

Государственное бюджетное образовательное учреждение
среднего профессионального образования
«Сергачский агропромышленный техникум»

Утверждаю
директор техникума
Л.Г. Фокина

«__»_____.20__ г.

Комплект
контрольно-измерительных материалов по программе учебной

дисциплины

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности

230701 Прикладная информатика (по отраслям)

базовой подготовки

г. Сергач, 2011 год

Разработчики:

ГБОУ СПО «Сергачский агропромышленный техникум» _____ (место работы)	Зам по УР _____ (занимаемая должность)	И.Е. Малафеева _____ (инициалы, фамилия)
ГБОУ СПО «Сергачский агропромышленный техникум» _____ (место работы)	Преподаватель _____ (занимаемая должность)	Т.Н. Журавлева _____ (инициалы, фамилия)

Содержание

1. Паспорт комплекта контрольно-измерительных материалов	4
1.1. Область применения	4
1.2. Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины	4-8
1.3. Освоение общих и профессиональных компетенций	9
2. Комплект материалов для оценки освоенных умений и усвоенных знаний по дисциплине «ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ».....	9-10
.....
2.1. Задания для дифференцированного зачета	10-11
Пакет экзаменатора	12-35

I. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

1.1. Область применения

Комплект контрольно-измерительных материалов предназначен для проверки результатов освоения профессиональной дисциплины ОП.03 Менеджмент программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 230701 Прикладная информатика (по отраслям)

1.2. Система контроля и оценки освоения программы учебной дисциплины

В результате освоения учебной дисциплины *Менеджмент* обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по специальности СПО 230701 Прикладная информатика (по отраслям) следующими умениями и знаниями:

должен *уметь*:

- влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;
- реализовывать стратегию деятельности подразделения;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;
- анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;
- сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;
- разграничивать подходы к менеджменту программных проектов

должен *знать*:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методiku принятия решений;
- стили управления

Изучение данной дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Общие компетенции:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

Профессиональные компетенции:

ПК.2.1. Осуществлять сбор и анализ информации для определения потребностей клиента.

ПК.3.2. Осуществлять продвижение и презентацию программного обеспечения отраслевой направленности.

ПК.4.1. Обеспечивать содержание проектной деятельности.

ПК.4.2. Определять сроки и стоимость проектных операций.

ПК.4.3. Определять качество проектных операций.

ПК.4.4. Определять ресурсы проектных операций.

ПК.4.5. Определять риски проектных операций.

Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Основные показатели оценки результатов
<p>У-1 влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;</p> <p>У- 2 реализовывать стратегию деятельности подразделения;</p> <p>У-3 применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</p> <p>У-4 анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;</p> <p>У-5 анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;</p> <p>У-6 сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;</p> <p>У-7 разграничивать подходы к менеджменту программных проектов</p>	<p>Умеет применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы мотивации сотрудников; учитывает особенности рынка программных продуктов м услуг района при принятии управленческих решений; демонстрирует практический опыта при планировании стратегии развития подразделения (предприятия).</p>
<p>З-1 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;</p> <p>З-2 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);</p> <p>З-3 внешнюю и внутреннюю среду организации;</p> <p>З-4 цикл менеджмента;</p> <p>З-5 процесс принятия и реализации управленческих решений;</p> <p>З-6 функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности</p>	<p>Правильно формулирует важнейшие понятия, определяет объекты и субъекты менеджмента; правильно характеризует элементы внешней и внутренней среды; ориентируется в системе методов управления и принятия решений.</p>

экономического субъекта; 3-7 систему методов управления; 3-8 методику принятия решений; 3-9 стили управления	
---	--

Распределение оценивания результатов обучения по видам контроля

Наименование элемента умений или знаний	Виды аттестации	
	Текущий контроль	Промежуточная аттестация
У-1 влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;	Устный ответ	Дифференцированный зачет
У-2 реализовывать стратегию деятельности подразделения;	Устный ответ	Дифференцированный зачет
У-3 применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	Устный ответ Практическая работа № 1	Дифференцированный зачет
У-4 анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;	Устный ответ	Дифференцированный зачет
У-5 анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;	Устный ответ	Дифференцированный зачет
У-6 сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;	Устный ответ Практическая работа № 2	Дифференцированный зачет
У-7 разграничивать подходы к менеджменту программных проектов	Устный ответ	Дифференцированный зачет
3-1 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Устный ответ Тестирование	Дифференцированный зачет
3-2 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);	Устный ответ	Дифференцированный зачет
3-3 внешнюю и внутреннюю среду организации;	Устный ответ Тестирование	Дифференцированный зачет
3-4 цикл менеджмента;	Устный ответ	Дифференцированный зачет
3-5 процесс принятия и реализации управленческих решений;	Устный ответ Практическая работа № 1	Дифференцированный зачет
3-6 функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование,	Устный ответ Тестирование	Дифференцированный зачет

мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;		
3-7 систему методов управления;	Устный ответ Практическая работа № 2	Дифференцированный зачет
3-8 методику принятия решений;	Устный ответ Практическая работа № 2	Дифференцированный зачет
3-9 стили управления	Устный ответ Практическая работа № 3	Дифференцированный зачет

Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений

Содержание учебного материала по программе УД	Тип контрольного задания															
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8	З9
Введение	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О
Раздел 1. Методологические основы менеджмента																
Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития	УО							Т УО								
Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации. Категории менеджмента	УО			УО	УО				УО	УО	УО					
Тема 1.3. Функции менеджмента				УО	УО					УО	УО					
Тема 1.4. Система методов управления			УО ПР№ 1			УО ПР№ 2						УО ПР№ 1	УО	УО		
Тема 1.5. Принятие решений					УО	УО	УО								УО	УО

Раздел 2. Оперативный менеджмент																
Тема 2.1. Коммуникации и в организации	УО	УО	УО	УО						УО	УО					
Тема 2.2 Деловое и управленческое общение	УО			УО										УО	УО	УО
Тема 2.3 Руководство: власть и партнерство	УО	УО				УО ПР№2	УО			УО	УО			УО ПР№2	УО	УО
Тема 2.4 Самоменеджмент	УО	УО	УО	УО	УО	УО ПР№2	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО ПР№2	УО	УО ПР№2
Тема 2.5 Управление конфликтами	УО	УО	УО		УО					УО	УО		УО		УО	УО ПР№2

Практическое занятие – ПЗ

Устный ответ - УО

Распределение типов контрольных заданий по элементам знаний и умений, контролируемых на промежуточной аттестации

Содержание учебного материала по программе УД	Тип контрольного задания															
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	З1	З2	З3	З4	З5	З6	З7	З8	З9
Введение	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О	У О
Раздел 1. Методологические основы менеджмента																
Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО

Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации. Категории менеджмента	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 1.3. Функции менеджмента	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 1.4. Система методов управления	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 1.5. Принятие решений	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Раздел 2. Оперативный менеджмент																	
Тема 2.1. Коммуникаци и в организации	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 2.2 Деловое и управленческо е общение	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 2.3 Руководство: власть и партнерство	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 2.4 Самоменеджм ент	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО
Тема 2.5 Управление конфликтами	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО	УО

Организация контроля и оценки освоения программы ОП

Промежуточная аттестация освоения умения и усвоенных знаний дисциплины ОП.03 Менеджмент осуществляется на дифференцированном зачете. Условием допуска к дифференцированному зачету является положительная текущая аттестация по всем практическим работам учебной дисциплины, ключевым теоретическим вопросам дисциплины (проверка выполняется текущим контролем).

Дифференцированный зачет проводится в виде ответов на вопросы.

1.3. Освоение общих и профессиональных компетенций

Наименование результата обучения	Критерий	Формы и методы контроля и оценки
ПК.2.1. Осуществлять сбор и анализ информации для определения потребностей клиента.		Внеаудиторная самостоятельная работа Практические занятия
ПК.3.2. Осуществлять продвижение и презентацию программного обеспечения отраслевой направленности.		Внеаудиторная самостоятельная работа Практические занятия
ПК 4.1. Обеспечивать содержание проектных операций.	точно и грамотно читает техническую документацию и определяет требования заказчика	Внеаудиторная самостоятельная работа Практические занятия
ПК 4.2. Определять сроки и стоимость проектных операций	Задания выполняет в четко отведенные сроки	Внеаудиторная самостоятельная работа Практические занятия
ПК 4.3. Определять качество проектных операций.	Дает оценку качеству выпаленной практической работы	Внеаудиторная самостоятельная работа
ПК 4.4. Определять ресурсы проектных операций.	Определяет необходимые для конкретной операции ресурсы	Внеаудиторная самостоятельная работа
ПК 4.5. Определять риски проектных операций	Анализирует проект и определяет экономические потери и прибыли	Внеаудиторная самостоятельная работа Практические занятия
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	<ul style="list-style-type: none"> - проявление интереса к будущей профессии, активности и инициативности в получении профессионального опыта, умений и знаний; - аргументированность и полнота объяснения сущности и социальной значимости будущей профессии; - наличие положительных отзывов по итогам практики; Участие в студенческих конференциях, конкурсах и т.п.	Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСП Результаты внеурочной деятельности
ОК 2. Организовывать	- демонстрация умений	Наблюдение в ходе учебных

<p>собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p>	<p>планировать свою собственную деятельность и прогнозировать ее результаты; - обоснованность выбора методов и способов действий; - проявление способности коррекции собственной деятельности; - адекватность оценки качества и эффективности собственных действий.</p>	<p>занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности</p>
<p>ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность</p>	<p>- демонстрация способности принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.</p>	<p>Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности</p>
<p>ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.</p>	<p>-рациональность выбора источников информации для эффективного выполнения поставленных задач профессионального и личностного развития; - демонстрация умения осуществлять поиск информации с использованием различных источников и информационно-коммуникационных технологий.</p>	<p>Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности</p>
<p>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.</p>	<p>-демонстрация умения осуществлять поиск информации с использованием различных источников и информационно-коммуникационных технологий; -адекватность оценки полученной информации с позиции ее своевременности достаточности для эффективного выполнения задач профессионального и</p>	<p>Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности</p>

	личностного развития.	
ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	- взаимодействует с однокурсниками при решении задач, выполнении самостоятельной работы поискового характера.	
ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.	- выполняет роль командира при групповых заданиях, комментирует и корректирует результаты общей работы	Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	- демонстрация стремления к постоянному профессионализму и личностному росту; - проявление способности осознанно планировать и самостоятельно проводить повышение своей квалификации.	Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности
ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	- демонстрация умения осваивать новые технологии - Анализ инноваций в области профессиональной деятельности	Наблюдение в ходе учебных занятий Оценка выполнения ВСР Результаты внеурочной деятельности

2. Комплект материалов для оценки освоенных умений и усвоенных

знаний по дисциплине

«ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Задания текущего контроля

ПЗ №1 Деловая игра Принятие управленческого решения методами «Мозговой штурм»; решение ситуационных задач «Принятие решений менеджером»

ПЗ № 2 Применение стилей управления. Построение «решетки менеджмента».

Определение лидерских качеств студентов.

ПЗ №3 Методы управления конфликтами Проведение тестирования на степень подверженности стрессу.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий в УМК дисциплины «Менеджмент».

2.2. Задания для дифференцированного зачета

ВОПРОСЫ к зачету по УД «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Задачи и сфера деятельности менеджмента.
2. Характерные черты современного менеджмента: японская модель.
3. Характерные черты современного менеджмента: американская модель.
4. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Внешняя и внутренняя среда организации.
7. Категории менеджмента.
8. Краткая характеристика функций менеджмента.
9. Функции менеджмента: планирование.
10. Функции менеджмента: организация.
11. Функции менеджмента: контроль.
12. Функции менеджмента: мотивация.
13. Функции менеджмента: стимулирование.
14. Система методов управления: экономические методы управления.
15. Система методов управления: административно-правовые методы управления.
16. Система методов управления: социально-психологические методы управления.
17. Принятие решений в менеджменте.
18. Методы прогнозирования рациональных управленческих решений: сущность метода «Мозгового штурма»
19. Методы прогнозирования рациональных управленческих решений: сущность метода «Дельфи»
20. Методы прогнозирования рациональных управленческих решений: сущность метода «Управленческая пятерня»
21. Коммуникации в менеджменте: цели, типы, значение коммуникация в организации.
22. Коммуникации в менеджменте: этапы, содержание элементов коммуникационного процесса..
23. Коммуникации в менеджменте: роль коммуникации в организациях.
24. Деловое и управленческое общение.
25. Руководство: власть и влияние.
26. Руководство: власть и партнерство.
27. Самоменеджмент: правила и функции.
28. Конфликты в деловом общении.
29. Управление конфликтом: структурные методы.
30. Управление конфликтом: межличностные стили.

Объект(ы) оценивания	Показатели оценки	Критерии оценки
<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда; - реализовывать стратегию деятельности подразделения; - применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; - анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг; - анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения; - сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления; - разграничивать подходы к менеджменту программных проектов - знания: - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям); - внешнюю и внутреннюю среду организации; - цикл менеджмента; - процесс принятия и реализации управленческих решений; - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - систему методов управления; 	<ul style="list-style-type: none"> - применение в профессиональной деятельности методов, средств и приемов менеджмента, делового и управленческого общения; - планирование и организация работы подразделения; - формирование организационных структур управления; - учет особенностей менеджмента в профессиональной деятельности; - сущность и характерные черты современного менеджмента; - внешней и внутренней среды организации; - цикла менеджмента; - процесса и методики принятия и реализации управленческих решений; - функций менеджмента: организации, планирования, мотивации и контроля деятельности экономического субъекта; - системы методов управления; - стилей управления, коммуникаций, делового и управленческого общения; - особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности. 	

<ul style="list-style-type: none"> - методику принятия решений; - стили управления 		
--	--	--

Условия выполнения задания

1. Место (время) выполнения задания: в учебной аудитории
2. Максимальное время выполнения задания: 45 мин.

А. УСЛОВИЯ

Дифференцированный зачет проводится по группам в количестве 26 человек положительная текущая аттестация по всем практическим работам учебной дисциплины, ключевым теоретическим вопросам дисциплины (проверка выполняется текущим контролем)

Количество вариантов задания для экзаменуемого – каждому 1

Б. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

1. Выполнение задания

Действия	Выполнил (пятибальная оценка)		
<p>Ответы на вопрос №1</p> <p>С учетом основных характеристик торгового менеджмента формируются его цели и задачи. Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке. Исходя из этой главной цели торговый менеджмент призван решать следующие основные задачи.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. 2. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания. 3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. 4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. 5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. 6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. <p>Сфера деятельности менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - производственная; - административная; - социально-политическая; - финансово-экономическая; - маркетинговая; - персонал. 			
<p>Ответы на вопрос №2</p> <p style="text-align: center;">Характерные черты современного менеджмента</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Характеристики</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Японская модель</td> </tr> </table>	Характеристики	Японская модель	
Характеристики	Японская модель		

Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.	
Критерии продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.	
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка, ротация места работы (должности), письменные отчеты о работе.	
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный наем, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.)	
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	
Ответы на вопрос №3		
Характерные черты современного менеджмента		
Характеристики	Американская модель	
Доминирующие качества делового человека	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. Стремление к продуманному риску.	
Критерии продвижению по службе	Высокая квалификация. Способность к обучению. Перемещение в должности проходит быстро.	
Профессиональная компетентность	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.	
Процесс принятия решений	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером, принимаются быстро, реализуются медленно.	
Отношение работников к фирме и работе	Краткосрочный наем, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив - экономические факторы (деньги).	
Характер проведения инноваций	Революционным путем	
Форма деловых отношений	Контакты	
Ответы на вопрос №4		
Сравнительная характеристика моделей менеджмента		

Характеристики	Японская	Американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. Стремление к продуманному риску.
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.	Высокая квалификация. Способность к обучению. Перемещение в должности проходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка, ротация места работы (должности), письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером, принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный наем, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.)	Краткосрочный наем, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив - экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем

Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контакты	
<p>Ответы на вопрос №5</p> <p>С точки зрения управления в России условно выделяют три основные модели менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модель «здорового смысла», наблюдаемая, прежде всего в последнем десятилетии XX века, во многих организациях так называемых «новых русских». Большая часть этих «менеджеров» до этого были кем угодно: инженерами, экономистами, юристами, программистами - только не профессионалами в управлении. Хорошо еще, что бизнес в те годы, был достаточно простым, менеджмент на первой стадии развития бизнеса тоже был элементарным; - модель «западной культуры» представлена западными организациями стран зрелой рыночной экономики, работающими а российском рынке. Преувеличивать влияние западной культуры менеджмента на российские организации не следует, но нельзя и не замечать некоторых следов воздействия. Например, коренная реконструкция технологической базы менеджмента, которая произошла за последние годы. На вооружении у современного менеджера - персональные компьютеры, новейшие системы связи, базы данных с удаленным доступом, различные программные средства, Интернет. Наряду с этим, многие организации восприняли и внешние атрибуты западного менеджмента: элегантность, вежливость, хорошую мебель. Но дальше внешней формы и технологического вооружения дело не шло. В последние годы продвижения в сторону собственно западных технологий корпоративного управления, межгруппового взаимодействия пошли быстрее. Менеджмент стран зрелой рыночной экономики заметно повлиял на форму, техническую сторону и оказывает существенное воздействие на культуру российского менеджмента. - модель «традиционных (советских) методов управления» еще продолжает функционировать в некоторых организациях РФ. 			
<p>Ответы на вопрос №6</p> <p>Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.</p> <p>Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для</p>			

<p>достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.</p> <p>Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде.</p>	
<p>Ответы на вопрос №7</p> <p>Категории менеджмента - наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессе управления организацией.</p> <p>К основным категориям менеджмента относят:</p> <p>- объекты и субъекты менеджмента. Объекты менеджмента разделяются по функциональным областям, т.е. финансы, персонал, сбыт, снабжение, производство, инновации и др. По виду объекта - операция, процесс, система. По уровню иерархии - организация в целом, цех, участок, рабочее место. Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, можно выделить 3 основных уровня: высший, средний и низший. Субъекты менеджмента - руководители разного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенной сфере деятельности организации. Категории менеджмента распространяются на руководителей организаций, руководителей структурных звеньев и профцентров, руководителей определенных видов работ, администраторов;</p> <p>- виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности связанные с решением определенных задач. По принципу объекта различают общий и функциональный менеджмент. Общий (генеральный) менеджмент заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных единиц, профцентров. Функциональный (специальный) менеджмент заключается в управлении определенной сферой деятельности организации, ее звеньев, направлений (финансы, персонал, инновации, производство, экология, снабжение, маркетинг). По содержанию различают:</p> <p>(1) Нормативный менеджмент - предусматривает разработку и реализацию философии организации, ее предпринимательской политики, определение позиции организации на рынке, формирование общих стратегических намерений.</p> <p>(2) Стратегический менеджмент - предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирования потенциала успеха организации, обеспечение стратегического контроля за реализацией плана.</p> <p>(3) <u>Оперативный менеджмент</u> -- предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития фирмы;</p>	

<p>- функции менеджмента - определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий и объектов их приложения. Различают - общие (формирование целей, направление, организация, контроль), технологические (решения и коммуникации) и социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента;</p> <p>- методы менеджмента - система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. К методам относятся: экономические, организационно-распределительные, социально-психологические);</p> <p>- принципы менеджмента - общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации. К числу важнейших относят принципы целостности (системное свойство); иерархической упорядоченности; целевой направленности развития; научной обоснованности и оптимальности; сочетание централизации и децентрализации; демократизации.</p>	
<p>Ответы на вопрос №8</p> <p>Функции менеджмента - конкретные виды деятельности, жизненно необходимые организации и её руководству.</p> <p>Впервые понятие «функций» менеджмента (управления) ввел Анри Файоль, который разделил весь комплекс работ по руководству промышленной организацией на 6 основных групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> - техническая деятельность (производство, обработка, отделка); - коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен); - финансовая деятельность (привлечение денежных средств и распоряжение ими); - страховая деятельность (страхование лиц и охрана имущества); - учетная деятельность (бухгалтерия, статистика, калькуляция); - административная деятельность (предвидение, организация, координация, распорядительство, контроль). <p>Так Анри Файолю удалось обобщить и сформулировать основные - общие функции менеджмента, которые являются наиболее существенными операциями в административной деятельности на любом предприятии.</p> <p>Результат процесса управления будет положительным лишь в том случае, если реализованы все эти функции.</p> <p>Из широкого спектра современных функций менеджмента можно выделить 4 основные группы, являющиеся наиболее характерными для промышленных предприятий:</p> <p>а) общие функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предвидение (планирование); - организация; - координация; - распорядительство (мотивация); - контроль. <p>б) конкретные (частные, специальные) функции;</p> <p>в) социально-психологические функции;</p> <p>г) технологические (связующие) функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коммуникация; - принятие решений. <p>Общие функции - это те функции, на которых основан менеджмент. Без этих функций предприятие просто не сможет</p>	

<p>функционировать даже на начальном этапе своего развития, ведь эти функции для организации - это как цемент для дома. Так планирование поможет рассчитать капитальные вложения, рентабельность данного предприятия, точку безубыточности и т.д. Конкретные (частные, специальные) функции - это подфункции конкретной функции. Например, специальной функцией управления основным производством является оперативно-календарное планирование основного производства.</p> <p>Социально-психологические функции. Например: делегирование полномочий. При неправильном делегировании полномочий часть подчиненных может быть перегружена, а часть может просиживать без дела.</p> <p>Ярким примером технологической функции является коммуникация. Если процесс коммуникаций на предприятии налажен эффективно, то принятые решения будут вовремя доводиться до подчиненных, организация сможет оперативно реагировать на любые происходящие с ней изменения.</p>	
<p>Ответы на вопрос №9</p> <p>Функция планирования связана с определением целей фирмы и выявлением путей и средств их достижений. Выполнение этой функции позволяет получить ответ на 3 основных вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> - где мы находимся в настоящее время?» - при этом анализируются сильные и слабые стороны деятельности предприятия в основных сферах деятельности; - «куда мы хотим двигаться?» - компания определяет для себя, какие именно необходимо поставить цели и что может помешать их достижению; - «как мы собираемся это сделать?» - в общем, а так же конкретно решается, что необходимо сделать для выполнения поставленной цели и за счет каких ресурсов. <p>Современное планирование делится на два вида:</p> <ul style="list-style-type: none"> - краткосрочное планирование (до одного года); - долгосрочное планирование (от трех до пяти лет). <p>Широкое распространение на промышленных предприятиях получили два вида планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегическое планирование - это часть стратегического управления. Стратегическое планирование есть результат расчета плана (траектории) наилучшего использования ресурсов компании для максимального ускорения движения в желаемом направлении; - бизнес планирование - процесс создания бизнес-плана. Бизнес-план - план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. 	

<p>Ответы на вопрос №10</p> <p>Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм.</p> <p>Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.</p> <p>Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.</p> <p>Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.</p> <p>Существует два основных аспекта организационного процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. 2. Делегирование полномочий. <p>Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.</p>	
<p>Ответы на вопрос №11</p> <p>Функция контроля - процесс обеспечения достижения целей организации, при котором руководство получает необходимую информацию о реальном состоянии дел по выполнению плана.</p> <p>Процесс контроля включает установление стандартов и норм для измерения результатов, выявление и оценку расхождений между нормами и стандартами, корректировку действий для устранения выявленных отклонений.</p> <p>В управленческой деятельности принято различать три основных вида контроля:</p> <ul style="list-style-type: none"> - предварительный контроль - осуществляется до выполнения работ; - текущий (оперативный) контроль - выполняется от начала выполнения работ до получения необходимого результата; - заключительный контроль - осуществляется после получения требуемого результата. 	
<p>Ответы на вопрос №12</p> <p>Мотивация - побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Основой любой мотивации является мотив. Мотив - это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.</p> <p>Существует множество видов мотивации, основными из которых являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внешняя мотивация (экстринсивная) - мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная 	

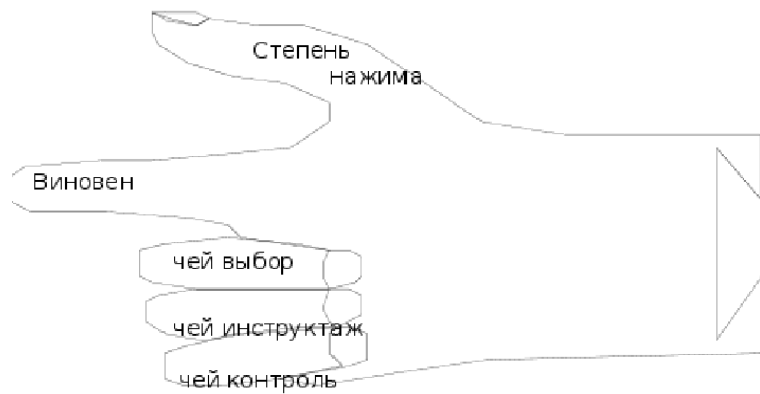
<p>внешними по отношению к субъекту обстоятельствами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренняя мотивация (интринсивная) - мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности; - положительная мотивация - основана на положительных стимулах (премии, награды); - отрицательная мотивация - мотивация, основанная на отрицательных стимулах (штрафы, выговоры); - устойчивая мотивация - мотивация, которая основана на нуждах человека, она не требует дополнительного подкрепления; - неустойчивая мотивация - мотивация, требующая постоянного подкрепления. 									
<p>Ответы на вопрос №13</p> <p>Стимулирование – это функция, связанная с процессом активации деятельности людей и трудовых коллективов, обеспечивает работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для морального и материального поощрения работников в зависимости от качества и количества затраченного труда.</p> <p>По виду потребностей, которые удовлетворяют стимулы, последние можно разделить на внутренние и внешние. К первым относят чувства самоуважения, удовлетворения от достижения результатов, ощущения содержательности и значимости своего труда «роскошь человеческого общения», возникающего в процессе выполнения работы и другие. Их также можно назвать моральными стимулами. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения. Их также можно назвать денежными и материально-социальными стимулами.</p> <p>Система стимулирования труда:</p> <p>А). Материальное денежное стимулирование. Деньги - это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников.</p> <p>Б). Материально-социальные стимулы. К ним относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание необходимых условий высокопроизводительного труда; - возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу; - стимулирование свободным временем; - улучшение отношений в коллективе; - продвижение по службе. 									
<p>Ответы на вопрос №14</p> <p>Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.</p> <table border="1" data-bbox="223 1892 1161 2076"> <thead> <tr> <th data-bbox="223 1892 459 2042">Наименование группы методов управления</th> <th data-bbox="459 1892 695 2042">Специфика группы</th> <th data-bbox="695 1892 932 2042">Наименование подгруппы</th> <th data-bbox="932 1892 1161 2042">Наименование методов</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="223 2042 459 2076">Экономичес-</td> <td data-bbox="459 2042 695 2076">Воздействие</td> <td data-bbox="695 2042 932 2076">Экономичес-</td> <td data-bbox="932 2042 1161 2076">Прогнозы:</td> </tr> </tbody> </table>	Наименование группы методов управления	Специфика группы	Наименование подгруппы	Наименование методов	Экономичес-	Воздействие	Экономичес-	Прогнозы:	
Наименование группы методов управления	Специфика группы	Наименование подгруппы	Наименование методов						
Экономичес-	Воздействие	Экономичес-	Прогнозы:						

кие методы управления	на материальные интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение	кие методы, применяемые на макро-уровне	национальные программы; государственные заказы; налоговая политика; ценовая политика, финансово-кредитная политика; инвестиционная политика.
		Экономические методы, применяемые на уровне предприятия (организации)	Планирование : балансовый метод; нормативный метод; аналитический метод; математическое моделирование.
			Коммерческий расчет: хозрасчет; самоокупаемость; самофинансирование
		Экономические методы управления, применяемые на отдельного работника	Методы поощрения (заработная плата, премирование и т.д.) Методы наказания (штрафы, вычеты и др.)
<p>Экономические методы управления ориентированы на материальную мотивацию. К этим методам относятся планирование, стимулирование, хозрасчет и другие экономические рычаги, применяемые на макро- и микро-уровнях управления.</p>			
<p>Ответы на вопрос №15 Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие</p>			

<p>правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.</p> <p>Различают пять основных способов административного воздействия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) организационные воздействия; 2) распорядительные воздействия; 3) материальная ответственность и взыскания; 4) дисциплинарная ответственность и взыскания; 5) административная ответственность и взыскания 	
<p>Ответы на вопрос №16</p> <p>Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.</p> <p>Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части.</p> <p>Наряду со структурным подходом, отражающим статику персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей.</p>	
<p>Ответы на вопрос №17</p> <p>Для того чтобы принять эффективное управленческое решение, менеджеру необходимо не только обладать богатым опытом, но и достаточно квалифицированно применять на практике: методологию управленческого решения; методы разработки управленческих решений; организацию разработки управленческого решения; оценку качества управленческих решений.</p> <p>Инструментарий менеджера, характерный для сферы принятия решений.</p> <p><i>Методология управленческого решения</i> представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.</p> <p><i>Методы разработки управленческих решений</i> включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.</p> <p><i>Организация разработки управленческого решения</i> предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных</p>	

<p>работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности. <i>Технология разработки управленческого решения</i> - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.</p> <p><i>Качество управленческого решения</i> - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.</p> <p><i>Объект принятия управленческого решения</i> - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности: техническое развитие; организация основного и вспомогательного производства; маркетинговая деятельность; экономическое и финансовое развитие; организация заработной платы и премирования; социальное развитие; управление; бухгалтерская деятельность; кадровое обеспечение; прочие виды деятельности.</p> <p><i>Решение</i> – результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы. Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить: на входящую и исходящую; обрабатываемую и необрабатываемую; текстовую и графическую; постоянную и переменную; нормативную, аналитическую, статистическую; первичную и вторичную; директивную, распределительную, отчетную.</p> <p>Выполняя свои функциональные обязанности, каждый менеджер выбирает наиболее оптимальные решения, способствующие претворению в жизнь поставленной задачи.</p>	
<p>Ответы на вопрос №18</p> <p>Сущность метода мозгового штурма заключается в том, что отбирается группа квалифицированных экспертов, но оценки и выводы делаются в ходе заседания. Все эксперты делятся на две группы: первая генерирует идеи (выставляет оценки), а вторая — их анализирует. При этом запрещается критиковать ту или иную идею. Идея, с которой согласится большинство экспертов, и считается правильной.</p> <p>Метод "мозгового штурма":</p> <ul style="list-style-type: none"> достаточно оперативен и надежен; это максимум идей за короткий отрезок времени; это отсутствие какой-либо критики; это развитие, комбинация и модификация как своих, так и чужих идей. <p>Этот метод специально разработан для получения максимального количества предложений. Его эффективность поразительна: 6 человек за полчаса могут выдвинуть 150 идей. Бригада</p>	

<p>проектировщиков, работающая обычными методами, никогда не пришла бы к мысли о том, что рассматриваемая ими проблема имеет такое разнообразие аспектов.</p>	
<p>Ответы на вопрос №19</p> <p>Цель метода: получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения.</p> <p>Суть метода: метод Дельфи - инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию. Метод основан на многократных анонимных групповых интервью.</p> <p style="text-align: center;">План действий</p> <p>Сформировать рабочую группу для сбора и обобщения мнений экспертов.</p> <p>Сформировать экспертную группу из специалистов, владеющих вопросами по обсуждаемой теме.</p> <p>Подготовить анкету, указав в ней поставленную проблему, уточняющие вопросы. Формулировки должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы.</p> <p>Провести опрос экспертов в соответствии с методикой, предполагающей при необходимости повторение процедуры. Полученные ответы служат основой для формулирования вопросов для следующего этапа.</p> <p>Обобщить экспертные заключения и выдать рекомендации по поставленной проблеме.</p> <p>Особенности метода: известно, что использование коллективных знаний ведет к возможности нахождения сильных решений, однако в процессе обмена мнениями между участниками может сказаться влияние авторитета коллег и все сведется к появлению популярных ответов.</p> <p>Метод Дельфи позволяет разрешить это диалектическое противоречие. Для этого прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами. Собранные варианты ответов подвергаются статистической обработке. Полученные обобщенные ответы передаются каждому эксперту путем личного общения, либо по обычной или электронной почте с просьбой пересмотреть и уточнить свое мнение, если он сочтет необходимым. Эта процедура может повторяться несколько раз.</p>	
<p>Ответы на вопрос №20</p> <p>В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикологии используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом. Рассмотрим функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне».</p>	



Указательный палец обычно показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д. Однако применять этот прием можно только в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы:

Средний палец – «Кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?»

Безымянный палец - «Кто инструктировал работника, как это было сделано?»

Мизинец - «Был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?»

Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

Ответы на вопрос №21

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле слова обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации.

Коммуникации - это устойчивая связь между участниками управленческого процесса, представляющая собой взаимозависимость этапов работы с информацией.

Цели коммуникации:

- организовывать информационный обмен между субъектом и объектом управления;
- наладить процесс эмоционального и интеллектуального обмена управленческой информацией;
- установить взаимосвязь между людьми в организации;
- сформулировать общие взгляды на внутреннюю среду организации;
- организовать совместную работу коллективов с целью выполнения задач организации.

Типы коммуникаций

Виды коммуникаций	Форма коммуникаций	Средства коммуникаций
-------------------	--------------------	-----------------------

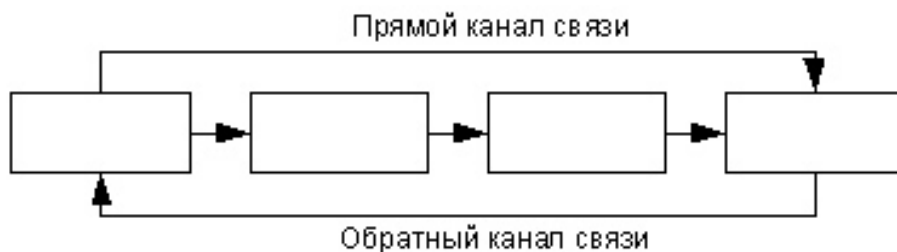
<p>Вертикальная — это обмен информацией между руководителем и подчиненными.</p> <p>Горизонтальная — представляет собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня.</p> <p>Вербальная — процесс общения с целью передачи информации при помощи слов.</p> <p>Невербальная — общение с помощью мимики, жестов, взглядов.</p> <p>Формальная</p> <p>Неформальная</p> <p>Межличностная</p> <p>Эмфатическая</p> <p>Интеллектуальная</p> <p>Письменная</p>	<p>Письменная</p> <p>Устная</p> <p>Видео</p> <p>Электронная</p> <p>Эмоциональная</p>	<p>Документы</p> <p>Речь</p> <p>Знаковые системы</p> <p>Электронные средства связи</p> <p>Видео- и телекоммуникации</p> <p>Элементы структуры физиологической системы человека</p>	
--	--	--	--

Значение коммуникации в организации:

- коммуникация — основное условие существования и развития организации;
- коммуникация осуществляет взаимодействие с внешней средой, определяя уровень и качество принятия управленческих решений;
- коммуникации характеризуют состояния внутренней среды организации путем обеспечения функционирования и взаимодействия людей, структуры, целей, технологии и задач организации;
- коммуникация создает неформальную структуру в процессе функционирования организации и способствует сближению с ней формальной структуры.

Ответы на вопрос №22

Этапы коммуникационного процесса



Содержание элементов коммуникационного процесса

Элемент коммуникационного процесса	Определение элемента коммуникационного процесса	Задачи элемента коммуникационного процесса
------------------------------------	---	--

Источник	Создатель идеи (коммуникант), сообщения, информации	Выбор канала, средств связи и формы коммуникации
Сообщение	Информация, которую передает источник получателю	Выбор формы коммуникации. Кодировка информации
Канал (прямой и обратной связи)	Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю и обратно	Техническое обеспечение передачи неискаженной (качественной) информации
Получатель	Коммуникант, ради которого функционирует коммуникация	Декодирование информации. Выбор канала, средств связи и формы ответной информации

Эффект коммуникационного процесса — это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

Основные результаты коммуникационного процесса:

- изменения в знаниях «получателя»;
- изменение установок «получателя», т. е. изменение относительно устойчивых представлений индивида;
- изменение поведения «получателя» сообщения.

Ответы на вопрос №23

Роль коммуникации в организациях

Проведем сравнение концепций трех школ организационного поведения в системе коммуникаций

Признаки	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Системная школа
1. Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Относительно важна, но ограничивается общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важна. Коммуникация — это связывающий элемент всех частей организации

2. Цель коммуникации	Передавать приказы, распоряжения, информацию о заданиях. Обеспечение координации в процессе выполнения	Обеспечение горизонтально го взаимодействия работников. Способствование процессу коллективного принятия решения	Контроль и координация, обеспечение информацией для принятия решений, адаптация организации к изменениям во внешней среде
3. Направление коммуникации -онных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации и к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководителя	Горизонтально е — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду организации
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций , связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам. Не всегда эффективная формальная система коммуникаций из-за наличия неформальных коммуникаций	Перегрузки, искажения; отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

Ответы на вопрос №24

Деловое общение и управленческое общение условно подразделяется на прямое и косвенное, при этом прямое общение является наиболее результативным по сравнению с косвенным, и обладает большей силой эмоционального внушения и воздействия.

Деловое общение и управленческое общение руководителя с подчиненными или должностными лицами подразделяется на три подвида общения: обеспечение должностных лиц распорядительной информацией, получение от них обратной информации, и выдача так называемой оценочной информации.

Для улучшения взаимопонимания между руководством и подчиненными имеется два закона управленческого общения.

Первый закон гласит, что если подчиненный не выполняет указаний руководителя по причине несогласия с ним, требуется привести определенные доводы для того, чтобы показать

<p>подчиненному, что ожидаемые от него действия будут соответствовать его принципам и будут способствовать обязательному удовлетворению его потребностей.</p> <p>Второй закон гласит, что люди значительно легче принимают позицию человека, к которому испытывают положительные эмоции. А для достижения этой цели используются приемы «имя собственное», «зеркало отношений», «золотые слова».</p> <p>Прием «имя собственное» основан на неоднократном произнесении вслух имени вашего собеседника. Обращение к человеку по имени демонстрирует внимание к его личности, а это сопровождается почти всегда положительными эмоциями, которые человеком могут не осознаваться. Поэтому для того, чтобы расположить к себе человека, нужно обратить внимание на форму обращения к нему.</p> <p>Прием «зеркало отношений» требует присутствия на лице руководителя приятного выражения лица, легкой улыбки, которые помогают расположить к себе собеседников.</p> <p>Прием «золотые слова» обязывает говорить человеку комплименты – слова, содержащие некоторое преувеличение положительных свойств характера человека или его способностей.</p> <p>Для эффективного использования психологических методов управления зачастую применяются разрешенные законом некоторые приемы (методы) воздействия на людей. К ним относятся: убеждение, внушение, вовлечение, побуждение, подражание, осуждение, запрещение, требование, плацебо, командование, порицание, обманутое ожидание, комплимент, намек, просьба, похвала, совет, метод Сократа.</p> <p>Главная ценность метода Сократа - в четком понимании цели, точно построенной логической цепочки умозаключений и доводов, умении заставить оппонента уйти с позиций конфронтации, спора и в итоге добиться поставленной цели.</p>	
<p>Ответы на вопрос №25</p> <p>Как правило, различают три основных стиля руководства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - авторитарный стиль - это стиль руководства, при котором сосредоточение всей власти и ответственности происходит в одних руках руководителя; - демократический стиль - при таком стиле руководства происходит делегирование полномочий, с удержанием ключевых позиций у руководителя; - либеральный - отречение руководителя от власти в пользу организации, как правило, такой стиль обычно выбирают пассивные руководители. <p>Власть - это возможность влиять на поведение других. Влияние - это поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.</p> <p>В руководстве используют следующие методы влияния:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. метод подталкивания - заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии - демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения; 2. метод приманивания - заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии - не каждому человеку подойдет то, что руководитель может ему 	

<p>предложить. Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, т.к., если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты;</p> <p>3. использование убеждения - это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток - не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, обязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир;</p> <p>4. подготовительный - заключается в подготовке почвы для оказания влияния на людей;</p> <p>5. превентивный - заключается в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток - разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам.</p> <p>Для возможности влиять - необходимо иметь власть. Обладание властью - это необходимое условие управления, это потребность в управлении. Власть и управление - это два взаимодополняющих понятия, они переплетаются, но не одинаковы. Не может быть управления без реальной власти, не может быть власти, не подкрепленной реальным управлением. Власть реализуется в управлении и раскрывает свою силу, жизненность, устойчивость.</p>	
<p>Ответы на вопрос №26</p> <p>Партнерство - это управление, осуществляемое на основе участия всех членов коллектива или группы в разработке и принятии решений. Это совместное управление.</p> <p>Важными частями управления являются содействие и сотрудничество. Сотрудничество - это стремление работать совместно, эффективно, делать общее дело, добиваться определенных результатов. Содействие - это помощь и поддержка действий менеджера, это организация собственной деятельности в унисон деятельности менеджера, это творческое исполнение его замыслов и распоряжений.</p> <p>Власть и партнерство. Если воспринимать власть как зависимость, то можно утверждать, что властью обладает не только менеджер, но и его подчиненные. Ведь они тоже могут влиять на него соответствующим образом. И менеджер в определенном отношении зависит от своих подчиненных. В связи с этим возникает проблема баланса власти, с которой в свою очередь связана проблема управляемости. Социально-экономическая система - или фирма или организация - становится неуправляемой тогда, когда баланс власти нарушается.</p> <p>В процессах управления власть может быть реализована по-разному, и она может опираться на различные факторы деятельности человека. Иногда это обладание негативной информации, или услуги, предоставленные этому человеку, но не имеющие морального основания.</p> <p>Можно вывести классифицировать власть, как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) власть, опирающаяся на принуждение, чувство страха, обостренной ответственности; 2) власть, опирающаяся на недостаточность информации у подчиненного или на обладание подчиненным или менеджером информацией нежелательного типа; 	

<p>3) власть, опирающаяся на интересы и потребности человека; 4) власть, опирающаяся на сознание подчиненного и менеджера; 5) власть, опирающаяся на профессиональное удовольствие от работы и на потребность реализации своего профессионализма; 6) эталонная власть, опирающаяся на личный пример, стремление к подражательству; 7) власть группового давления, влияние мнения группы, ее позиции, поведения, отношения; 8) власть традиции заключается в создании традиций выполнения определенной работы; 9) особое значение в управлении имеет власть примера; 10) власть убеждений, заключающаяся в подчинении своим убеждениям.</p>	
<p>Ответы на вопрос №27</p> <p>Функции самоменеджмента («Круг правил») Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Подобный процесс самоменеджмента может быть представлен как своего рода «Круг правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями самоменеджмента. Во внешнем круге обозначены следующие шесть функций:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей. 2. Планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности. 3. Принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам. 4. Реализация и организация. Составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач. 5. Контроль. Самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей). Во внутреннем круге расположена дополняющая функция. 6. Информация и коммуникации. Вокруг этой функции в известной мере «вращаются» остальные функции, поскольку коммуникации как обмен информацией необходимы во всех фазах процесса самоменеджмента. Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в нашей модели, а многообразно переплетаются. Однако дидактическое, построенное по главам изложение материала в данной книге раскрывает относящиеся к каждой из функций самоменеджмента рабочие приемы и методы, а также возможности их применения. 	



Рис. 6

Ответы на вопрос №28

Конфликты в деловом общении характеризуются столкновением различно направленных интересов, целей, взглядов, мнений, моралей. Конфликт – это комплексное, многообразное и неоднозначное явление, неизбежная составляющая социальной жизни. К его основным признакам относятся: ситуация, рассматриваемая как проблемная; наличие объекта и его неделимость; возможность разрастания проблемной ситуации и желание участников ее продолжать. Причинами разногласий в деловом общении являются информация (слухи, отсутствие конфиденциальности, дезинформация и др.), ценности, структура (связана с формальной или неформальной организацией группы), поведение (особенности стиля поведения людей), отношения, инновации, нормы (групповые, личностные, межгрупповые, социальные, психологические) и реакция на их соблюдение или несоблюдение. В основе разногласий в деловом общении лежит какая-либо проблемная ситуация, которая включает в себя противоречивые позиции сторон, различие интересов, противоположные цели и средства их достижения. В структуре проблемной ситуации элементами являются объекты и субъекты, противоречивые интересы и цели, условия в которых возникла проблема, образы (представления) проблемной ситуации. Любые конфликты в деловом общении протекают в четыре стадии:

- возникновение проблемной ситуации,
- углубление первичной проблемной ситуации,
- переход участников к конфликтному поведению

<p>- нарастание эмоциональной напряженности, изменение отношения к конфликту и его разрешение. Разрешение конфликтов в деловом общении может иметь несколько возможных вариантов – одна из сторон выигрывает за счет другой, обе стороны конфликта проигрывают, обе стороны оказываются в выигрыше на основе компромисса. Различают следующие виды конфликтов в деловом общении:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в зависимости от способа разрешения – компромиссные и антагонистические; - по напряженности воздействия – горизонтальные, вертикальные; - в зависимости от количества конфликтующих сторон – межгрупповые, межличностные, между личностью и группой; - по форме проявления – деструктивные, конструктивные, стабилизирующие; - в зависимости от причин возникновения – тотальные и ситуативные; <p>по степени выраженности – скрытые и открытые;</p> <ul style="list-style-type: none"> - в зависимости от природы возникновения – социальные, организационные, личностные (эмоциональные). <p>Минимизировать число конфликтов можно за счет уменьшения объективных предпосылок, ведущих к возникновению разногласий, устранения субъективных условий их возникновения (повышение коммуникативности, психологической грамотности), освоения умений выработки совместных решений.</p>	
<p>Ответы на вопрос №29</p> <p>Существует четыре структурных метода разрешения конфликта: разъяснение ожиданий, использование механизмов координации и интеграции, установка соподчиненных целей и использование правильной структуры вознаграждений.</p> <p>1. Разъяснение ожиданий</p> <p>Один из лучших методов превентивного управления дисфункциональным конфликтом заключается в четком разъяснении, чего ожидают от каждого сотрудника и подразделения. В частности, необходимо донести до людей сведения об уровне эффективности, кто должен предоставлять и получать информацию, как распределяются полномочия и ответственность, а также политику, процедуры и правила. Подчиненные должны четко понимать, чего ожидают от них в той или иной ситуации.</p> <p>2. Координационные и интеграционные механизмы</p> <p>Следующий метод управления конфликтной ситуацией состоит в применении механизмов координации, из которых самым распространенным является цепь инстанций. Как много лет назад заметил Вебер и теоретики школы административного управления, четкая иерархия полномочий упорядочивает взаимодействие между работниками, процесс принятия решений и информационные потоки в организации. Если два или более подчиненных не могут прийти к согласию по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, если обратиться к общему начальнику, который и примет решение. Принцип единоначалия повышает эффективность иерархии как метода управления конфликтом, поскольку в этом случае подчиненный четко знает, чьим решениям он должен подчиняться.</p> <p>3. Соподчиненные цели</p>	

<p>Следующий эффективный структурный метод управления конфликтом - установление соподчиненных целей. Это цели, для достижения которых требуются совместные усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Основная идея - направить усилия всех сторон на достижение единой цели.</p> <p>4. Структура вознаграждений</p> <p>Для управления конфликтами можно использовать вознаграждения, которые, влияя на поведение людей, заставляют их действовать так, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Индивидуумы, которые вносят вклад в достижение соподчиненных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться похвалой, оплатой, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла непродуктивных действий индивидуумов и групп.</p>	
<p>Ответы на вопрос №30</p> <p>Существует пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблем.</p> <p>1. Уклонение</p> <p>Стиль уклонения характеризуется уходом от конфликта. Как утверждают Р. Блейк и Дж. Мутон, один из способов разрешения конфликта - "избегать ситуаций, чреватых противоречием и тем самым способствующих разногласиям. Тогда люди не будут возбуждаться, даже если вопрос нуждается в решении".</p> <p>2. Сглаживание</p> <p>Данный стиль характеризуется поведением, основанным на убеждении, что сердиться не следует, поскольку "мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать свою лодку". Человек, пользующийся таким стилем, старается скрыть проявления конфликта и недовольства, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом начисто забывается проблема, которую все же необходимо решить. Блейк и Мутон отмечают: "Можно погасить конфликт, повторяя: "Но ведь это не важно. Подумай обо всем хорошем, что сегодня произошло". В итоге наступают мир и гармония, но проблема остается. Люди не имеют возможности проявлять эмоции, но они прорастают и накапливаются. Общее беспокойство становится все очевиднее, и, вернее всего, взрыв, в конечном счете, неизбежен".</p> <p>3. Принуждение</p> <p>Данный стиль характеризуется попыткой человека любой ценой заставить других принять его точку зрения. Мнение других его не интересует. В общем и целом, такие люди весьма агрессивны, и для влияния на других используют власть через принуждение. По теории Блейка и Мутона "конфликт можно контролировать, пересилив его, подавив своего противника, вынудив его подчиниться по формуле "власть - подчинение". Стиль принуждения эффективен в ситуациях, когда лидер обладает сильной властью над подчиненными. Недостатки этого стиля в том, что он подавляет инициативу людей, повышает вероятность того, что не будут учтены все важные факторы (поскольку иные точки зрения остаются без внимания), а также вызывает неприятие, особенно со стороны молодого и образованного персонала.</p> <p>4. Компромисс</p>	

<p>Этот стиль характеризуется согласием в определенной мере с точкой зрения другой стороны. Способность к компромиссу особенно ценна в управленческих ситуациях, поскольку позволяет свести к минимуму недоброжелательность и разрешить конфликт быстро, удовлетворив обе его стороны. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать правильно, диагностировать проблему и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блейк и Мутон, "этот стиль означает согласие ради согласия, даже если в жертву приносятся разумные действия, предприняв которые, вы достигли бы намного большего".</p> <p>5. Решение проблемы</p> <p>Данный стиль характеризуется признанием разницы во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и выработать курс действий, приемлемый для всех сторон. Человек, использующий этот стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший способ решения конфликта.</p>	
<p>Количество вариантов (пакетов) заданий для экзаменуемых: 30</p> <p>Время выполнения каждого задания: 45 мин.</p> <p>Условия выполнения заданий</p> <p>Оборудование: бумага, шариковая ручка</p> <p>Рекомендации по проведению оценки:</p> <p>1. Ознакомьтесь с заданиями для экзаменуемых, оцениваемыми умениями, знаниями и показателями оценки.</p>	