Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Дальневосточный государственный технический университет (ДВПИ имени В.В.Куйбышева)»

Арсеньевский технологический институт (филиал)

Кафедра экономики и управления

# КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине: ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Выполнил студент группы АР-7680

С.В. Потанина

№ зач. книжки 721163

Проверил ст. преподаватель Петрук Г.В.

2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

1 Вопрос №3

2 Вопрос №13

3 Вопрос №23

4 Вопрос №33

5 Вопрос №43

6 Вопрос №53

7 Вопрос №63

8 Вопрос №73

9 Вопрос №83

10 Вопрос №93

Список литературы

**Вопрос №3 В чем сходства и различие менеджера и предпринимателя?**

Менеджер - лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Предприниматель - любой человек, лично осуществляющий хозяйственную деятельность и вступающий в рыночные отношения с другими хозяйствующими субъектами исключительно по своей воле.

Предпринимательство и менеджмент – взаимосвязанные, но не идентичные явления. У предпринимателя и менеджера немало общего, и прежде всего общий интерес в успехе предприятия, сходство взглядов на способы его достижения. Это сходство на мелких предприятиях приводит нередко к тому, что предприниматель сам выполняет функцию менеджера. Бывает, однако, что предприниматель не доволен чрезмерной щепетильностью менеджера в соблюдение определённых норм и может подталкивать его к нарушениям ради получения максимальной прибыли. Различие между предпринимателем, как собственником и менеджером, как наемным сотрудником: предприниматель в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер лишь своим заработком. Объединяет их то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Роль менеджера заключается в обеспечении процесса развития предприятия, который основывается на анализе возможных направлений развития их выявлении и разрешении противоречий, возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат.

Профессиональные менеджеры способны без устали годами решать однотипные задачи, но большинство преуспевающих предпринимателей не переносят монотонность.

Различие между этими двумя известными типами людей настолько глубоко, что если вы по характеру менеджер, то маловероятно, что вы преуспеете в роли предпринимателя, точно так же как предприниматели вряд ли станут очень хорошими менеджерами. Поэтому в мире всегда найдется место и для тех, и для других. Термины "предприниматель" и "менеджер" не являются синонимами.

Основные различия:

1) стратегическая ориентация. Предприниматель ориентирован на поиск новых возможностей при быстрой смене технологии, изменении спроса, социальных предпочтений и т.п.; менеджер - на выполнение плана и подсчет эффективности использования ресурсов;

2) осуществление замысла. Предприниматель действует быстро, рискует, не держится за идею, не доказавшую свою жизнеспособность в сжатые сроки; менеджер, как правило неохотно берется за новое дело;

3) использование ресурсов. Предприниматель вводит новые ресурсы, как правило, поэтапно; менеджер получает фонды под работу подразделения в целом;

4) форма привлечения ресурсов. Предприниматель широко пользуется арендой и другими формами временного привлечения ресурсов; менеджер заинтересован в накопительстве, избегает аренды;

5) организационная структура. Предприниматель предпочитает горизонтальную организационную структуру, которая держится на неформальных связях; менеджер - сложившуюся организационную структуру иерархического характера с соблюдением четкого распределения полномочий и ответственности.

**Вопрос №13 Каково различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия?**

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее, сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

**Вопрос № 23 Чем отличаются линейные полномочия от аппаратных?**

Линейные полномочия – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Аппаратные (штабные) полномочия - это аппаратные полномочия, связанные с обслуживанием деятельности организации. Выделяют три типа людей, наделенных аппаратными полномочиями: консультативный аппарат (внешние и внутренние консультанты, совет директоров), обслуживающий аппарат (отдел стратегического планирования, кружки качества) и личный аппарат (секретари, референты и т.п.)

**Вопрос № 33 В чем сущность и взаимосвязь функций управления? Поясните на примере**

Функция (дословно — действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления. Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления. Функции управления можно условно разделить на общие и специальные. Количество и состав тех и других не определены. Тем не менее, анализ теоретических работ по управлению свидетельствует, что классификации функций управления не различаются существенно, так как каждый перечень функций можно вывести из другого перечня, разделив или объединив какие-либо функции, при этом фактическое содержание управленческого труда не изменится. Иногда все общие функции управления объединяют в следующие группы: планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль и координация. Общность этих функций управления подчеркивается их повторяемостью или цикличностью в процессах управления, поэтому общие функции можно назвать и типовыми элементами управленческого цикла. Перечень функций расширяется по мере усложнения производства и управления. В современных системах управления каждая из функций управления выполняется, как правило, коллективно, поэтому естественно выделение функций, отражающих разделение труда: учет, анализ, прогнозирование, регулирование и др. Разделение труда в производстве обусловило появление специальных функций управления в сфере снабжения, сбыта, подготовки производства. Вообще говоря, каждая производственная функция и все они вместе взятые требуют управления. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях. Специальные функции управления воздействуют на отдельные стороны производства и реализуются в функциональных и целевых подсистемах системы управления. В каждой специальной функции можно выделить общие функции управления, или типовые элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование; организация, мотивация (активизация и стимулирование работы); учет и анализ, контроль. Из-за роста сложности и масштабов производства необходима классификация производственных процессов и соответствующих задач управления. В теории принятия решений классификация задач совместно с классификацией методов их решения осматриваются как эффективные средства регламентации, упрощения и автоматизации легко формализуемых процедур принятия решений.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. характеризуют воздействие, обусловливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат.

**Вопрос № 43 В чем суть двухфакторной теории мотивации Герцберга?**

Двухфакторная теория мотивации — психологическая теория мотивации, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом. Согласно этой теории, на рабочем месте, наряду с определёнными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворённость от работы.

Теория базируется на потребностях человека. По его просьбе 200 инженеров и бухгалтеров одной крупной фирмы описали ситуации, когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. В результате экспериментов, Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы, факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе.

* Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.
* факторы, мотивирующие к работе, (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

**Вопрос № 53 Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить, в чем причина их власти**

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств, способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простого и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей, импульса к действиям.

Такими являлись: Владимир Ильич Ульянов (Ленин); Иосиф Виссарионович Джугашвили (Сталин); А. Гитлер.

**Вопрос № 63 Дайте определение управленческих решений**

Управленческие решения (УР) - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого УР является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

В организациях работают менеджеры, которые принимают решения, используя и рациональный, и интуитивный подходы. Однако решения на уровне организации, как правило, принимаются не одним менеджером. Чаще к принятию решения подключаются несколько специалистов. Проблема идентификации и проблема поиска решения охватывают многие подразделения, разнообразные точки зрения и даже другие организации, которые находятся вне сферы деятельности одного отдельно взятого менеджера. На процессы принятия управленческих решений в организации влияют многие факторы, в том числе — внутренняя структура самой организации, а также степень стабильности или нестабильности внешней среды. Исследование процесса принятия решений на уровне организации выявило четыре типа решений, обычно принимаемых в организациях: подход на основе теории управления, модель Карнеги, модель инкрементального процесса принятия управленческого решения, модель мусорного ящика.

**Вопрос № 73 Какие на ваш взгляд существуют самые эффективные стили разрешения конфликтов?**

Способы разрешения конфликтных ситуаций

1. Принуждение (увольнение, перевод)
2. компромисс (взаимные уступки, примирение)
3. Уход от конфликтной ситуации
4. Решение конфликтной ситуации

Рекомендации, ускоряющие процесс разрешения конфликтов

1. Во время переговоров с конфликтными сторонами приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов
2. Стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности
3. Апаненты должны демонстрировать уважение и внимание друг к другу
4. Участники переговоров должны стремиться превратить конфликт в содержательную беседу на равных, раскрыть свои позиции

В конфликтной ситуации рассматривается четыре метода воздействия на неё:

1. Материальное стимулирование

2. Навязывание норм (приходит из вне, участвует третья сторона, учитываются религиозные устои)

3. Средство убеждения (с помощью слов, обязательств (взять на себя))

4. Способ использования власти (запугивание).

**Вопрос № 83 Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля. В каком случае администрация предприятия прибегает к внешнему контролю?**

Задача предварительного контроля - это выявление и предотвращение потенциального источника отклонения цели от намеченной на основе учета возможных нарушений в технологических процессах. Наличие программы ремонта оборудования с регулярной проверкой его состояния является типичным примером системы предварительного контроля. В качестве других примеров можно привести правила и кодексы поведения, функционирование системы пожаротушения, тренировки по ликвидации аварий, пожаров, наличие перечня операций по запуску оборудования, методы планирования операций.

Контроль, осуществляемый во время технологического процесса за правильностью его исполнения, называется текущим. Механизм текущего контроля реализуется через автоматические датчики, счетчики, системы сигнализации разных видов, измерительные приборы и т.д. При отсутствии данных приборов менеджер был бы вынужден только наблюдать визуально производственные процессы и сравнивать происходящие события с их описанием в инструкциях, привлекая для этого и работников подразделения.

Текущий контроль существенно подкрепляет возможности предварительного и позволяет сократить потери в результате отклонения фактического хода рабочих процессов от запланированных.

Цель заключительного (итогового) контроля - измерение результатов производственного процесса после его окончания и предотвращение последующих ошибок. Примерами заключительного контроля являются материалы статистической, бухгалтерской отчетности, справки аудиторов, налоговых инспекторов оценка количества и качества изготовленной продукции и т.п. Эти виды контроля применяются уже после выполнения производственных задач, и они как минимум направлены на выявление и уточнение нарушений и ошибок допущенных в самом процессе производства, а в качестве максимальной задачи предлагается разработка планов и программ, предотвращающих подобные нарушения. На основе данного вида контроля можно осуществлять и совершенствование производства.

При заключительном контроле происходит выявление ошибок, что позволяет менеджеру принимать оптимальные решения по предотвращению их в последующей работе. Для эффективной работы механизма контроля необходимо соблюдение следующих принципов: адекватность восприятия, своевременность, целесообразность и экономичность, наглядность, гибкость. Эти принципы контроля необходимы на различных работах в промышленности, офисах, больницах, правительственных учреждениях, банках, торговых предприятиях. Любой менеджер должен выполнить, контроль выполненных операций, условий их исполнения, потребностей в сырье и материалах для подразделения.

Внешний контроль, с психологической точки зрения, основан на убеждении (предположении), что работники лучше всего выполняют свои обязанности тогда, когда для них установлены четкие материальные стимулы и вся деятельность постоянно находится под надзором начальника. Такая система существует под лозунгом: «Закрыть лазейки для лентяев!» Она, действительно, помогает решить некоторые задачи, а именно:

1. Сделать для подчиненных цели труднодостижимыми, чтобы подстегнуть большинство и на самом деле не оставить лазейки для лентяев.

2. В системе оценок работы сделать «защиту» от хитреца, которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу.

3. Связать итоги контроля с системой поощрений и результатами работы каждого сотрудника.

**Вопрос № 93 На каких принципах базируется планирование?**

Планирование - это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.  
 Понятие "планирование" имеет 2 смысла: общеэкономический с точки зрения общей теории фирмы и управленческий (одна из функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей достижения этих целей).

Принципы планирования.

1. Принцип единства. Поскольку организация это целостная система, то составные её части должны развиваться в едином направлении. Это означает, что планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации.

2. Принцип участия. Означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает. Планирование основанное на принципе участия называется "парситипативным".

3. Принцип непрерывности. Означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, поэтому фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений.

4. Принцип гибкости. Он заключается в обеспечении возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

5. Принцип точности. Любой план должен быть составлен с такой степенью точности какая только возможна.

**Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник-3-е издание.- М.: Гардаки, 2002.-528 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, организация, прогресс. М.: МГУ, 1995.
3. Веснин В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. Пособие. –М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2005.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова. 1999. -480 с.