

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

Табилова Б.У.

Методические указания
по проведению практических занятий по курсу « Менеджмент»
для студентов специальностей 050506 – Экономика,
050508- Учет и аудит, 050509- Финансы.

АКТАУ, 2010

УДК 338 48 (072)

Составитель: ТАБИЛОВА Б.У.

Методические указания по проведению практических занятий по курсу «Менеджмент» для студентов специальностей 050506 – Экономика, 050508- Учет и аудит, 050509- Финансы. Количество страниц 52 стр.

Рецензент: к.э.н. Кадырова Г.М.

«Менеджмент» - 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.

Рекомендованы к изданию решением УМС Каспийского Государственного Университета технологий и инжиниринга им Ш. Есенова.

@ Каспийский Государственный Университет
Технологий и Инжиниринга им Ш.Есенова, 2010 .

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.

В условиях перехода нашей экономики к рыночным отношениям возникает потребность в новых управленческих кадрах и формирования у них нового мышления.

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 программе менеджмент рассматривается как особый вид управления, необходимый экономически самостоятельному звену производства в рыночной экономике и представляющей собой систему гибкого, предприимчиво экономического управления, способно чутко реагировать на конъюктуру 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 основ менеджмента имеет важное значение для практической деятельности менеджеров, так как успех менеджеров может быть гарантирован при учете не только реальной ситуации, но и непредвиденных обстоятельств, неопределенности.

«Менеджмент» - 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.

Практическое занятие 1.

Семинар 1.

1. Предмет, методы и содержание науки.

Вопросы к семинару:

сущность и содержание менеджмента.

цели и задачи менеджмента.

назовите предмет и методы менеджмента.

назовите и раскройте содержание видов менеджмента.

дайте сравнительную характеристику американской и японской школ менеджмента.

назовите основные положения современной системы взглядов на менеджмент .

Задание на СРС

1 История развития теории и практики менеджмента в Казахстане.

2 Японский и американский менеджменты.

3 Особенности организации управления в западноевропейских фирмах.

Задание на СРСП:

1 Работа над глоссарием.

2 Выполнение СРС.

Методические рекомендации:

Начинать изучение данной темы следует с внимательного изучения лекций и записи наиболее существенных положений. В ходе самостоятельной работы необходимо изучить учебную программу курса, рекомендованную литературу, уяснить основные категории и понятия: менеджмент, менеджер, предмет и методы менеджмента. Следует провести условные разграничения таких понятий как управление и менеджмент.

Литература:

1 Ахметов К.Г. Основы менеджмента - Уральск, 2005

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

3. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

4. Н.К. Мамыров «Менеджмент и рынок: казахстанская модель», Алматы 1998г.

5. Бердалиев К. «Основы менеджмента», учебное пособие, Алматы, КазГАУ, 1995г.

Ситуация № 1

Вниманию студентов предлагается три примера характеризующих объединения людей.

1 в электричке ехала группа людей для того, чтобы собирать грибы в лесу.

2. на стадионе собралась группа болельщиков команды « Динамо», бурно обсуждающих выигрыш своей команды во время футбольного матча.

3 группа молодых людей в составе трёх человек организовала предприятие по ремонту обуви, закупив для этого необходимое оборудование, разработав функциональные обязанности каждого из членов группы, сформулировала основные философские и эстетические нормы работы.

Вопрос:

Определите, каждое ли из этих объединений является организацией или нет? Обоснуйте свою позицию.

Практическое занятие 2.

Семинар 2.

1 Эволюции менеджмента.

Вопросы к семинару:

Назовите ранние теории менеджмента.

Охарактеризуйте научную школу менеджмента.

Охарактеризуйте административную школу менеджмента.

Школа человеческих отношений.

Задание на СРС:

1 Менеджмент и национальная культура.

Задание на СРСП:

1 повторить тему № 1.

2 пополнить глоссарий.

3 проведение опроса на тему № 1.

Методические рекомендации:

Материалы по эволюции науки менеджмента рекомендуется изучать по направлениям школам, и концепциям менеджмента. Нужно учитывать, что новые взгляды на проблемы менеджмента являются следствием изменений в социальной сфере. Эволюция взглядов на управление тесным образом связана с открытиями и изобретениями в области техники и технологии, новыми сферами человеческой деятельности, расширением международных связей и т.д.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

Ч. IV.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

4 Ахметов К.Г « Основы менеджмента» - Алматы г.2005.

Анализ ситуации.

Меняющиеся трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2007 г. Этот прогноз и его анализ представляет большой интерес.

Где будут работать люди? К 2007 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.

Что будут делать рабочие? Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального,

технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2007 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократиться.

Что должны будут знать рабочие? Министерство труда предполагает, что работодатели в 2007 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 1984 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2007 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2007 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2007г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

Кто будет занимать рабочие места? Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2007 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки. Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы, американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2007 г.

Вопросы:

1. Обсудите некоторые результаты, которые могут быть вызваны изменениями в трудовых ресурсах и то, как эти изменения скажутся на ответственности и деятельности руководителей в 2007 г.

2. Считаете ли вы, что основные концепции управления, как они рассматриваются в этой главе, будут также существенны в 2007 г. как и сейчас?

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

Ч. IV.

2. Н.И. Кабушкин «Основы менеджмента», учебное пособие, М: «Остожье», 1999г.

3. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие, 2 издание, СПб, 1998.

Анализ ситуации.

Изменения скучной по содержанию работы.

Весной 2000 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10

людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую неравную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли, переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Практическое занятие 3.

Семинар 3.

1. Цели организации и их классификация.

Вопросы к семинару:

- 1 назовите типы организационных целей.
- 2 назовите требования к организационным целям.
- 3 природа и сущность организационных целей.

Задание на СРС:

- 1 Организационно-правовые формы управления организацией.

Задание на СРСП:

- 1 повторить тему № 3
- 2 работа с глоссарием.
- 3 проведение опроса на тему № 3
- 4 задачи.

Ситуация №1

На предприятии, выпускающем велосипеды, были поставлены задачи, достичь следующих показателей:

А) расширить выпуск продукции в первый год на 10, второй-30, третий-40, четвертый -50, пятый-70% от выпускаемой на данный момент.

Б) увеличить капиталоборот в первый год на 5% к концу третьего года на 12%, а через пять лет на 18%

В) обновить станочный парк в первый год – на 8 , во второй-12, третий-15, четвертый-18, пятый-71% .

Вопрос: Дайте определение краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным целям организации и определите их.

Ситуация №2

Фирма планирует за три года поднять производительность труда на 20 %, увеличив выпуск продукции на 15% ; расширив свои позиции на рынке в другом городе на 8 % . При этом у партнёров в лице поставщика сырья -прибыль увеличится на 8% а у посредников – на 15 % .

Вопрос: Дайте определение внутренним и внешним целям. Определите ,какие из перечисленных целей относятся к внутренним а какие к внешним.

Ситуация №3

Фирма «Даулет» решила расширить производство утюгов, для этого ей потребовалось закупить новое оборудование, переоборудовать цеха, расширить складские помещения, и т.д.

Вопрос: Опишите целевые установки организации, необходимые для расширения производства утюгов.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

Ч. IV.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.

4. И.Н.Герчикова «Менеджмент», учебник, 2 издание, 1995г,

5 Ю.И, Осик ,М,К, Кушумбаев « Практикум по основам менеджмента».

Практическое занятие 4

Семинар 4

1 Социальная ответственность и этика менеджера .

Вопросы к семинару:

Назовите необходимые квалификационные требования к личности менеджера

Задание на СРС:

. Юридические основы казахстанского бизнеса. Гражданский кодекс РК.

. Производственный менеджмент.

Задание на СРСП:

- 1 повторить тему № 4
- 2 работа с глоссарием.
- 3 проведение опроса на тему № 4
- 4 Задачи.
- 5 выполнение СРС.
- 6 тесты.

Методические рекомендации: Менеджерам приходится постоянно вести тяжёлую дорогостоящую борьбу за преимущественное положение своего предприятия, своей фирмы, добиваться получения выгодных заказов, искать новые рынки, завоёвывать по возможности монопольное положение, «улаживать» отношения с рабочими и т.д. Для того чтобы обеспечить компетентное управление, они должны выступать одновременно и как тонкие политики и как опытные психологи. Студентам предлагается тест на проверку личностных качеств необходимых для успешной менеджерской деятельности.

Литература:

1. Р.С.Галькович, В.Н. Набоков «Основы менеджмента», М, 1998г.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.
4. И.Н.Герчикова «Менеджмент», учебник, 2 издание, 1995г
- 5 Ю.И. Осик ,М.К Кушумбаев « Практикум по основам менеджмента» А-ты 2002г.
- 6 Н.Преображенская « Ваши деловые качества» 2005 г.

«Способны ли вы стать менеджером».

Попытайтесь мысленно представить, что вас назначили управляющим, какой то рабочей группой.

Отмечать надо только те утверждения, с которыми вы согласны.

1. Для меня не составит труда уволить с работы даже очень обаятельного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу «третий сорт не брак!».
2. В неопределённой ситуации я способен (на) остановиться на какой то одной чёткой цели и без колебаний идти к ней.
3. Я умею наладить доброжелательные отношения с подчинёнными и руководством.
4. Иногда полезно переходить к временной конфронтации во взаимоотношениях с администрацией и подчинёнными.
5. Я регулярно пересматриваю цели моей деятельности.
6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше развернуть дело.

7. Я умею воздействовать на людей так, чтобы они принимали мою логику и считали себя обязанными содействовать достижению моих целей.
8. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
9. Я настолько проникнут(а) желанием добиться успеха, что часто иду на временные лишения: скрепя сердце жертвую благополучной атмосферой в семье, общением с детьми, совместным отдыхом и т.п.
10. Я всегда экономлю время и силы, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой.
11. Я считаю, что если человек постоянно пересматривает и проверяет свои убеждения, то он их просто не имеет.
12. Я способен(на) поддерживать своё настроение покупкой каких-нибудь мелких, недорогих но хороших вещей, чтобы пережить крупные неудачи или период длительного безденежья
13. Я считаю, что в тех случаях, когда нет полной определённой ситуации, не стоит предпринимать решительных действий.
14. Я часто вынужден(а) жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе.
15. Я способен(а) переходить к временной конфронтации и жесткому противостоянию семье и друзьям, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе.
16. Я постоянно заставляю себя поступать так, как надо, а не так как хочется.
17. Я настолько демократичен(на), что в общении с подчинёнными просто не могу заставить себя сказать «я» вместо «мы».
18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье и получения удовольствия от жизни.
19. Мне мешает по-настоящему активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха и анархия.
20. Менеджеру надо быть готовым жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел.
21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.
22. Менеджер просто обязан высказать своё возмущение подчинёнными, чья работа вызывает недовольство.
23. Я никогда не экономлю средства и время на приобретение максимально возможной информации, даже если не всегда представляю, зачем она мне может понадобиться.
24. Иногда я сталкиваюсь с совершенно равнозначными желаниями и, осознавая их несовместимость, все же ни одним не могу пожертвовать.
25. Я часто влияю на принятие решений не подчинёнными мне коллегами.

26. Планирование- это пережиток социалистической идеологии.
27. Я считаю, что лучше « выкладываться» на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми возможностями и идеями, где результат просчитан, но не гарантирован.
28. Иногда, даже осознав, какие желания борются во мне, я не могу выбрать удовлетворяющего меня решения.
29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни.
30. Ответственные и рискованные ситуации вызывают у меня чувство вдохновения: прилив энергии, необычайную собранность, сосредоточенность и ясность мысли, лёгкость и точность действий.

Подсчёт очков: За каждый положительный ответ на вопросы 1,2,3,4,5,6,7,8,23,25,30 и отрицательный- на остальные вопросы записывается по 1 очку.

Если сумма **меньше 9 очков**, то вам, скорее всего лучше оставить идею стать менеджером и не мучить себя и родных малоосуществимыми стремлениями и рискованными предприятиями, мешающими нормально жить и работать, спокойно заниматься своим любимым делом, находить счастье в простых радостях бытия. Хотя не исключена возможность, что вы сможете быть очень оригинальным управляющим, которому суждено внести вклад в мировой менеджмент, найти принципы, способы управления и подходы, которые не укладываются пока в современную практику управления.

При сумме **10-21 очко** можно говорить о возможности стать со временем хорошим менеджером. Но всё же ваш выбор в большей степени продиктован рекламой и модой, чем внутренними побуждениями. Внимательно проанализируйте результаты тестов: может быть, вам и стоит потратить усилия на развитие способности к управлению. Но потребуется пройти хороший курс социально-психологической подготовки.

Если сумма выше **22 очков**, то вы на правильном пути и, скорее всего, точно угадали своё призвание. А если результат **выше 26 очков**, то вы прирождённый менеджер. Хотя учиться и совершенствоваться в условиях конкуренции всегда необходимо. Желаем успеха!

Анализ ситуации

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П.

Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине ... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным»

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что не мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это

позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирмы «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером, - Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Практическое занятие 5

Семинар 5.

1. Информационное обеспечение в менеджменте.

Вопросы к семинару:

Понятие информации и классификация.

Информационные системы, их основные элементы и параметры.

Какие требования предъявляются к информации?

Какие способы сбора, обработки, передачи и хранения вам известны?

Задание на СРС:

. Построение информационных систем.

Управление проектом.

Задание на СРСП:

1 повторить тему № 5

2 пополнить глоссарий .

3 выполнение СРС.

4 проведение опроса на тему № 5

Методические рекомендации: Студентам необходимо уяснить роль информации в управлении, так как владение информацией является одним из главных условий успешной деятельности руководителя. Необходимо также выделить этапы подготовки информации и этапы принятия решения на основе полученной информации.

Литература:

1. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных «Основы менеджмента», учебное пособие ,2 издание, СПб, 1998г.
2. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.
4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента». Алматы-2005.

Анализ ситуации

Три спорных решения.

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход горных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения – огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал – это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто опасным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать – допустить ли забастовку членов профсоюзов рабочих сталелитейной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытка объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюзы решили бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» - совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» - рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Америкен Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

Вопросы:

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?
2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой «Интернэшнл Ректифайер» решение в условиях риска или неопределенности? А решения фирм «Ю Эс Экс» и «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?
3. Рассмотрите возможное воздействие факторов времени и изменяющейся среды на все три решения.

Практическое занятие 6.

Семинар 6.

1. Разработка управленческих решений.

Вопросы к семинару:

Классификация проблем.

Понятие управленческих решений их классификация.

Дать определение терминам - проблема, решение.

Методы принятия решения.

Определённость, неопределённость и риск в ходе реализации решений.

Задание на СРС:

Оценка и анализ управленческого решения.

Задание на СРСП:

1 повторить тему № 6

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 проведение контрольного опроса на поставленные вопросы.

Методические рекомендации: Студентам необходимо знать, что в практической работе менеджер постоянно решает возникшие проблемы. Управленческой наукой разработаны общие требования к методам решения проблем. К ним относятся: практическая применимость, экономичность точность исполнения, возможные ошибки которые не должны превышать приемлемого уровня, постоянный контроль. Управленческие решения занимают важное место в процессе управления и отличаются многообразием, поэтому необходимо обращать внимание на признаки классификации решений. Будущий менеджер должен усвоить необходимость рациональных решений, а также что принятие и

реализация решения сопряжено с риском. Под риском подразумевается опасность принятия решения следствием, которого можно лишиться части прибыли.

Литература:

1. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
Ч. IV.
4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента». Алматы-2005
- 5 Ахметов К.Т « Основы менеджмента» 2005

Анализ ситуации

Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 2005 г, 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство, по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Р'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезон». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решения. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены

на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы:

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

Практическое занятие 8.

Семинар 8.

1. Личное влияние и стиль руководства.

Вопросы к семинару:

Сущность и способы руководства.

Понятие лидерства и их типы.

Стиль руководства и факторы влияющие на его формирование.

Характеристика стилей руководства.

Задание на СРС:

2. Менеджмент в социальной сфере.

3. Современные методы управления в рыночной экономике.

Задание на СРСП:

1 повторить тему 6

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 Проведение контрольного опроса на поставленные вопросы.

Методические рекомендации: При изучении данной темы студент должен уяснить, что руководство представляет собой совокупность мер, с помощью которых руководитель побуждает подчинённых к действиям направленным на достижение целей стоящих перед фирмой. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства – это способ принятия решения и передачи задания сотрудникам. Различают более 10 видов стилей из них студенту необходимо более детально изучить авторитарный, демократический, и либеральный, так как они являются классическими стилями руководства.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.
- 4 Ахметов К.Г. « Основы менеджмента» Уральск 2005 .

Анализ ситуации.

Вы – руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнётесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

Ситуация №2.

В менеджменте особое значение имеет определение подходящего стиля руководства. Принято считать что, прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно хотел бы поручить своим сотрудникам, затем определить уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи.

Студентам предлагается 4 варианта действий руководителя:

- А) Дарига, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: «Уважаемые коллеги, запятая «В продолжение нашей беседы ...».
- Б) Дарига, необходимо сегодня же отправить письмо такому то поставщику с дальнейшей информацией о ...Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.
- В) Дарига, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о...Ты не позаботишься, об этом? Если у тебя есть вопросы я готов выслушать.
- Г) Дарига, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о.Позаботься об этом.

Вопросы:

- 1.Определите свою позицию по различным стилям в руководстве?
 - 2.Какой вариант вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свой ответ.
- Охарактеризуйте ваше понимание следующих типов руководства: невмешательство, тёплая компания, задача, золотая середина, команда.

Практическое занятие 9.

Семинар 9.

1. Бизнес-план предприятия.

Вопросы к семинару:

Предназначение бизнес-планов.

Назовите функции менеджмента.

Какие задачи выполняет функция планирования?

Каковы основные принципы планирования?

Задание на СРС:

2. Стратегический менеджмент.

3. Разработка стратегии и планов организации.

Задание на СРСП:

Провести опрос.

Составление бизнес-плана.

Ознакомиться с вопросами следующей лекции.

Методические рекомендации: Функции занимают ключевое место в системе основных категорий менеджмента, поэтому при изучении данной темы студентам следует обратить внимание на достижение каких целей направлены функции менеджмента. Одной из важнейших функций менеджмента является функция планирования, которая отвечает на следующие вопросы:

1 где мы в настоящее время находимся?

2 куда хотим двигаться?

3 как мы собираемся сделать это?

Литература:

1. Е.Е. Вершигора «Менеджмент», курс лекции, М:1998г.

2. Уткин Э.А. «Курс менеджмента», М: Зеркало -2000г.

3. Д.Д. Вагугов, Н.А. Кислякова «Практикум по менеджменту. Деловые игры», М: Высшая школа, 1998г.

4 Ахметов К.Г « Основы менеджмента» Актобе 2005г.

5 А.С Пелиха « Менеджмент 100 экзаменационных ответов» Москва 2005г.

КЕЙС-СТАДИ.

«Деятельность руководителя на этапе вступления в должность»

Обоснование темы ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю сле-

дует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией развития коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации.

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых и роле дур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации.

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы — 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия.
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинал на, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы возникала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации.

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задач участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи. Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ее цели, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников 5—6 чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая — разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, в разделе «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в

трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя. Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

Этап II. Разработка программы действий. Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд. За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют остальные слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с разработанным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность.

Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения. В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, или затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мин.

Этап IV. Дискуссия. Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводятся общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

Характеристика проблемной ситуации.

Место действия — участок сборки печатных плат, поступающих затем на другие участки цеха. В последнее время участок едва справляется с заданием. В третьей декаде каждого месяца начинается «штурмовщина». Системой стали сверхурочные, работа в выходные дни, что приводит к регулярному перерасходу фонда заработной платы и отсутствию премий. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 30—35%. Около 40% работников составляют молодые рабочие. Участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Возрастают потери от брака, простоев, нарушаются сроки ремонта оборудования, увеличилось число рекламаций.

Неблагополучное положение на участке вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение в срок плановых заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три мастера. Создание на участке бригады осуществлено формально и не привело к заметным изменениям.

Два дня назад приказом начальника цеха мастер был освобожден от занимаемой должности, но оставлен на том же участке.

Задание. Вы назначены мастером участка сборки печатных плат. Завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с

множеством нерешенных вопросов он, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается ножным, почти критическим состоянием дел на участке. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников участка.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории завода.

4. К вам подойдет пожилой рабочий и сразу же начнет ругать прежнего мастера.

5. К вам подойдет бригадир смежного участка и начнет резко высказываться по поводу систематической недопоставки узлов, что срывает выполнение производственных программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящего оборудования.

7. После сбора в назначенное время персонала участка вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику цеха.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов бригады и отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае.

При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Практическое занятие 10.

Семинар 10.

1 Применение теории мотивации на казахстанских предприятиях.

Вопросы к семинару:

Дайте определение функции мотивации.

Какова сущность теории Альдефера.

Охарактеризуйте концепции иерархии Маслоу.

Охарактеризуйте 2-х факторную теорию Герцберга.

Назовите виды процессуальной теории.

Какова сущность содержательной теории мотивации.

Задание на СРС:

2. Кадровый менеджмент.
3. Экономическая эффективность управления.

Задание на СРСП:

- 1 повторить тему «Мотивация в менеджменте»
- 2 пополнить глоссарий.
- 3 Выполнение СРС.
- 4 Проведение контрольного опроса на поставленные вопросы.
- 5 Решение задач.

Методические рекомендации: Одной из важнейших задач менеджмента это эффективное использование вверенных ему человеческих ресурсов. Наше самое большое богатство это люди, и поэтому руководители, чтобы двигаться вперёд навстречу поставленной цели должны координировать работу и заставлять людей выполнять её. Для воплощения своих решений руководитель применяет основные принципы мотивации. Также при изучении данной темы необходимо изучить такие основные понятия как мотив, потребность, нужда.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Н.К. Мамыров «Менеджмент и рынок: казахстанская модель», Алматы 1998г.
4. Бердалиев К. «Основы менеджмента», учебное пособие, Алматы, КазГАУ, 1995г.
5. Ахметов К.Г Основы менеджмента. Уральск-Актобе 2005г.
6. Ю. И Осик. М.К. Кушумбаев «Практикум по основам менеджмента».

Анализ ситуации.

Мотивирование работников кондитерской фабрики « Волна»

Когда три года назад Марат Юсупов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия Кондитерская фабрика «Волна», оно находилось в хорошем финансовом положении. Фабрика продавала свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объём этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию фабрики за её качество. Однако Юсупов вскоре заметил, что работники фабрики не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав крема и глазури. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников фабрики, Юсупов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах печенья, и других кондитерских изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на молокозаводе, а также провести обследование супермаркетов и кондитерских киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чьё безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Юсупов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы фабрики». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников фабрики, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники фабрики оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они общаются с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и оборудованию. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы члена группы.

Мурат Юсупов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1 Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2 Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на выполнение ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожиданий.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6 Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к ситуации:

1 каким образом и в какой степени мотивационная политика Юсупова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2 объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3 концентрировал ли Юсупов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5 охарактеризуйте существующую на кондитерской фабрике систему вознаграждения.

Ситуация № 2.

Мотивирование на учёбу студентов института « Экономика и Право ».

Наверняка вы уже оценили все плюсы и минусы института, в котором вы учитесь. У вас есть товарищи, которые учатся в других университетах. Вы можете сравнить, какие ожидания оправдались, а какие нет. Ответьте на следующие вопросы:

почему вы выбрали именно этот институт для учёбы?

какие мотивирующие факторы помогают вам «грызть гранит науки»?

какие факторы сдерживают ваш настрой на учёбу?

каких факторов больше: мотивирующих или гигиенических ?

если бы ректором были вы, то какие дополнительные факторы на учёбу вы бы ввели? От каких отказались бы как от неэффективных?

Практическое занятие 11.

Семинар 11.

1. Сущность контроля как функции менеджмента

Вопросы к семинару:

Дайте определение контролю как функции менеджмента.

Назовите основные признаки классификации контроля.

Охарактеризуйте объекты контроля.

Раскройте содержание предварительного, текущего и заключительного контроля.

Назовите основные этапы процесса контроля.

Задание на СРС:

- 2 Координация и регулирование как функции управления.

Задание на СРСП:

- 1 повторить тему «Функции менеджмента»
- 2 работа с глоссарием.
- 3 выполнение СРС.
- 4 проведение контрольного опроса на поставленные вопросы.
- 5 Решение задач.

Методические рекомендации: Изучение данной темы, студентам необходимо начать с раскрытия природы и целей контроля. Процесс управления сопровождается риском, планы не всегда выполняются так, как было задумано. Персонал не всегда принимает делегированные им права и обязанности. Для того чтобы руководству организации определить достигло ли оно своих целей, обнаружить свои ошибки и ошибки персонала необходим контроль. Контроль должен уберечь организацию и сотрудников от потерь. Контролировать надо уметь. Студентам необходимо усвоить основные правила эффективного контроля. Эффективный контроль индивидуализирован, нацелен на конкретные результаты, требует учёта личных качеств, их положения, связей в коллективе. Ориентированность на человека означает не только объективность контроля, но и его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за людьми, создание благоприятного морально – психологического климата. При изучении данной темы студентам необходимо усвоить признаки классификации контроля, объекты и предметы контроля, а также схему проведения контроля.

Литература:

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
Ч. IV.
2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.
3. Г.Т. Лесбаева «Теория и практика менеджмента», учебное пособие, Алматы, 2002г.
- 4 Ахметов К.Г. « Основы менеджмента» Актобе 2005 г.
- 5 А.С.Пелиха «Менеджмент -100 экзаменационных ответов».

ДЕЛОВАЯ ИГРА «РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ».

Подготовка игры.

Руководитель игры:

- 1) распределяет участников игры на группы — высшее руководство фирмы, линейные руководители среднего звена, штабные Руководители, руководители низового звена;
- 2) совместно с техническими специалистами проверяет готовность технических средств обучения к работе;

Цель игры:

привить некоторые практические навыки работы с информацией на ЭВМ, умения кодировать и расшифровывать информацию, пользоваться обратной связью.

Условия игры.

1. Каждый участник игры должен не менее двух раз отправить и получить информацию.
2. В каждой группе участников игры на основе полученной и обработанной информации формулируются проблемы, требующие своего решения.
3. К работе на ЭВМ допускаются участники игры, прошедшие курс обучения и владеющие навыками применения ЭВМ.
4. При кодировании информации в группе, занимающейся этим, могут присутствовать представители групп, которым предназначается информация.

Сценарий игры.

Руководитель игры знакомит участников с целью игры и проводит краткий инструктаж о технике безопасности при работе на ЭВМ.

В зависимости от количества технических средств участники игры приступают к практической работе, передавая минимум информации с таким расчетом, чтобы каждый слушатель приобрел практику передачи информации.

При наличии одной ЭВМ группы поочередно меняются местами и ведут работу по кодированию и декодированию информации последовательно.

Регламент (расписание) игры.

В зависимости от степени подготовленности участников к работе на ЭВМ устанавливается необходимое время на игру и подведение итогов. Минимальное время — 2 часа.

Выход игры.

1. Информация должна быть передана и получена:
 - высшим руководством;
 - линейными руководителями среднего звена;
 - штабными руководителями;
 - руководителями низового звена.
2. Вся информация должна быть отпечатана на принтере.

Практическое занятие 12.

Семинар 12.

1. Личность руководителя и личность исполнителя.

Вопросы к семинару:

Личность и требования коллектива к ней.

Типы темперамента человека и методы работы с различными типами людей.

Дайте определение коллективу.

Назовите виды коллективов.

Задание на СРС:

Кадровая политика фирмы.

Характеристика стилей руководства согласно управленческой решетки Блейка и Моутона.

Задание на СРСР:

1 ознакомиться с вопросами следующей лекции.

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 проведение контрольного опроса на поставленные вопросы.

5 Решение задач.

Методические рекомендации: При изучении данной темы необходимо обратить внимание на объекты, функции, методы управления социально-психологическими процессами. Одним из важных объектов управления являются личность и коллектив. Студентам рекомендуется изучить общественные типы личности, их типы и методы работы с различными типами темперамента человека. Следует обратить внимание, что успех деятельности предприятия во многом зависит от того, какие отношения складываются между сослуживцами, начальством и подчиненными. В любом коллективе есть свои проблемы. Это сложности во взаимоотношениях руководства и подчиненных, недоброжелательные отношения между сотрудниками, когда каждый преследует какие – то свои цели, нередко в ущерб окружающим и общему делу.

Литература:

1. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. Ч. IV.

4. К.Е. Кубаев «Теория и практика менеджмента» . Алматы-2005

Ситуация «Тымковская игрушка».

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике.

Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек» носила преимущественно сезонно-туристический характер — особенно широкой она была в периоды Рождества, масленицы и летних отпусков, — Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рюс». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их

работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

Вопросы к конкретной ситуации

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то

какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

Практическое занятие 13.

Семинар 13.

1. Управление стрессами.

Вопросы к семинару:

Конфликт. Причины конфликтов.

Назовите основные причины стресса.

Назовите факторы, предотвращающие стресс.

Дайте определение понятию стресс.

Задание на СРС:

2. Антикризисный менеджмент.

3. Инновационный менеджмент. Реинжиниринг.

Задание на СРСП:

1 провести опрос по курсу «Менеджмент»

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 Решение задач.

Методические рекомендации: Студент должен уяснить, что мало кому в своей работе удается избежать крупных конфликтов, а уж малые конфликты практически неотъемлемая сторона деятельности управленческого персонала. Каждый конфликт имеет свою причину возникновения. Необходимо изучить причины порождающие конфликты, а также методы их устранения. Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса (нервозность и напряжение, хроническое переживание, неспособность к отдыху, проблемы со сном)

Литература:

1. Е.Е. Вершигора «Менеджмент», курс лекции, М:1998г.

2. Уткин Э.А. «Курс менеджмента», М: Зеркало -2000г.

3. Д.Д. Вагугов, Н.А. Кислякова «Практикум по менеджменту. Деловые игры», М: Высшая школа, 1998г.

4. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

5 Ахметов К.Г. « Основы менеджмента» Актобе 2005 г.

6 Ю.И Осик « Практикум по основам менеджмента» Алматы 2002г.

Практическое занятие 14.

Семинар 14.

1. Понятие культуры предприятий.

Вопросы к семинару:

Управленческая культура.

Управленческая этика.

Основные виды и элементы культуры управленческого труда.

Задание на СРС:

1 Типология организационной культуры.

2 Коллектив и его особенности.

Задание на СРСП:

1 провести опрос по курсу «Менеджмент»

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 подготовиться к рубежному контролю.

Методические рекомендации: Новые условия хозяйствования, повышения образовательного уровня и зрелости менеджеров дали толчок развитию управленческой культуры. Управленческие служащие не только изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменениями и использовании её как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией. При изучении данной темы следует обратить внимание, что в настоящее время приобретает большое значение моральная и этическая сторона деятельности менеджера.

Литература:

1. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

4 Ахметов К.Г. « Основы менеджмента» Актобе 2005г.

5 Ю.И. Осик « Практикум по основам менеджмента»

Практическое занятие 15.

Семинар 15.

1. Эффективность менеджмента.

Задание на СРС:

2. Методы роста экономической эффективности управленческого труда.

3. Организация контроля и управление по отклонениям.

Задание на СРСП:

1 провести опрос по курсу «Менеджмент»

2 пополнить глоссарий.

3 выполнение СРС.

4 рубежный контроль.

Литература:

1. Менеджмент организации. Учебное пособие, под ред. Румянцевой, М:1998г.

2. В. Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г, 2 издание.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
4. Бердалиев К. «Основы менеджмента», учебное пособие, Алматы, КазГАУ, 1995г.
5. Ахметов К.Г. «Основы менеджмента» Актобе 2005г.
6. Ю.И. Осик «Практикум по основам менеджмента»

Тематика рефератов по дисциплине «Менеджмент»

1. Менеджмент в условиях рыночной экономики.
2. Предпринимательство и бизнес.
3. Японский и американский менеджмент.
4. Возникновение системного управления.
5. Школа научного менеджмента.
6. Административное управление (классическая школа).
7. Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений.
8. Эмпирическая школа управления.
9. Основы документалистики и делового письма.
10. Современные направления в менеджменте.
11. Управление как главный фактор делового успеха.
12. Экономические методы управления в менеджменте.
13. Организация взаимодействия управления и полномочия.
14. Экономическая эффективность управления.
15. Особенности менеджмента в США.
16. Экономические и правовые основы управления организаций.
17. Предприятие, его сущность и виды.
18. Цели в системе управления.
19. Функции менеджмента.
20. Разработка стратегии и планов организации.
21. Стратегическое управление и его виды.
22. Стратегическое планирование Казахстан – 2030.
23. Личность в системе управления.
24. Коллектив и его особенности.
25. Власть и способы ее реализации.
26. Внутриорганизационный объем информации.
27. Управление рабочим временем.
28. Основы кадрового менеджмента.
29. Деловая карьера и ее организация.
30. Обновление организации.
31. Организация и проведение делового совещания.
32. Инновационный менеджмент.
33. Стратегический менеджмент.
34. Управление финансами предприятий.
35. Внешнеэкономический менеджмент.
36. Роль менеджера в рыночной экономике.
37. Бизнес-план предприятия.

38. Основные подходы в менеджменте.

39. Управление рисками.

40. Управление развитием производства в современных условиях.

Примечание: По каждой теме обязательно нужно привести практические примеры (желательно на примере казахстанских предприятий).

ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое управление?

- A) деятельность, направленная на подчинение людей;
- B) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды;
- C) организация производства;
- D) принятие решений;
- E) осознанная целенаправленная деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внутренней среды.

2. Какое управление направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска или оказания услуг, организацию подачи материалов, сырья, контроль качества и т.д.?

- A) управление производством;
- B) управление инновациями;
- C) управлением маркетингом;
- D) финансовое управление;
- E) управление материально-техническим снабжением.

3. Организация заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов и т.д. относятся к какому управлению?

- A) управление эккаунтингом;
- B) финансовое управление;
- C) управление производством;
- D) управление кадрами;
- E) управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции;

4. Процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство относится к какому управлению?

- A) управление маркетингом;
- B) управление кадрами;
- C) управление финансами;
- D) управление инновациями;
- E) управление производством.

5. Какое управление направлено на изучение рынков, конъюнктуры рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой политики, рекламы и т.д.?

- A) управление маркетингом;
- B) управление производством;
- C) управление сбытом готовой продукции;
- D) управление нововведениями;
- E) управление финансами.

6. Сбор, обработка, анализ данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выделения проблем, вскрытия резервов их решения относится к какому управлению?

- A) управление кадрами;
- B) управление эккаунтингом;
- C) управление производством;
- D) управление маркетингом;
- E) управление финансами.

7. Что такое менеджмент?

- А) это руководитель предприятия;
 - В) управление кадрами предприятия;
 - С) это профессионально осуществляемое управление предприятием в условиях рыночных отношений в любой сфере хозяйственной деятельности путем рационального использования ресурсов;
 - Д) это профессиональное управление предприятием в условиях рыночных отношений, направленное на удовлетворение потребностей населения;
- все ответы верны.
- Е) это управление производством.

8. Какая функция менеджмента направлена на 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 целей, стоящих перед организацией?

- А) контроль;
- В) координация;
- С) организация;
- Д) планирование;
- Е) мотивация.

9. Планирование как функция менеджмента направлено на...

- А) воплощение замыслов, содержащихся в программах, планах, стратегиях;
- В) формирование целей и задач на предстоящий период, разработка стратегии действий;
- С) проверку, оценку и корректировку результатов деятельности организации и ее сотрудников;
- Д) на координирование действий работников;
- Е) определение и удовлетворение потребностей работников.

10. Создание самой организации, формирование ее структуры, системы управления относится к какой функции менеджмента?

- А) контроль;
- В) организация;
- С) планирование;
- Д) координация;
- Е) мотивация.

11. Какая функция менеджмента направлена на проверку, оценку, корректировку результатов деятельности организации и ее сотрудников?

- А) контроль;
- В) мотивация;
- С) планирование;
- Д) организация;
- Е) координация.

12. Какая функция менеджмента направляет в нужную сторону действия работников, обеспечивает необходимый уровень взаимодействия между участниками?

- А) контроль;
- В) мотивация;
- С) координация;
- Д) планирование;
- Е) организация.

13. К каким методам менеджмента относят методы формирования управленческих структур, методы создания трудовых коллективов, методы подготовки и проведения различных мероприятий?

- А) экономические;
- В) административные;
- С) социально-психологические;
- Д) организационные;
- Е) все ответы верны.

Элементы, на которое направлено управление образуют:

- А) субъект управления;
- В) объект управления;
- С) предмет управления;
- средства управления;
- Е) все ответы верны.

15. Направитель управленческой деятельности называется:

- А) предметом управления;
- В) объектом управления;
- С) субъектом управления;
- Д) продуктом управления;
- Е) все ответы верны.

16. Административные методы предполагают:

- А) не прямое, а косвенное воздействие на объект управления;
- В) методы властной мотивации;
- С) создание необходимых условий функционирования организации;
- Д) создание благоприятного морально-психологического климата;
- Е) все ответы верны.

17. Какие методы нацелены на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи его совершенствованию, повышению эффективности деятельности?

- А) административные;
- В) экономические;
- С) организационные;
- Д) социально-психологические;
- Е) все ответы верны.

18. К каким методам относится вознаграждение выплатами, премиями?

- А) организационные;
- В) экономические;
- С) административные;
- Д) социально-психологические;
- Е) все ответы верны.

19. К какому принципу менеджмента относится поиск нетрадиционных методов решения проблем, импровизация?

- А) состязательность участников;
- В) учет индивидуальных особенностей и психологии работников;
- С) научность в сочетании с элементами искусства;
- принцип последовательности;
- максимальное вовлечение работников в принятии решений.

20. К каждому объекту управленческой деятельности существует индивидуальный подход, соответствующий направленности и особенностям его функционирования. Какой это принцип менеджмента?
- A) принцип последовательности;
 - B) состязательность участников;
 - C) максимальное вовлечение исполнителей в процесс подготовки решения;
 - D) функциональная специализация в сочетании с универсальностью;
 - E) научность в сочетании с элементами искусства.
21. Какой принцип обеспечивает нормальный социально-психологический климат в организации и принятие взвешенных решений?
- A) учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения;
 - B) обеспечение единства прав и ответственности в каждом звене организации;
 - C) научность в сочетании с элементами искусства;
 - D) функциональная специализация в сочетании с универсальностью.
22. Кто сформулировал принцип «экономического человека»?
- A) Д. Стюарт;
 - B) Р. Оуэн ;
 - C) А. Смит;
 - D) Р. Аркант;
 - E) Ф. Тейлор.
23. Кто был основоположником менеджмента?
- A) А. Смит;
 - B) Ф. Тейлор;
 - C) А. Файоль;
 - D) Ч. Бебидж;
 - E) Р. Оуэн.
24. Ф. Тейлор и его последователи были представителями какой школы?
- A) школы человеческих отношений;
 - B) рационалистической;
 - C) классической;
 - D) современной школы управления;
 - E) все ответы верны.
25. Концепция «рационалистической бюрократии» была сформулирована который был представителем...
- A) Адам Смит, административная школа;
 - B) Элтон Мейо, школа человеческих отношений;
 - C) Фредерик Тейлор, рационалистическая школа;
 - D) Макс Вебер, классическая школа;
 - E) все ответы верны.
26. Одни и те же функции управления по разному реализуются в конкретных ситуациях, задача менеджмента состоит в том, чтобы на основе анализа факторов этих ситуаций подобрать подходящие методы решения проблем с учетом их достоинств, недостатков. Какой это подход к управлению?
- A) ситуационный;
 - B) процессный;
 - C) системный;
 - D) современный;
 - E) все ответы верны.
27. Какой подход к менеджменту рассматривает функции управления как взаимосвязанные?
- A) ситуационный;
 - B) системный;
 - C) процессный;
 - D) современный;
 - E) все ответы верны.

28. Какой подход к менеджменту рассматривает предприятие как социальную систему, и применяемые в них решения влияют как на внутреннюю, так и на внешнюю среду?

- A) системный;
- B) ситуационный;
- C) процессный;
- D) современный;
- E) все ответы верны.

29. Что такое организация?

- A) социальная общность, состоящая из групп людей, деятельность которых направлена на удовлетворение нужд потребителей;
- B) социальная общность, состоящая из групп людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей;
- C) группа из двух людей;
- D) структура предприятия;
- E) функция менеджмента, направленная на определение и удовлетворение потребностей работников.

30. Какие организации возникают спонтанно?

- A) формальные организации;
- B) неформальные;
- C) простые;
- D) сложные;
- E) все ответы верны.

31. Многоцелевые организации называются?

- A) простыми;
- B) формальными;
- C) неформальными;
- D) сложными;
- E) все ответы верны.

32. В какой стадии жизненного цикла организации задача предприятия состоит в выживании, выходе на рынок?

- A) возрождение организации;
- B) детство и юность;
- C) зрелость;
- D) старение;
- E) рождение.

33. В какой стадии жизненного цикла организации задача предприятия состоит в получении прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост?

- A) рождение организации;
- B) детство и юность;
- C) зрелость;
- D) старение;
- E) возрождение.

34. В какой стадии жизненного цикла организации задача предприятия состоит в систематическом росте, формировании индивидуального имиджа, разделении и кооперации труда?

- A) рождение организации;
- B) детство и юность;
- C) зрелость;
- D) возрождение;
- E) все ответы верны.

35. В какой стадии жизненного цикла организации задача предприятия состоит в сохранении достигнутых результатов, обеспечении стабильности?

- A) рождение организации;
- B) детство и юность;
- C) зрелость;
- D) старение;
- E) все ответы верны.

36. В какой стадии жизненного цикла организации задача предприятия состоит в обеспечении оживления по всем функциям, внедрение инновационного механизма?

- A) рождение организации;

- В) детство и юность;
- С) старение;
- Д) возрождение;
- Е) все ответы верны.

37. Горизонтальное разделение труда – это...

- А) технологическое руководство;
- В) экономическое руководство;
- С) разделение всей работы на составляющие компоненты между участниками трудового процесса;
- Д) работа по координированию действий работников, направленных на достижение цели предприятия;
- Е) оперативное управление.

38. Вертикальное разделение труда – это...

- А) разделение работ по профессиональному признаку;
- В) разделение труда на составляющие компоненты;
- С) отделяет работу по координированию действий от самих действий;
- Д) разделение труда по возрастному признаку;
- Е) все ответы верны.

39. Выработка и реализация основных перспективных направлений деятельности организации относится к ...

- А) общему руководству;
- В) экономическому руководству;
- С) технологическому руководству;
- Д) оперативному управлению;
- Е) все ответы верны.

40. Стратегическое и оперативное планирование, анализ деятельности предприятия, организация маркетинга, стимулирование труда относится к ...

- А) общему руководству;
- В) технологическому руководству;
- С) оперативному управлению;
- Д) управление персоналом;
- Е) экономическому руководству.

41. Совокупность связей и взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, построенных в такой фирме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации называется...

- А) элементом организации;
- В) структурой организации;
- С) подразделением организации;
- Д) объектом управления;
- Е) субъектом управления.

42. К элементам организации относятся...

- А) группа людей, объединенных по профессиональному признаку;
- В) департаменты, отделы, подразделения;
- С) подразделения;
- Д) связи организации;
- Е) все ответы верны

43. При какой структуре организации имеются только две ступени управления: производственные участки и заводоуправление(директор) ?

- A) бесцеховая структура;
- B) цеховая структура;
- C) объектно-укрупненная;
- D) функциональная;
- E) линейная.

44. При какой структуре организации создаются производства на основе объединения нескольких цехов по предметной и технологической специализации?

- A) бесцеховая;
- B) цеховая;
- C) объектно-укрупненная;
- D) функциональная;
- E) линейная.

45. Единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения – преимущества какой структуры организации?

- A) матричной;
- B) функциональной;
- C) функционально-линейной;
- D) линейной;
- E) объектно-укрупненной.

46. Трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами, длительная процедура принятия решений, снижение ответственности исполнителей за работу из-за того, что они получают указания от нескольких руководителей – недостатки какой структуры управления?

- A) линейной;
- B) функциональной;
- C) функционально-линейной;
- D) матричной;
- E) цеховой.

47. Освобождение линейных руководителей от решения личных вопросов построения связей «руководитель-подчиненный» – преимущества какой структуры организации?

- A) линейной;
- B) функциональной;
- C) функционально-линейной;
- D) матричной;
- E) бесцеховой.

48. Лучшая ориентация на проектные цели и спрос, более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы – преимущества какой структуры управления?

- A) линейной;
- B) функциональной;
- C) функционально-линейной;
- D) матричной;
- E) объектно-укрупненной.

49. К внутренним переменным относятся...

- A) поставщики, конкуренты, трудовые ресурсы;
- B) цели, задачи, структура, технология, люди;
- C) нормативные акты, структура организации, технология;
- D) цели, задачи, люди, международное окружение, экономика;
- E) все ответы верны.

50. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате...

- A) многоуровневую структуру;
- B) одноуровневую структуру;
- C) плоскую структуру;
- D) смешанную структуру;
- E) все ответы верны.

51. Сборочные линии массового производства относятся к ...

- A) многозвенным технологиям;
- B) посредническим;
- C) интенсивным;
- D) экстенсивным;
- E) все ответы верны.

52. Банки, телефонные компании относятся к каким технологиям?

- A) многозвенные;
- B) посреднические;
- C) однозвенные;
- D) посредническим;
- E) все ответы верны.

53. Монтаж фильма можно отнести к ...

- A) многозвенным технологиям;
- B) посредническим;
- C) интенсивным;
- D) однозвенные;
- E) все ответы верны.

54. Внутренние переменные обычно называют...

- A) социотехнологическими подсистемами;
- B) социально-психологическими подсистемами;
- C) социотехническими подсистемами;
- D) социальными подсистемами;
- E) все ответы верны.

55. Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям...

- A) производство, персонал, организация управления;
- B) производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы, контроль, взаимосвязь;
- C) производство, персонал, организация управления, маркетинг;
- D) производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет;
- E) все ответы верны.

56. Какая из основных характеристик внешней среды, определяет скорость, с которой происходит изменение в окружении организации?

- A) неопределенность внешней среды;
- B) сложность;
- C) подвижность;
- D) взаимосвязанность;
- E) все ответы верны.

57. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других. Какая это характеристика внешней среды?

- A) сложность;
- B) подвижность;
- C) неопределенность;
- D) взаимосвязанность;
- E) независимость.

58. Какая характеристика внешней среды определяет соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации?

- A) неопределенность;
- B) сложность;
- C) подвижность;
- D) взаимосвязанность;
- E) независимость.

59. К факторам прямого воздействия относятся...

- A) поставщики, капитал, трудовые ресурсы, технология, экономика страны;
- B) поставщики, капитал, трудовые ресурсы, законы и государственные учреждения, потребители, конкуренты;
- C) поставщики, капитал, конкуренты, международное окружение;
- D) поставщики, конкуренты, технология, люди, структура;
- E) технология, экономика, международное окружение;

60. Как называется право на производство своей продукции иностранной компании или государству?

- A) патент;
- B) лицензия;
- C) акция;
- D) облигация;
- E) все ответы верны.

61. К факторам косвенного воздействия относятся...

- A) технология, состояние экономики, жизненные ценности;
- B) технология, международное окружение, политические факторы;
- C) международное окружение, поставщики, конкуренты;
- D) поставщики, конкуренты, трудовые ресурсы;
- E) ответы A, B.

62. Какая функция менеджера заключается в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирование целей организации, координации процесса разработки стратегии и составление планов?

- A) стратегическая;
- B) административная;
- C) экспертно-инновационная;
- D) кадровая;
- E) коммуникационная.

63. Контрольная, организационная, кадровая, направляемая, стимулирующая функции входят в ...

- A) стратегическую функцию;
- B) административную;
- C) коммуникационную;
- D) социальную;
- E) организационную.

64. Проведение совещаний, прием посетителей, ответы на письма и телефонные звонки относятся к...
- A) административной функции;
 - B) коммуникационной;
 - C) социальной;
 - D) стратегической;
 - E) экспертно-инновационной.
65. Руководитель создает в организации благоприятный морально - психологический климат, атмосферу комфорта – это относится к...
- A) административной функции;
 - B) коммуникационной;
 - C) социальной;
 - D) стратегической;
 - E) организационной.
66. Главный администратор относится к...
- A) руководителю высшего звена;
 - B) руководителю среднего звена;
 - C) руководителю низшего звена;
 - D) ИТР;
 - E) все ответы неверны.
67. Руководители подразделений и предприятий, входящих в организацию относятся к...
- A) руководителям высшего звена;
 - B) руководителям среднего звена;
 - C) руководителям низшего звена;
 - D) ИТР;
 - E) все ответы верны.
68. Руководители бригад, участков, цехов относятся к...
- A) руководителям высшего звена;
 - B) руководителям среднего звена;
 - C) руководителям низшего звена;
 - D) ИТР;
 - E) все ответы неверны.
69. Какие руководители стремятся сохранить любой ценой свои позиции в организации, традиции, дополнительно гарантирующих стабильность?
- A) пассивные;
 - B) активные;
 - C) руководители низшего звена;
 - D) руководители высшего звена;
 - E) ответы А, В.
70. Какие руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага?
- A) активные;
 - B) пассивные;
 - C) руководители низшего звена;
 - D) руководители среднего звена;
 - E) ответы А, D.

71. К профессиональным качествам менеджера относятся...
- A) умение планировать свою работу;
 - B) высокий уровень внутренней культуры;
 - C) умение создать организацию;
 - D) высокие моральные стандарты;
 - E) физическое здоровье.
72. К личным качествам менеджера относятся...
- A) компетентность в соответствующей работе;
 - B) высокий уровень внутренней культуры;
 - C) умение организовать работу;
 - D) стремление к нововведениям;
 - E) все ответы верны.
73. К деловым качествам менеджера относятся...
- A) широта взглядов, базирующийся на общей эрудиции и глубоком знании как своей, так и смешанных сфер деятельности;
 - B) оптимизм, уверенность в себе;
 - C) контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей;
 - D) умение планировать свою работу;
 - E) физическое и психологическое здоровье.
74. Символ власти, лидер, увлекающий сотрудников на достижение цели. К какой роли менеджера это относится?
- A) роли, связанные с принятием решений;
 - B) информационные роли;
 - C) межличностные роли;
 - D) ответы A, C;
 - E) все ответы верны.
75. «Нервный центр», контролирующей информацию и распространяющий ее среди подчиненных; «представитель», передающий информацию во внешний мир. К какой роли менеджера это относится?
- A) межличностные роли;
 - B) информационные;
 - C) роли, связанные с принятием решений;
 - D) ответы A, B;
 - E) все ответы верны.
76. «Предприниматель», планирующий и начинающий изменения в организации; «ликвидатор нарушений», «распространитель ресурсов». К какой роли менеджера это относится?
- A) межличностные;
 - B) информационные;
 - C) роли, связанные с принятием решений;
 - D) ответы B, C;
 - E) все ответы неверны.
77. Как называется обмен информации между двумя или более людьми?
- A) стандартизация;
 - B) механизация;
 - C) кооперация;
 - D) коммуникация;
 - E) комбинирование.

78. Перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Какие это коммуникации?
- A) коммуникации между руководителем и рабочей группой;
 - B) горизонтальные;
 - C) «руководитель – подчиненный»;
 - D) неформальные;
 - E) межуровневые.
79. Обмен информацией между подразделениями, отделами предприятия. К каким коммуникациям это относится?
- A) межуровневые.
 - B) горизонтальные;
 - C) «руководитель – подчиненный»;
 - D) неформальные;
 - E) коммуникации между руководителем и подчиненными.
80. Прояснение работникам задач, приоритетов и ожидаемых результатов, обеспечение вовлеченности отдела в решение задач, оповещение подчиненного о грядущем изменении. К каким коммуникациям это относится?
- A) межуровневые.
 - B) горизонтальные;
 - C) «руководитель – подчиненный»;
 - D) неформальные;
 - E) коммуникации между руководителем и рабочей группой.
81. Распространение слухов относится к каким коммуникациям?
- A) межуровневые.
 - B) горизонтальные;
 - C) «руководитель – подчиненный»;
 - D) неформальные;
 - E) все ответы неверны.
82. Непреднамеренное искажение информации происходит...
- A) в силу затруднений в межличностных контактах;
 - B) когда какой-либо отправитель не согласен с сообщением;
 - C) при упрощении перед направлением в разные сегменты организации;
 - D) для ускорения движения информации;
 - E) все ответы неверны.
83. Когда какой-либо отправитель не согласен с сообщением, то это...
- A) непреднамеренное искажение;
 - B) сознательное искажение;
 - C) фильтрация;
 - D) несовпадение статусов уровней организации;
 - E) информационная перегрузка.
84. Менеджер практикующий подготовки встречи с одним или несколькими подчиненными, формирует управленческие действия в направлении совершенствования информационного обмена. К какому пути улучшения коммуникации это относится?
- A) управленческое регулирование;
 - B) система обратной связи;
 - C) системы сбора предложений;
 - D) информационные сообщения;

Е) современные информационные технологии.

85. Опрос работников, перемещение людей из одного подразделения в другое относится к...

- А) управленческое регулирование;
- В) система обратной связи;
- С) системы сбора предложений;
- Д) информационные сообщения;
- Е) современные информационные технологии.

86. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Это относится к...

- А) управленческое регулирование;
- В) система обратной связи;
- С) системы сбора предложений;
- Д) информационные сообщения;
- Е) современные информационные технологии.

87. Публикации, статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, нового контракта и т.д. относится к...

- А) управленческое регулирование;
- В) система обратной связи;
- С) системы сбора предложений;
- Д) информационные сообщения;
- Е) все ответы верны.

88. Управленческие решения - это...

- А) процесс сбора информации;
- В) процесс обработки информации;
- С) альтернатива выбора между двумя или несколькими, исключаящими друг друга возможностями;
- Д) поиск информации;
- Е) анализ информации.

89. Если решения являются результатом заранее предусмотренных действий в повторяющихся ситуациях, это...

- А) запрограммированные;
- В) незапрограммированные;
- С) перспективные;
- Д) ответы А, С.
- Е) все ответы неверны.

90. Решения в новых ситуациях и связанные с неизвестными факторами называются...

- А) запрограммированные;
- В) незапрограммированные;
- С) перспективные;
- Д) ответы А, В.
- Е) все ответы верны.

91. Какой этап процесса принятия решения рассматривает возникновение новой ситуации, сбор необходимой информации и т.д.?

- А) постановка проблемы;
- В) разработка вариантов решения и его оценка;
- С) выбор решения;
- Д) организация выполнения решения и его оценка;

Е) все ответы верны.

92. На каком этапе принятия решений происходит формулировка требований - ограничений, сбор необходимой информации?

- А) постановка проблемы;
- В) разработка вариантов решения;
- С) выбор решения;
- Д) организация выполнения решения и его оценка;
- Е) все ответы неверны.

93. Разработка плана реализации выбранного решения, контроль за ходом реализации решения происходит на каком этапе процесса принятия решения?

- А) постановка проблемы;
- В) разработка вариантов решения;
- С) выбор решения;
- Д) организация выполнения решения и его оценка;
- Е) контроль за выполнением решений.

94. На этапе постановки проблемы используют следующие методы:

- А) методы сбора, хранения, обработки и анализа информации, факторный анализ моделирование;
- В) метод групповой техники;
- С) экономико-математические методы;
- Д) метод мозговой атаки;
- Е) все ответы неверны.

95. На этапе выбора решений используют следующие методы:

- А) методы сбора, хранения, обработки информации;
- В) экономико-математические методы;
- С) метод мозговой атаки;
- Д) метод номинальной групповой техники;
- Е) метод Дельфи.

96. Какой метод коллективного решения проблем построен на принципе межличностных коммуникаций, поэтому все группы на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других?

- А) метод номинальной групповой техники;
- В) метод Дельфи;
- С) метод мозговой атаки;
- Д) экономико-математические методы;
- Е) методы сбора, хранения, обработки информации.

97. При каком методе коллективного решения проблем членам групп не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы; обеспечивается независимость мнений?

- А) метод номинальной групповой техники;
- В) методы сбора, хранения, обработки информации;
- С) метод мозговой атаки;
- Д) экономико-математические методы;
- Е) метод Дельфи.

98. При каком методе предоставляют каждому участнику группы право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решений проблемы вне зависимости от их обоснованности, логичности, осуществимости?

- А) метод номинальной групповой техники;
- В) метод Дельфи;
- С) метод мозговой атаки;
- Д) экономико-математические методы;
- Е) все ответы неверны.

99. Общими функциями управления являются:

- А) прогнозирование, планирование, организация, контроль;
- В) планирование, мотивация, контроль, учет, анализ;
- С) прогнозирование и планирование, организация, координация, регулирование; мотивация, контроль, учет и анализ;
- Д) прогнозирование, организация, регулирование, мотивация, контроль;
- Е) планирование, организация, контроль.

100. Совершенствование организационных структур системы производства, поддержание заданных режимов структурных подразделений системы производства относится к...

- А) общим задачам образования системы производства;
- В) задачам специфического характера;
- С) второстепенным задачам;
- Д) ответы А, В;
- Е) ответы В, С.

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, направленное 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 эккаутингом – сбор, обработка и анализ данных о работе организации, их сравнение с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организации с целью своевременного выявления проблем, вскрытия 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.

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 несут 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.

Список рекомендуемой литературы:

1. Н.И. Кабушкин. Основы менеджме
2. Онта. Уч. Пособие, М: «Остожье», 1999г.
3. Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. Основы менеджмента. Уч. Пособие, 2 издание, СПб, 1998г.
4. Основы менеджмента. Учебник под ред. Радугина А.А., М, 1997г.
5. О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. Основы менеджмента. М:1998г.
6. Р.С. Галькович, В.Н. Набоков, Основы менеджмента. М:1998г.
7. И.Н. Герчикова. Менеджмент. Учебник 2-е издание :1995г.
8. Мескон, М.Х. Альберт, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. англ.- м.:1992г
9. О.С. Виханский, А. Наумов. Менеджмент. Учебник.
10. Менеджмент организации. Уч. пособие. Под ред. Румянцевой. М: 1998г.
11. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. М.: 1992г.
12. Управление организацией. Учебник. Под ред. А.Г. Погошева. 2-издание М.: 1998г.
13. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.:1993г.
14. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. М.: Дело, 1995г.
15. Фальмер Р. Энциклопедия современного управления в 5т. Пер.с англ. М.: ВНИК энерго, 1992г.
16. Законы РК.
17. Законодательные нормативные акты.
18. В.Р. Веснин «Основы менеджмента» М-1992г., 2 издание.

19. Е.Е. Вершигора «Менеджмент» Курс лекции М-1998г.
20. Румянцева З.П., Соломатин А., Акбердин Р.З. «Менеджмент организации», Учебное пособие.
21. Уткин Э.А. «Курс менеджмента», М: Зеркало-2000г.
22. Бердалиев К. «Основы управления экономикой Казахстана», Алматы, КазГАУ, 1998г.
23. Бердалиев К. «Основы менеджмента» Учебное пособие Алматы, КазГАУ, 1995г.
24. Г.Г. Лесбаева «Теория и практика менеджмента». Уч. Пособие Алматы - 2002г.
25. Г.Т. Лесбаева «Управление персоналом», Алматы, 2003г.
26. Д.Д. Вагугов, Н.А. Кислякова «Практикум по менеджменту. Деловые игры». М, Высшая школа, 1998г.
27. Секреты умелого руководителя. / Сост. И.В. Липаш – М: Экономика, 1991г.
28. Бизнес и менеджер. \Пер. ред. Дороховского И.С., Чернохванов И.П., Прехул Т.В. – М: Азимут-Центр, 1992г.
29. Мильнер Б.З., Теория организации, М: Инфра-М, 1999г.
30. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник – М: ИнфрМ, 2002г.
31. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие Под ред. Д.э.н., проф. А.Я. Кибанова- М: Инфра-М, 2002г.