль представляет собой процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Выделяют следующие виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.

#### **Тема 14. Личность в организации и групповая динамика.**

Групповая динамика в менеджменте.

Группа – это 2 или большее количество людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Группа – это семья, отдел, где человек работает, группа друзей и т.д.

Типы поведения людей в группах и лидерство. По всей природе человек социально контактен. Если нет контактов с другими личностями, возникает чувство неудовлетворённости. Формальная организация, преднамеренно ограничивает эти контакты, что заставляет работника искать их в неформальных организациях.

В неформальных организациях, в отличие от формальных, лидеры не назначаются, а завоёвывают признание работников. Важными функциями неформального лидера является помощь группы в достижении её целей и укрепление её положения.

Большое влияние на управление в целом оказывает руководство, т.е. непосредственное влияние на людей с целью выполнения ими поставленных задач. Лидерство-способность оказывать влияние на отдельные личности группы, направляя их усилия на достижение цели организации. Влияние - поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида. Влияние может быть оказано через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение др. словами используется власть - возможность на поведение других.

#### **Тема 15. Управление конфликтами: природа, влияние на результаты персонала фирмы.**

Как и множество других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое определение конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения

или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Хотя для разнообразия можно привести еще одно определение конфликта из другого источника \*конфликт - это открытое столкновение сторон, мнений, сил, связанное с различием представлений о целях, путях и методах их достижения, о характере задач и способах их решения и т.д. Существует четыре основных типа конфликтов:

- 1.Внутриличностный;
- 2.Межличностный;
- 3.Конфликт между личностью и группой;
- 4.Межгрупповой.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п. Существуют четыре структурных методов разрешения конфликта: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, установление общеорганизационных комплексных целей, система вознаграждений. Известны также пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

## **Тема 16. Производство как объект управления. Оперативное управление производством.**

Признаки современного производства. Виды производственных процессов. Цели задачи и функции управления производством. Типы производственных систем. Производственная структура предприятия. Производства как система. Планирование производства. Планирование выпуска продукции. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами.

Основные функции оперативного управления: координация, подготовка заказов, организация производственного процесса, планирование, контроль производства, контроль производственного процесса и регулирование запасов. Принципы оперативного управления. Организация оперативного управления предметом. Получение производственных заданий. Предварительное общее планирование, размножение копий заказов и календарных планом и их рассыпка, диспетчеризация, введение контрольной картотеки, оперативный контроль, учет загрузки рабочих мест, отгрузка продукции, оперативная отчетность.

Особенности оперативного управления производством в фирмах США, Японии, Германии, Франции и др.

## **Тема 17. Управление качеством продукции.**

Роль качества в обеспечении конкурентоспособности продукции. Система управления качеством и сертификация продукции. Качество как экономическая категория. Этапы и развитие подходов менеджмента качества. Качество как объект управления.

## **Тема 18. Оплата и стимулирование труда.**

Заработная плата как форма стимулирования труда. Особенности оплаты труда в отечественных предприятиях. Тарифные ставки. Формы и системы оплаты труда. Основная заработная плата. Дополнительная заработная плата. Регулирование заработной платы.

### **Тема 19. Управление производительностью**

Понятие производительности и факторы, влияющие на нее. Расчет производительности труда, капитала, материалов и энергии. Концепция повышения производительности.

Управление по критерию производительности. Планирование и производительность. Организация и производительность.

### **Тема 20. Методологические подходы к оценке эффективности менеджмента.**

Механизм функционирования экономической системы как процесс непрерывного преобразования материальных, трудовых, финансовых и информационных потоков.

Формирование параметров систем управления по стадиям. Схема движения информационных потоков. Цикл управления, расчет времени цикла и стадий управления. Запаздывание управленческой информации по стадиям. Показатель оперативности системы управления.

Формулирование информационного параметра - момента инерционности системы управления. Методологические принципы построения систем управления.

### 3. Глоссарий

Управление – это осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды.

Менеджмент – это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности, направленная на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.

Государственное управление – управление социально-экономической жизнью общества через различные институты – правовую систему, министерства, ведомства, местные органы власти.

Идеологическое управление – состоит во внедрении в сознание членов общества концепции его развития, формируемых различными политическими партиями и группировками.

Техническое управление – управление естественными и технологическими процессами – подачей электроэнергии, движение поездов, самолетов, обработкой деталей на станках.

Хозяйственное управление – производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, функционирующих в рамках рыночных отношений.

Управленческая деятельность – это специфическая разновидность трудового процесса, которая характеризуется элементами – предметом труда, средствами труда и самим трудом.

Менеджер – это должностное лицо, которое эффективным методом влияния направляет подчиненных на достижение цели организации.

Управление производством – направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска и оказания услуг, организацию подачи материалов, сырья, контроль качества и т.д.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции – организация заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов и т.д.

Управление инновациями – это нововведения, которые имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

Управление маркетингом – изучение рынков, конъюнктуры рынков, формирования каналов сбыта, выработки ценовой политики, рекламы и т.п.

Управление кадрами – подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации кадров, вознаграждения и стимулирование труда, улучшение условия труда.

Управление эккаунтингом – сбор, обработка и анализ данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организации с целью своевременного выявления проблем, вскрытие резервов их решения.

Финансовое управление – составление бюджета и финансового плана организации, формирование и распределение ее ресурсов, портфеля инвестиции, оценка текущего и перспективного финансового состояния.

Планирование – это формирование целей и задач на предстоящий период, разработка стратегии действий.

Организация – это воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах, стратегиях; реализуется через создание самой организации, формирование ее структуры, система управление и т.д.

Координация – чтобы достичь свои цели, нужно координировать, направлять в нужную сторону действия работников, обеспечивать необходимый уровень взаимодействия между участниками.

Мотивация – это определение потребностей работников и рабочих предприятия, выбор наиболее подходящего и действенного в данной ситуации способа их удовлетворения с тем, чтобы обеспечить максимальную активность в процессе достижения цели, стоящих перед организацией.

Контроль – это проверка, оценка и корректировка результатов деятельности организации и ее сотрудников.

Организация – это социальная общность, состоящая из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, поскольку организация представляет собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, является результатом управленческих решений.

Специализированное разделение труда – это закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнять ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Технология – это четвертая важная внутренняя переменная – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых приобретений в материалах, информации или людях.

Многозвенные технологии – характеризуется серией взаимосвязанных задач, которые должны выполняться последовательно-сборочные линии массового производства.

Посреднические технологии – характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимы.

Интенсивная технология – характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Социотехнические подсистемы – это внутренние переменные, которые имеют социальный компонент и технический компонент, изменение одной из них в определенной степени влияет на другие.

Внешняя среда – это факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации.

Среда прямого воздействия – это факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации, т.е. поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействуют на другие факторы.

Сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность внешней среды – это соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации.

Экспорт – это создание готовой продукции через создание торговой компании или экспортного отдела, для другой страны.

Лицензия – это право на производства своей продукции иностранной компании или государству.

Совместное производство – это производство, в котором две или большее число частных компании или государств вкладывают средства в производственные мощности.

Прямые капиталовложения – это вложения, при котором предприятие решает выпускать продукцию своих заводов за границей и сохранять полный контроль над производством и маркетингом.

Менеджер – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Высший руководитель – это руководитель организации, роль которого состоит в формировании ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами т.д.

Руководитель среднего звена – это руководитель, который назначается и освобождается от должности первым руководителем или его заместителем и несет перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений.

Руководитель низшего звена – это руководитель бригад, участков, групп др., работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Пассивные руководители – это руководители, цель которых сохранение любой ценой своих позиций в организации традиции, дополнительно гарантирующих стабильность.

Активные руководители – это руководители, которые стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Обратная связь – это когда отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями.

Решения – это процесс, включающий анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для ее целесообразного изменения.

Организационное решение – это решение, которые принимает руководитель в рамках выполнения своих должностных обязанностей.

Запрограммированные решения – это решения заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях.

Незапрограммированные решения – это решения в новых ситуациях и связанные с неизвестными факторами.

Экономическое прогнозирование – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации.

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей.

Прогнозирование – это будущее состояние социально-экономических процессов системы производства, определения вероятности наступления тех или иных положительных и негативных ситуаций.

Моделирование – это научное описание ситуации и будущего состояния социально-экономических процессов производства, средства и методы их достижения.

Программирование – это конкретное обоснование реализации решений, прогнозов и моделей по временному и пространственному признаку.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Процессуальные теории мотивации – это теория основанная на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, также анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения.

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

Контроль – это одна из функций управления; имеет двоякий характер. С одной стороны- это элемент каждой общей функции управления; с другой стороны- это самостоятельная функция управления, т.к. деятельность по контролю представляет собой ее самостоятельный вид.

Группа – это два или большее количество людей, которые вступают в такое взаимодействие, когда каждое лицо оказывает влияния на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Руководство – это непосредственное влияние на людей с целью выполнения или поставленных задач.

Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида.

Харизма – это влияние, основанная на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Поведенческий подход – это эффективность влияния определяется поведением руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижений поставленных целей, т.е. стилем руководства.

Ситуационный подход – это личные качества и стили поведения должны соответствовать определенной ситуации.

Либеральный стиль руководства – подчиненные получают почти полную свободу по выработке своих целей и сами же свою работу контролируют.

Управление развитием производства – это вид деятельности по регулированию процесса производства в целях повышения его эффективности труда, улучшения качества продукции.

Лидерство – это трудноопределимое качество, присущее многим великим менеджерам – имеет большое влияние на производительность.

Объективная оценка производительности – эта функция процесса контроля для достижения целей и заложить основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

Культура предприятий – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемые всеми его членами.

Организационные ценности – это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации.

Дисциплина – представляет собой одну из важных внутриорганизационных ценностей, также стабильность поведения, как отдельного работника, так и целых коллективов.

Организационная культура – это набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников.

## **1. Задания для проведения рубежного и итогового контроля**

### **1. Рубежный контроль**

1. Понятие управления. Предмет науки управления производством.
2. Виды управления на микро - и макроуровне.
3. Место науки управления в системе смешанных наук.
4. История развития менеджмента.
5. Классификация функции менеджмента.
6. Система методов управления.
7. Общие и частные принципы управления.
8. Классификация и характеристика принципов управления Анри Файоля.
9. Понятие внешней и внутренней среды организации.
10. Основные характеристики внешней среды.
11. Факторы прямого воздействия.
12. Факторы косвенного воздействия.
13. Понятие и виды организации.
14. Жизненный цикл организации.
15. Основные черты организации
16. Организационная структура и ее виды.
17. Основы системного подхода.
18. Развитие менеджмента в Казахстане.
19. Система бизнеса и ее основные элементы.
20. Государственное регулирование бизнеса.

### **2. Рубежный контроль**

1. Коммуникации и их роль в управлении.
2. Виды коммуникации и их характеристика.
3. Элемент и этапы процесса коммуникации.
4. Обратная связь и помехи .
5. Трудности в развитии коммуникации.
6. Понятие решение проблем. Требования, предъявляемые к управленческим решениям,
7. Классификация управленческих решений.
8. Интуитивное и рациональное решение проблем.
9. Этапы принятия и реализации управленческих решений,
10. Особенности методов коллективного решения проблем.
11. Содержание и принципы организации как функции управления.
12. Особенности и типы организации управленческой деятельности.
13. Локальные принципы организации.
14. Координация и регулирование как функции управления.
15. Формы и средства реализации функции координации.
16. Управленческий контроль. Виды контроля.
17. Этапы процесса контроля.
18. Групповая динамика в менеджменте.
19. Тип поведения людей в группах.
20. Классификация власти.

## 2. Список рекомендуемой литературы

### Дополнительная:

1. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 1991.
2. Трайнев В.А. и др. стратегия и тактика предпринимательской деятельностью в отечественной и зарубежной практике. —М.: МАИПТ, 1995.
3. Кубаев К.Е. управление и общество Евразийского континента на пороге XXI века, - Вестник САМАН, 1997, №5.
4. Финансовый анализ деятельности фирмы. - М.: Ист-сервис, 1994.
5. Мюллер М.Х., Гернон Х., Минск Г. Учет: международная перспектива: М.: Финансы и статистика, 1993.

### Основная:

1. Алексеев А., Питалов В. Деловое администрирование на практике. – М., 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
3. Асмолов А. Г. Психология личности. – М., 1990.
4. Бандурко А. М. и др. Психология управления. – Харьков-Симферополь, 1998.
5. Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. – СПб., 1991.
6. Богомолов А. Ю., Никитин В. Н. Конфликты в организация. – М., 2003.
7. Вайнцванг П. Десять заповедей творческой личности. – М., 1990.
8. Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. – М., 1993.
9. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993.
10. Власова Н. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 т. – Новосибирск, 1994.
11. Вудков Ф., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М., 1992.
12. Гарбер Е. И. Семнадцать уроков психологии. – М., 1995.
13. Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х т. – М., 1992.
14. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. – М., 1992.
15. Грейсон Дж. К. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М., 1991.
16. Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. – М., 1989.
17. Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л., 1990.
18. Данилова Н. Н., Крылова А. Н. Физиология высшей нервной деятельности. – М., 1989.
19. Джеймс У. Психология. – М., 1991.
20. Дизель Пол Дж. и др. Поведение человека в организации. – М., 1993.
21. Дипп С., Сесмен Л. Верный путь к успеху. 1600 советов менеджерам. – М., 1995.
22. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М., 1990;
23. Зигмунд Фрейд, психоанализ и русская мысль. – М., 1994.
24. Как добиться успеха. (Практические советы деловым людям). – М., 1991.
25. Как преуспеть в бизнесе. – М., 1993.

26. Как работают японские предприятия. – М., 1989.
27. Капиталистическое управление: уроки 80-х. – М., 1991.
28. Карнеги Д. – М., 1990.
29. Киппер Д. Клинические ролевые игры и психодрама. – М., 1993.
30. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М., 1987.
31. Краткий психологический словарь. – Р/Дон..
32. Кречмер Э. Строение тела и характер. – М., 1995.
33. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. – М., 1993.
34. Кричевский Р. Л., Бубовская Е. М. Психология малой группы. Творческий и прикладной аспекты. – М., 1991.
35. Кроль Л. М., Михайлова Е. Л. Человек – оркестр. Микроструктура общения. – М., 1993.
36. Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. – М., 1993.
37. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М., 1993.
38. Лебон Г. Психология народа и масс. – СПб., 1993.
39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
40. Монден Я. «Тоета»: методы эффективного управления. – М., 1989.
41. Моргунов Е. Б. Личность и организация. – М., 1996.
42. Морита А. Сделано в Японии. – М., 1990.
43. Налчаджан А. А. Социально-психологическая адаптация личности. – Ереван, 1988.
44. Науман Э. Принять решение – но как? – М., 1987.
45. Немов Р. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. – М., 1984.
46. Никитин В. Н. Использование корпоративного тренинга. – М., 2003.
47. Никитин В. Н. Имидж человека в бизнесе – универсальная составляющая часть успеха. – М., 2002.
48. Никитин В. Н. Психология формирования команд в бизнесе. – М., 2001.
49. Ниренберг Дж., Калеро Г. Читать человека – как книгу. – М., 1990.
50. Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. – М., 1988.
51. Панасюк А. Ю. Практические советы. – М., 1990; Познай себя и других. (Популярные тесты). – М., 1993.
52. Перле Ф. Опыт и психологии самопознания. – М., 1993.
53. Петровский А. В. Психология в каждом из нас. – М., 1992.
54. Петрушин В. И. Психология менеджмента. – М., 1996.
55. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. – М., 1984.
56. Платонов К. К., Голубев Г. П. Психология. – М., 1977.
57. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М., 1989.
58. Пронин В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М., 1989 .
59. Райкфорд Г. Критический словарь психоанализа. – СПб., 1995.
60. Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: человек – фирма – маркетинг. – М., 1990.
61. Роджерс К. О групповой психотерапии. – М., 1993.
62. Розянова В. А. Психология управления. – М., 1997.
63. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: В 2 т. – М., 1989.