

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»

А. П. Кабурнеева

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Практическое пособие
для слушателей института повышения квалификации
и переподготовки кадров

Гомель
ГГУ им. Ф. Скорины
2018

УДК 005.7(076)
ББК 65.29-21я73
К124

Рецензенты:

кандидат экономических наук Л. К. Климович,
кандидат экономических наук О. С. Башлакова

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
учреждения образования «Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»

Кабурнеева, А. П.

К124 Управление организацией : практическое пособие /
А. П. Кабурнеева ; М-во образования Республики Беларусь,
Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель : ГГУ им.
Ф. Скорины, 2018. – 47 с.
ISBN 978-985-577-399-4

Практическое пособие направлено на закрепление теоретического материала курса «Управление организацией». Содержит задачи, тестовые задания и вопросы для обсуждения. Призвано оказать методическую помощь при подготовке курсовых, дипломных работ, сдаче экзамена. Материал, представленный в наглядной и доступной форме, позволяет слушателям быстро освоить основные положения дисциплины.

Издание предназначено для слушателей вечерней и заочной форм обучения института повышения квалификации и переподготовки кадров.

УДК 005.7(076)
ББК 65.29-21я73

ISBN 978-985-577-399-4

© Кабурнеева А. П., 2018
© Учреждение образования «Гомельский
государственный университет
имени Франциска Скорины», 2018

Оглавление

Предисловие	4
Тема 1. Система управления организацией и её основные элементы	5
Тема 2. Развитие управленческого мировоззрения	7
Тема 3. Функции управления	9
Тема 4. Миссия и цели организации	11
Тема 5. Организационные структуры управления: их классификация и особенности	13
Тема 6. Внутренняя и внешняя среда организации	16
Тема 7. Информационное обеспечение организационной деятельности и коммуникации	18
Тема 8. Знания и интеллект в современной организации	20
Тема 9. Персонал в системе управления организации	23
Тема 10. Организация управленческого труда	24
Тема 11. Организационная культура	27
Тема 12. Методы управления организацией в современных условиях	29
Тема 13. Стилль управления организацией	32
Тема 14. Принятие и эффективность управленческих решений	35
Тема 15. Управление организационными конфликтами и стрессами	37
Тема 16. Стратегии организации	39
Тема 17. Управление конкурентоспособностью организации ...	41
Тема 18. Оценка деятельности современного руководителя	43
Тема 19. Новые организации: тенденции и особенности развития	45
Список рекомендуемой литературы	47

Предисловие

Программа курса «Управление организацией» предназначена для повышения профессиональной компетентности слушателей, приобретения ими знаний по вопросам управления организацией: принципов управления; главных исторических этапов развития управленческой мысли и эволюции концепций организации; содержания субъект-объектных отношений в организациях; функций, стилей и методов управленческой деятельности; общих принципов, особенностей построения и функционирования организационных структур управления; структуры и роли знаний как организационного ресурса; современных типов организаций и др.

Целью использования практического пособия является углубление и закрепление слушателями знаний по дисциплине «Управление организацией», систематизация преподавания учебного материала.

Практическое пособие состоит из следующих блоков:

- блока контроля знаний, который содержит перечень тестовых заданий по темам дисциплины;
- блока, содержащего вопросы для самоконтроля;
- блока, содержащего задачи;
- вспомогательного блока, который включает список литературных источников и электронных информационных ресурсов для подготовки к сдаче экзамена по дисциплине.

Выполнение творческих заданий, тестов поможет не только проверить усвоение положений дисциплины, но и наработать творческие навыки, научиться обобщать и сравнивать изученный по дополнительным источникам материал, кратко излагать его, выбирать основные идеи.

Приобретенные знания будут содействовать подготовке современных компетентных специалистов, которые должны глубоко владеть управленческими знаниями, применять принципы оценки эффективности системы управления организацией, анализировать и оценивать роль человеческого фактора в повышении эффективности управления, повышать роль знаний в организационном управлении.

Тема 1. Система управления организацией и её основные элементы

- 1.1. Содержание правления и его объект.
- 1.2. Система основных категорий управления.
- 1.3. Характеристика основных принципов менеджмента.
- 1.4. Организация как объект управления. Понятие и основные признаки.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Основные аспекты понятия «управление» – это...*
 - а) кадровые стратегии, цели, задачи, мероприятия;
 - б) содержание, организация и технология управления;
 - в) централизация или децентрализация управления.
2. *Управление не выражается...*
 - а) в контроле за исполнением принятых решений;
 - б) в сборе, хранении, обработке и передаче информации;
 - в) в выполнении доведенных заданий согласно плану;
 - г) в разработке и принятии управленческих решений;
 - д) в выработке управляющих воздействий и адресации их объекту управления.
3. *Основные категории менеджмента – это...*
 - а) объект, субъект, функции, принципы;
 - б) объект, субъект, функции, виды, методы, принципы;
 - в) объект, субъект, функции, ресурсы организации, методы и принципы;
 - г) объект, субъект, принципы, стиль руководства, лидерство.
4. *Какой из законов не входит в систему законов управления?*
 - а) закон специализации управления;
 - б) закон интеграции управления;
 - в) закон стимулирования работников;
 - г) закон необходимой и достаточной централизации управления;
 - д) закон демократизации управления;
 - е) закон рационального использования времени.

5. *Что из перечисленного ниже по своему содержанию не относится к управлению организацией?*

- а) сбор, хранение, обработка и передача информации;
- б) контроль за исполнением принятых решений;
- в) таможенно-тарифное и нетарифное регулирование;
- г) разработка и принятие управленческих решений;
- д) выработка управляющих воздействий и передача их объектам управления.

6. *Центральная фигура в управленческом процессе – человек, который может выступить как...*

- а) субъект управления;
- б) объект управления;
- в) объект и субъект управления.

7. *Креативный менеджмент – это...*

а) деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и других выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов;

б) деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации НИОКР, производства, маркетинга;

в) деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития.

Вопросы для повторения

1. Назовите, в чем сущность управления?
2. Что относится к понятиям субъект и объект управления?
3. В чём смысл выражения «Управление – это наука и искусство»?
4. Какие виды и уровни управления вы знаете?
5. Какие формы управления в условиях рынка вам известны?
6. Назовите основные принципы управления, охарактеризуйте их.
7. Назовите примеры открытых и закрытых систем.
8. В чём смысл ситуационного подхода в управлении?
9. В чём состоят особенности создания и функционирования формальных и неформальных организаций?

Тема 2. Развитие управленческого мировоззрения

- 2.1. Этапы развития управления как науки.
- 2.2. Школа научного управления.
- 2.3. Классическая (административная) школа управления.
- 2.4. Школа человеческих отношений.
- 2.5. Эмпирическая школа управления.
- 2.6. Школа социальных систем и новая школа.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Укажите основных представителей школы научного управления:*
 - а) М. П. Фоллет, Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор;
 - б) Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Форд;
 - в) А. Файоль, М. Вебер;
 - г) Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис.
2. *Где впервые зародилась идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации?*
 - а) в Англии;
 - б) в Беларуси;
 - в) в Америке;
 - г) в Германии.
3. *Кто является автором книги «Принципы научного управления»?*
 - а) Майкл Портер;
 - б) Мэри Паркер Фоллетт;
 - в) Фредерик Уинслоу Тейлор;
 - г) Питер Друкер.
4. *Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было...*
 - а) систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности персонала в повышении его производительности труда;
 - б) создание универсальных принципов управления;
 - в) перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми;
 - г) применение в управлении математики, статистики и т. п.

5. Кто сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих?

- а) Ф. Герцберг;
- б) Ф. Тейлор,
- в) Ф. Гилбрет;
- г) А. Файоль;
- д) Г. Форд.

6. Кто является основателем классической административной школы управления?

- а) Ф. Тейлор,
- б) А. Файоль;
- в) Г. Форд;
- г) А. Гинзбург;
- д) П. Друкер.

7. Понятие «управленческий цикл» было введено благодаря развитию школы...

- а) человеческих отношений;
- б) административного управления;
- в) поведенческих наук;
- г) науки управления.

8. Укажите основателей школы человеческих отношений:

- а) Ф. Тейлор, Г. Форд;
- в) А. Файоль, Ф. Герцберг;
- г) Френк и Лилиан Гилбрет;
- д) Э. Мэйо и М. Фоллетт;
- е) П. Друкер, М. Портер.

9. Количественная школа связана с развитием и применением в управлении...

- а) экономических и административных методов;
- б) прямого управленческого воздействия для контроля за выполнением доведенных планов;
- в) кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования, вычислительной техники.

10. Новейшими тенденциями в управлении являются...

- а) дистанционное обучение работников;
- б) переход к обучающейся (самообучающейся) организации и управление технологически ориентированным рабочим местом;
- в) коллегиальное управление в органических структурах.

Вопросы для повторения

1. Назовите основные этапы развития управления как науки.
2. Назовите основных представителей школы научного управления.
3. В чём вклад представителей классической (административной) школы управления в развитие управленческой мысли?
4. Назовите исходные предпосылки возникновения концепции управления с позиции психологии.
5. Дайте характеристику основным постулатам бихевиоризма и теории человеческих ресурсов.
6. В чём основной вклад эмпирической школы управления? Назовите основные достижения данной школы.
7. Дайте основные характеристики школы социальных систем и новой школы управления.
8. В чём сущность современной системы взглядов (новой управленческой парадигмы) в управлении?
9. Назовите нововведения и перспективы управления.

Тема 3. Функции управления

- 3.1. Основное содержание и взаимосвязь функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.
- 3.2. Планирование – одна из основных функций управления.
- 3.3. Основные задачи и компоненты функции организации.
- 3.4. Мотивация как функция управления.
- 3.5. Управленческий контроль и его сущность.
- 3.6. Координация как центральная функция управления.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Функции управления делятся...*
 - а) на общие (основные) и специальные;
 - б) на общие (основные) и дополнительные;
 - в) на вертикальные и горизонтальные;
 - г) на контрольные и материальные.

2. *Что не включает в себя функция планирования?*

- а) выбор целей и постановку задач планирования;
- б) определение стратегии;
- в) материальное вознаграждение;
- г) определение миссии.

3. *К первичным потребностям относятся:*

- а) психологические;
- б) физиологические;
- в) материальные;
- г) экономические;
- д) социальные.

4. *На чём основана мотивация людей?*

- а) на удовлетворении всех людей;
- б) на потребностях в самовыражении;
- в) на потребностях и вознаграждениях;
- г) на вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- д) на самовыражении и вознаграждении.

5. *На какие группы подразделяются концепции мотивации?*

- а) основные и дополнительные;
- б) простые и сложные;
- в) содержательные и процессуальные;
- г) локальные и глобальные.

6. *Управленческие полномочия – это...*

а) реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать в пределах своей компетенции;

б) обязательства работника выполнять задачи, соответственно занимаемой им должности, а также отвечать за результаты своей деятельности;

в) совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, совершать те или иные действия в интересах организации;

г) обязательства отвечать за выполнение задач по результатам труда подчиненных ему работников.

7. *Делегирование полномочий – это...*

а) способ передачи полномочий людям для достижения поставленной перед ними цели;

б) процесс, при котором руководители поручают часть своих прав другим людям, ответственным перед ними, тем самым, преумножая свою власть;

в) совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне в организации;

г) разработка планов на перспективу при эффективной производственной деятельности.

Вопросы для повторения

1. Для чего в организации необходимы планирование и прогнозирование?

2. Охарактеризуйте содержание организационного процесса, его этапы и принципы.

3. Назовите виды полномочий и дайте им характеристики.

4. Назовите нормы управляемости по основным категориям персонала организации.

5. В чём мотивация труда в организации в современных условиях?

6. Назовите основные факторы значимости контроля в динамичных средах.

7. Назовите пути повышения эффективности контроля.

Тема 4. Миссия и цели организации

4.1. Понятие миссии организации.

4.2. Целеполагание, как функция социального управления.

4.3. Сущность программно-целевого подхода в управлении.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Что называется миссией организации?*

а) совокупность способов и средств, направленных на достижение долгосрочных целей;

б) общая цель, которая вызывает у членов организации состояние устремленности к чему-либо;

в) предполагаемое желаемое состояние объекта управления в будущем периоде;

г) всё вышеперечисленное.

2. «Дерево целей» – это иерархия целей, где каждая ниже расположенная цель является...

а) способом отображения последовательности действий, которые необходимо осуществить для достижения главной цели;

б) графическим изображением функций, выполняемых различными структурными подразделениями организации;

в) средством реализации ближайшей, выше расположенной цели.

3. Основные компоненты, определяющие содержание миссии организации, – это...

а) продукты или услуги;

б) категории целевых потребителей;

в) технологии;

г) конкурентные преимущества;

д) философия;

е) всё вышеперечисленное.

4. Цели организации должны удовлетворять таким основным требованиям, как...

а) достижимость и ориентация во времени;

б) ориентация во времени и конкретность;

в) достижимость, конкретность, ориентация во времени;

г) достижимость;

д) ориентация во времени.

5. Сущность программно-целевого управления состоит в том, что...

а) достижение определённых результатов и целей осуществляется при реализации сверхпланового выпуска продукции;

б) достижение определённых результатов и целей осуществляется при помощи реализации целевых комплексных программ;

в) достижение определённых результатов и целей осуществляется при помощи реализации принятых стратегических планов.

Задания

Задание 1. Придумайте слоганы, направленные на формирование имиджа в обществе, для организаций:

а) производителей детских игрушек;

б) производителей велосипедов;

в) производителей конфет;

г) производителей спортивного инвентаря.

Задание 2. Назовите торговые марки отечественных предприятий, занимающих лидирующие позиции на мировых рынках.

Вопросы для повторения

1. Для каких целей необходимо формировать имидж организации?
2. В чём сущность целей?
3. Каковы критерии эффективности целей?
4. В чём сущность программно-целевого подхода в управлении?
5. Кем производится разработка программ для оптимального достижения поставленных целей организации?
6. Назовите подцели, из которых формируется дерево целей.
7. Для чего осуществляется контроль в процессе реализации принятой к исполнению программы?

Тема 5. Организационные структуры управления: их классификация и особенности

- 5.1. Понятие организационной структуры управления.
- 5.2. Бюрократические (иерархические) структуры управления: их особенности, преимущества и недостатки.
- 5.3. Органические (адаптивные) структуры управления: их особенности, преимущества и недостатки.
- 5.4. Построение организационных структур.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, которая способствует эффективному преобразованию входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации, – это...*

а) организационная культура;

- б) технология управления;
- в) структура организации;
- г) правильно все названное выше.

2. *Структура управления организацией – это...*

- а) совокупность линейных органов управления;
- б) совокупность линейных и функциональных служб;
- в) совокупность органов управления;
- г) совокупность программно-целевых служб.

3. *Организационная структура управления представляют собой...*

а) совокупность звеньев управления с однотипным правовым статусом;

б) состав звеньев и уровней управления, их соподчиненность и взаимосвязь;

в) рамки движения информации, в которых протекает управленческий процесс;

г) всё перечисленное выше.

4. *Структуре управления присущи связи двух типов:*

- а) административные и правовые;
- б) вертикальные и горизонтальные;
- в) подчинения и соподчинения;
- г) коммерческие и бюджетные.

5. *В основе структурного деления различают четыре признака, кроме...*

- а) функционального;
- б) территориального;
- в) продуктового;
- г) коммерческого;
- д) признака потребительских групп.

6. *Что не относится к принципам формирования организационных структур управления?*

а) структура должна отражать цели и задачи организации;

б) структура должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников;

в) должно выполняться соответствие между функциями и полномочиями с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой;

г) структура должна соответствовать социально-культурной среде.

д) структура должна соответствовать справедливому распределению ресурсов между работниками.

7. *Какой из показателей отражает качество организационной структуры управления?*

- а) оперативность;
- б) оптимальность;
- в) экономичность;
- г) надежность.

8. *Организационная структура более централизована, если...*

- а) на нижних уровнях принимается большое количество решений;
- б) на нижних уровнях принимается малое количество решений;
- в) на высоких уровнях принимается большое количество решений.

9. *Концепция рациональной бюрократии была сформулирована...*

- а) В. Врумом;
- б) М. Вебером;
- в) А. Маслоу;
- г) Г. Фордом.

10. *Функциональная структура управления впервые была введена в практику...*

- а) Г. Фордом;
- б) Ф. У. Тейлором;
- в) П. Друкером.

Вопросы для повторения

1. Что вы понимаете под организационной структурой управления?
2. Что означает процесс департаментализации?
3. Как классифицируются организационные структуры управления?
4. Дайте характеристику бюрократическим структурам управления.
5. В чём сущность централизации и децентрализации управления?
6. Назовите особенности, преимущества и недостатки адаптивных структур управления.
7. С чего начинается построение организационных структур?
8. В чём сущность технологии проектирования структуры организации?
9. Назовите направления совершенствования и корректировки организационных структур в процессе функционирования организации.

Тема 6. Внутренняя и внешняя среда организации

6.1. Факторы внутренней среды организации.

6.2. Внешняя среда организации.

6.3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *К внутренней среде относятся...*

а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

д) партнеры, персонал, социально-психологические условия.

2. *К внешней среде организации непрямого действия в управлении относятся...*

а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

д) партнеры, персонал, социально-психологические условия.

3. *SWOT-анализ – это...*

а) определение сильных сторон предприятия;

б) определение слабых сторон предприятия;

в) определение возможностей предприятия;

г) определение угроз, исходящих из ближайшего окружения предприятия;

д) всё выше перечисленное.

4. *Итоговые показатели SWOT-анализа используются...*
- а) в оперативном планировании деятельности предприятия;
 - б) в среднесрочном планировании деятельности предприятия;
 - в) в стратегическом и тактическом планировании деятельности предприятия.
5. *SNW-анализ – это усовершенствованный...*
- а) SWOT-анализ;
 - б) STEP-анализ;
 - в) PEST-анализ.
6. *Методика STEP-анализ часто используется для анализа...*
- а) микросреды;
 - б) макросреды;
 - в) технологических факторов.
7. *Какой из вариантов анализа макросреды используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой?*
- а) SWOT-анализ;
 - б) STEP-анализ;
 - в) PEST-анализ;
 - г) SNW-анализ.

Задания

Задание 1. Определите эффективность работы организации на основании данных таблицы 1. Сопоставьте темпы роста производительности труда с темпами роста средней заработной платы. Сделайте аргументированные выводы.

Таблица 1

Показатель	2015 год	2016 год
Объём выпуска продукции, тыс. руб.	3 280	3 690
Фонд заработной платы, тыс. руб.	720	800
Численность, чел.	180	198

Вопросы для повторения

1. Назовите факторы внутренней среды организации.
2. Определите взаимосвязь, а также влияние внутренних переменных на эффективность деятельности организации.
3. Что означает корпоративная культура? Приведите типологию корпоративных культур.

4. В чём сущность адаптивности корпоративных культур?
5. Дайте характеристику внешней среды организации.
6. В чём прослеживается влияние параметров внешней среды на деятельность организации?
7. Какие составляющие непосредственного окружения организации вы знаете?
8. В чём сущность адаптации организации к условиям внешней среды?
9. Что означает понятие неопределенность среды?

Тема 7. Информационное обеспечение организационной деятельности и коммуникации

- 7.1. Природа и особенности управленческой информации.
- 7.2. Коммуникации в организации.
- 7.3. Повышение эффективности организационных коммуникаций.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Назовите второй этап:*
 - а) зарождение идей;
 - б) декодирование;
 - в) передача;
 - г) кодирование и выбор канала.
2. *Что является информационным критерием эффективности межличностной коммуникации?*
 - а) желание сторон продолжать коммуникации;
 - б) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
 - в) доброжелательная атмосфера общения;
 - г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.
3. *К восходящей коммуникации в рамках организации не относятся...*

- а) жалобы;
- б) предложения по улучшению чего-либо;
- в) должностные инструкции;
- г) отчеты о результатах хозяйственной деятельности.

4. *По средствам передачи информации коммуникации бывают...*

- а) вербальные и невербальные;
- б) документированные;
- в) осуществляемые с помощью технических средств;
- г) всё перечисленное выше.

5. *По направленности коммуникации различают...*

- а) формальные и неформальные;
- б) вертикальные и горизонтальные;
- в) слухи.

6. *На коммуникационный процесс в организации оказывает влияние...*

- а) уровень образования управленческого персонала;
- б) разные интересы и суждения работников;
- в) степень открытости и степень доверия к подчиненным.

7. *Опытный руководитель завершает сообщение...*

- а) обещаниями премировать конкретного исполнителя в случае качественного выполнения задания;
- б) четким определением действий исполнителя и сроков на их выполнение;
- в) выяснением причин, по которым исполнитель не хочет выполнять задание.

Задания

Задание 1. Проанализировав возможности премирования сельщиков, руководитель приходит к выводу, что необходимо снизить сельские расценки. Рабочие будут крайне недовольны. Какие каналы передачи информации он сможет использовать, чтобы заблаговременно снизить напряженность в коллективе к тому времени, когда этот вопрос будет решаться при внесении поправок и изменений в Коллективный договор?

Вопросы для повторения

1. Приведите примеры информационных фильтров.

2. В чём сущность информационной системы управления организацией.
3. Назовите классификационные группы управленческой информации и критерии их выделения.
4. Какие вы знаете способы защиты информации?
5. Приведите примеры современных информационных технологий.
6. Назовите автоматизированные системы поддержки управленческих решений.
7. Дайте оценку использованию Интернет-технологий в управлении.
8. Дайте определение сущности коммуникаций в организации.
9. Назовите разновидности коммуникационных сетей.
10. Какие средства и каналы коммуникаций в управлении организацией вы знаете?

Тема 8. Знания и интеллект в современной организации

- 8.1. Сущность знаний, структура и основные элементы.
- 8.2. Понятие управления знаниями.
- 8.3. Модели организации доступа к знаниям.
- 8.4. Механизм формирования и развития интеллекта.
- 8.5. Современные методы принятия и обоснования управленческих решений.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Информационные ресурсы характеризуются...*
 - а) физическими элементами капитала;
 - б) нематериальными потоками и запасами;
 - в) убывающей предельной полезностью.
2. *Что не относится к решениям по обслуживанию базы знаний?*
 - а) административные решения;
 - б) стационарные решения;
 - в) динамические решения.

3. *Поддержка системы знаний осуществляется...*

- а) с помощью систем баз данных, экспертных систем, интеллектуальных систем;
- б) с помощью систем баз данных, экспертных систем, систем поиска, электронной почты, интеллектуальных систем;
- в) с помощью систем поиска, электронной почты, интеллектуальных систем.

4. *Управление знаниями – это...*

- а) абсолютно новая парадигма;
- б) вновь осмысленные известные технологии управления, применяемые по-новому в современных условиях;
- в) создание стоимости из материальных активов организации.

5. *Явное знание – это...*

- а) знание, выраженное в виде слов и цифр, передаваемое в формализованном виде на соответствующих носителях;
- б) знание, которое не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем – конкретным человеком или группой лиц;
- в) оба варианта неверны.

6. *К процессу «управления знаниями» относятся популярные концепции современного менеджмента...*

- а) формирование команд и групповая работа;
- б) интеллектуальный капитал;
- в) обучающаяся организация;
- г) применение информационных технологий;
- д) бенчмаркинг, использование передового опыта;
- е) всё перечисленное выше.

7. *Понятие «менеджмент знаний» ввёл...*

- а) Элвин Тоффлер;
- б) Икудзиро Нонака;
- в) Карл Вииг.

8. *Для успешного осуществления управления знаниями необходимы...*

- а) высокая организационная культура, способствующая переносу знаний от одного работника и подразделения к другим;
- б) хорошая технологическая инфраструктура, позволяющая с помощью коммуникаций эффективно переносить и распространять знания;
- в) непрерывное и квалифицированное обучение персонала;
- г) всё вышеперечисленное.

9. *Основные модели организации доступа к знаниям – это...*

а) модель «накопитель», модель «распределитель»;

б) модель «сокровищница», модель «указатель»;

в) модель «поиск», модель «воспроизводство».

10. *Развитие интеллекта не зависит...*

а) от окружающей среды;

б) от генетических и врожденных факторов;

в) от микроклимата в коллективе.

11. *К методам, применяемым в условиях полной определенности информации о ситуации принятия решения, относятся...*

а) теоретико-игровые методы;

б) методы «мозгового штурма»;

в) аналитические методы и методы математического программирования.

12. *К количественным методам прогнозирования управленческих решений относятся...*

а) экспертный метод, функциональный метод, метод оценки технических стратегий;

б) нормативный метод, параметрический метод, метод экстраполяции, индексный метод;

в) все вышеперечисленные методы.

Вопросы для повторения

1. Почему знания небезосновательно являются организационным ресурсом?

2. В чём смысл понятия управление знаниями?

3. Как вы понимаете сущность парадигмы «управление на знаниях»?

4. Приведите примеры технологий управления корпоративными знаниями.

5. Что представляет собой система управления знаниями?

6. В чём смысл механизма формирования и развития интеллекта?

7. Приведите примеры алгоритма принятия интеллектуального управленческого решения.

8. Каким образом возможно произвести оценку качества и эффективности принятых решений?

Тема 9. Персонал в системе управления организации

9.1. Персонал в системе организационных отношений: понятие и структура.

9.2. Функции трудовых ресурсов в организации.

9.3. Трудовой потенциал работника и организации.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Все работники предприятия – это...*
 - а) промышленно-производственный персонал;
 - б) непромышленный персонал;
 - в) промышленно-производственный и непромышленный персонал.
2. *Основная группа промышленно-производственного персонала (ППП) – это...*
 - а) служащие;
 - б) руководители;
 - в) рабочие.
3. *Среднесписочная численность работников за месяц определяется...*
 - а) на последний день месяца по списку с учетом принятых и уволенных на эту дату работников;
 - б) суммированием численности работников списочного состава на каждый день месяца и делением этой суммы на количество календарных дней месяца;
 - в) нет правильного ответа.
4. *Основные компоненты трудового потенциала работника – это...*
 - а) психофизиологическая и социально-демографическая составляющие;
 - б) квалификационная и личностная составляющие;
 - в) вышеперечисленные компоненты.
5. *Какие основные компоненты трудового потенциала предприятия?*
 - а) профессиональный, кадровый;
 - б) организационный;
 - в) квалификационный;
 - г) всё перечисленное выше.

Задания

Задание 1. Назовите количественные и качественные показатели, характеризующие структуру персонала организации. Дайте им характеристику.

Задание 2. Проведите функциональный анализ работы кадровой службы известной вам организации. Сделайте предложения по улучшению работы с кадрами.

Задание 3. Модель жизненного цикла человеческих ресурсов можно представить как последовательную реализацию его стадий: зарождение, формирование, развитие, истощение. Охарактеризуйте эти стадии.

Задание 4. Определите структуру ППП для категории «рабочие», если численность ППП всего составляет 940 человек, а численность рабочих – 720 человек.

Задание 5. Численность основных рабочих в организации составляла – 52 %, вспомогательных рабочих – 23 %, прочего персонала – 25 %. Согласно плановому заданию на будущий год было намечено снизить технологическую трудоемкость на 7 %, производственную – на 12 %. Как при этом изменится структура персонала?

Вопросы для повторения

1. Кого можно соотнести к управляющей и управляемой подсистемам?
2. Какая группа работников относится к промышленно-производственному персоналу? К непроизводственному персоналу?
3. Какие функции выполняют трудовые ресурсы в организации?
4. В чём смысл технократического подхода к трудовым ресурсам?
5. Какие вы знаете современные подходы к трудовым ресурсам?
6. В чём состоят особенности управления персоналом в кризисной ситуации организации?
7. Каковы современные тенденции в управлении персоналом?
8. Как осуществляется управление трудовыми отношениями в организации?

Тема 10. Организация управленческого труда

10.1. Организация управленческого труда: основные понятия.

10.2. Особенности управленческого труда.

10.3. Изучение обстановки как основы организации работы руководителя.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. Термин «менеджер» можно употреблять применительно...

а) к администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами;

б) к руководителю предприятия в целом и его подразделений (завода, отдела, цеха, участка);

в) к организатору конкретного вида работ;

г) к руководителю по отношению к подчиненным.

2. Какими компетенциями должны обладать руководители?

а) стратегической, социальной, функциональной;

б) профессиональной, стратегической, социальной, функциональной, управленческой;

в) управленческой, функциональной, стратегической.

3. Какие требования к руководителям выдвигаются в настоящее время на первое место?

а) предприимчивость и готовность к разумному риску;

б) инициативность, готовность взять на себя всю ответственность на предприятии;

в) самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

4. Главная задача управления – это...

а) обеспечение прибыльности, а также эффективности работы всех подразделений организации;

б) обеспечение выполнения плановых показателей, а также их перевыполнение;

в) обеспечение бесперебойной работы всех подразделений организации и стимулирование работников.

5. Организация труда руководителя включает...

а) постановку целей, планирование деятельности, принятие решений и их реализацию;

б) организацию распорядка дня и личного трудового процесса;

в) самоконтроль и контроль полученных результатов, обмен информацией.

д) всё перечисленное выше.

6. *При принятии решения о передаче полномочий необходимо учитывать...*

а) важность передаваемых работ и сроки, в которые можно справиться с работой;

б) опыт и квалификацию подчиненных;

в) уровень технической оснащенности управленческого труда и информационное обеспечение;

г) все предыдущие пункты.

7. *Средствами и методами работы с информацией являются...*

а) делопроизводство, распределение документов для исполнителей, контроль;

б) чтение, переписка, делопроизводство, проведение совещаний, собраний, переговоров;

в) автоматизированные средства управления, специально обученные кадры.

8. *Согласно последним исследованиям, на работу с информацией у руководителя уходит...*

а) до 40 % времени;

б) до 60 % времени;

в) до 80 % времени.

Задания

Задание 1. Охарактеризуйте понятие самоменеджмент. Какими характеристиками должен обладать современный руководитель?

Задание 2. Назовите основные направления повышения эффективности работы руководителя в современных условиях.

Задание 3. В чём смысл проведения анализа использования рабочего времени? Приведите конкретные примеры загрузки рабочего времени руководителя.

Вопросы для повторения

1. В чём заключаются особенности проектирования работы руководителей в зависимости от уровня управления?

2. В чём заключаются особенности управленческого труда?
3. Назовите основные принципы и задачи научной организации труда руководителя.
4. Как осуществляется планирование личной работы руководителя?
5. В чём заключается сущность делового общения? Назовите виды делового общения.

Тема 11. Организационная культура

- 11.1. Понятие организационной культуры.
- 11.2. Виды организационных культур.
- 11.3. Проявление организационной культуры в организационных процессах.
- 11.4. Факторы, определяющие культуру организации.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Организационная культура – это...*
 - а) нормы, ценности, традиции, мировоззрения, которые разделяются абсолютным большинством членов организации, а также внешние их проявления;
 - б) имидж организации;
 - в) поведение работников организации при обслуживании клиентов.
2. *Эффективными способами передачи организационной культуры являются...*
 - а) авторитетность, коллективизм, целеполагание и реализм;
 - б) информация, традиции, символы и язык;
 - в) средства массовой информации.
3. *Образование субкультур в организации – это...*
 - а) форма дезорганизации;
 - б) форма разрешения проблем и ситуаций;
 - в) форма оппозиционности.
4. *Схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации – это...*
 - а) организационный дизайн;

- б) организационная культура;
- в) организационная структура.

5. *Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?*

- а) творчество;
- б) раскрытие личности;
- в) децентрализация;
- г) коллектив;
- д) власть, карьера.

6. *В настоящее время более актуальны такие ценности, влияющие на уровень культуры организации, как...*

- а) карьера;
- б) достижения;
- в) экономическое благополучие;
- г) ориентирование на потребности;
- д) централизация.

7. *Образ организации, который формируется в общественном и индивидуальном сознании, посредством средств массовой коммуникации и психологического воздействия – это...*

- а) микроклимат коллектива;
- б) организационное проектирование;
- в) организационная культура;
- г) имидж организации.

Задания

Задание 1. Приведите примеры адаптации организационной культуры предприятий в Республике Беларусь. Чем была вызвана такая необходимость?

Задание 2. Назовите основные проблемы повышения организационной культуры. Как проявляется организационная культура в организационных процессах: кооперации, контроля, выработки и принятия решений, организационных коммуникаций?

Вопросы для повторения

1. Что собой представляет организационная культура?
2. В чём заключается смысл корпоративной культуры?

3. Как связаны между собой понятия культура личности и организационная культура?
4. Приведите примеры по видам организационных культур.
5. Что подразумевается под понятием нормы организационной культуры?
6. Каким образом влияют традиции и форма собственности на организационную культуру?

Тема 12. Методы управления организацией в современных условиях

- 12.1. Сущность, значение и классификация экономических методов управления.
- 12.2. Административные методы: сущность и особенности.
- 12.3. Роль и место в системе управления социально-психологических методов.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Метод управления – это...*
 - а) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности;
 - б) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;
 - в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность;
 - г) область трудовой деятельности.
2. *Каким методам управления в современных условиях отдаётся предпочтение?*
 - а) социально-психологическим методом;
 - б) организационно-распорядительным методом;
 - в) распорядительным методом;
 - г) экономическим методом;
 - д) социально-экономическим методом.

3. *Что является основной формой материального стимулирования персонала организации?*

- а) премии;
- б) заработная плата;
- в) премии и ценные подарки;
- г) ценные подарки и заработная плата;
- д) премии и заработная плата.

4. *Административные методы подразделяются...*

- а) на организационные, распорядительные, дисциплинарные;
- б) на обязательные, необязательные;
- в) на функциональные, правовые, условные.

5. *Какая особенность не характерна для административных методов?*

- а) являются наиболее сильным средством поддержания дисциплины и порядка на предприятии;
- б) определяют, как правило, однозначное решение вопроса и не предоставляют исполнителю большой инициативы;
- в) способствуют самореализации исполнителей;
- г) принадлежат к средствам волевого воздействия.

6. *Дисциплинарное воздействие регламентируется...*

- а) Трудовым кодексом;
- б) Административным кодексом;
- в) уставом предприятия.

7. *Каким документом оформляется положение дисциплинарного взыскания в организации?*

- а) заявлением;
- б) приказом;
- в) распиской;
- г) характеристикой.

8. *Типичный и относительно устойчивый для данной группы людей эмоциональный настрой, который постепенно складывается в процессе совместной работы и информационного общения, – это...*

- а) организационная структура;
- б) социально-психологический климат коллектива;
- в) управленческая структура;
- г) неформальные отношения в коллективе.

9. *Главной целью применения социально-психологических методов является...*

- а) достижение высоких финансовых результатов организации;

- б) установка строгой дисциплины в коллективе;
- в) формирование в коллективе положительного социально-психологического климата.

10. *Основная цель социального планирования – это...*

- а) предоставление работнику должностной инструкции и правил трудового распорядка;
- б) предоставление работнику четкой программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий жизни;
- в) предоставление работнику перечня правил по технике безопасности и промышленной санитарии, системы премирования и депремирования.

11. *К каким методам управления можно отнести занесение работника на «Доску почёта»?*

- а) к административным;
- б) к социально-психологическим;
- в) к экономическим.

Задания

Задание 1. Приведите примеры формальных и неформальных организаций. В чём различия этих организаций?

Задание 2. На предприятии из планово-экономического отдела увольняется работник, который отработал в этом коллективе пятнадцать лет. На его место принимают молодого специалиста. Тот, отработав два года, увольняется по собственному желанию. Следующий работник после приёма на работу отработал полгода и также уволился по собственному желанию. Остальные работники не справляются с дополнительной нагрузкой, которая возникла из-за отсутствующего работника. Рассмотрите данную ситуацию и дайте предложения по сложившейся проблеме.

Задание 3. Какую систему премирования вы можете предложить следующим категориям работников: генеральному директору, главному бухгалтеру, начальнику смены, мастерам, рабочим-сдельщикам, работникам отдела маркетинга, вспомогательным рабочим?

Вопросы для повторения

1. В чём сущность методов управления?

2. Каково значение экономических методов управления среди остальных?
3. В чём различие между индивидуальными и коллективными методами управления?
4. Какие законы лежат в основе экономических методов воздействия на подчиненных?
5. С какой целью проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия?
6. Какое место отводится заработной плате и экономическому стимулированию?
7. В чём сущность организационно-распорядительных методов управления?
8. В чём суть методов правового воздействия на подчиненных?
9. Определите роль и место в системе управления социально-психологических методов.
10. Как происходит формирование коллектива?
11. Как осуществляется социальное планирование?

Тема 13. Стиль управления организацией

- 13.1. Понятие стиля управления.
- 13.2. Власть как основа руководства и лидерства.
- 13.3. Лидерство в современных условиях.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Что из предложенного не является стилем руководства?*
 - а) либеральный;
 - б) демократический;
 - в) холерический;
 - г) авторитарный.
2. *Что характеризует стиль руководства?*
 - а) связь кооперации и координации;
 - б) форма взаимоотношений руководителей и подчиненных;
 - в) технический норматив;
 - г) схему подчиненности и ответственности.

3. *Автором теории X и теории Y о мотивации людей и поведении в управлении является...*

- а) Ренсис Лайкерт;
- б) Курт Левин;
- в) Дуглас Макгрегор.

4. *Кто расширил классификацию стилей руководства и разделил всех руководителей на три группы: авторитарный, демократичный и либеральный?*

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Макс Вебер;
- в) Курт Левин.

5. *Какой стиль имеет следующие разновидности: «консультативный» и «партисипативный»?*

- а) либеральный;
- б) авторитарный;
- в) демократический.

6. *Ренсис Лайкерт предложил... базовых системы стиля руководства.*

- а) две;
- б) три;
- в) четыре.

7. *Схему, названную «управленческой решёткой» создали...*

- а) Теренс Митчел и Роберт Хаус;
- б) Роберт Блэйк и Джейн Моутон;
- в) Поль Херси и Кен Бланшар.

8. *Ситуационный подход по Фреду Фидлеру – это важность взаимодействия...*

- а) руководителя и исполнителей;
- б) исполнителей и ситуации;
- в) руководителя, исполнителей и ситуации.

9. *Какой из основных подходов к формированию теории лидерства неверный?*

- а) оптимальный подход;
- б) подход с позиций личных качеств;
- в) поведенческий подход;
- г) ситуационный подход.

10. *Основное концептуальное положение ситуационного подхода заключается в том, что руководитель-лидер...*

- а) должен обладать определенным набором личных качеств, обеспечивающих эффективное руководство;
- б) должен уметь вести себя с подчиненными по-разному в различных ситуациях;
- в) должен своей манерой поведения по отношению к подчиненным достигать эффективности управления.

Задания

Задание 1. Назовите основные формы власти. Дайте характеристику по каждой конкретной форме.

Задание 2. Реализация делегирования полномочий базируется на понятиях (концепциях) ответственности и организационных полномочиях. Что вы понимаете под ответственностью руководителя? В чём различия ответственности подчиненного? В чём смысл организационных полномочий?

Задание 3. Назовите основные причины нежелания руководителей делегировать полномочия. Поясните.

Задание 4. По каким основным причинам подчинённые избегают ответственности и блокируют процесс делегирования? Можно ли их устранить?

Задание 5. Назовите основные модели, по которым окружающие воспринимают лидера. Дайте характеристики данным моделям. Можете ли вы привести из личных наблюдений ещё некоторые дополнительные характеристики?

Задание 6. В чём состоит подлинная сущность лидерства? Назовите определенные качества, которые присущи лидерам?

Вопросы для повторения

1. В чём сущность стиля управления?
2. Назовите основные виды стилей руководства.
3. В чём проявляется влияние стиля руководства на принятие управленческих решений, а также на эффективность работы предприятия?
4. Что подразумевается под понятием власть?
5. Почему власть является основой руководства и лидерства?
6. Приведите примеры источников и границ власти.
7. Почему появилось лидерство?
8. Приведите примеры формального и неформального лидерства.

Тема 14. Принятие и эффективность управленческих решений

- 14.1. Понятие и сущность управленческих решений.
- 14.2. Содержание процесса принятия и реализации решений.
- 14.3. Оценка качества принятых решений.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Как классифицируются управленческие решения по степени предопределенности?*

- а) простые и сложные;
- б) единоличные и коллективные;
- в) запрограммированные и незапрограммированные;
- г) долго-, средне-, краткосрочные.

2. *Под принятием управленческого решения понимается...*

- а) способ побуждения людей для достижения определенных целей;
- б) процесс формирования альтернатив;
- в) процесс обмена информацией между двумя и более субъектами;
- г) сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов.

3. *По способу доведения управленческие решения делятся...*

- а) на индивидуальные и коллективные;
- б) на устные и письменные;
- в) на количественные и эвристические.

4. *В зависимости от субъекта принятия решений управленческие решения бывают...*

- а) стереотипные и традиционные;
- б) одноцелевые и многоцелевые;
- в) индивидуальные и коллективные.

5. *По степени новизны различают управленческие решения...*

- а) совершенно новые и устаревшие;
- б) стереотипные, традиционные, новаторские;
- в) нет правильного ответа.

6. *Какие основные подходы в практике управленческой деятельности выделяют?*

- а) интуитивный, рациональный;
- б) авторитарный, демократический, либеральный;
- в) интуитивный, основанный на суждениях, имеющий рациональный характер.

7. *Каков первый шаг в процессе принятия управленческого решения?*

- а) определение альтернативных вариантов возможного решения;
- б) формулирование ограничений и критериев оценки выбора при принятии решения;
- в) диагностика проблемы и постановка задач принятия решения.

8. *В зависимости от периода действия управленческие решения могут быть...*

- а) квартальными, годовыми, пятилетними;
- б) оперативными и долгосрочными;
- в) нет правильного ответа.

9. *При обосновании управленческих решений используют методы...*

- а) количественные и эвристические;
- б) диагностики проблем;
- в) отбора рациональных решений.

Задания

Задание 1. Как осуществляется процесс выбора оптимального варианта управленческого решения? Приведите конкретные примеры и обоснуйте выбранный вариант.

Задание 2. Какое влияние оказывает личность руководителя на принятие решений? От каких факторов зависит принятие того или иного решения? Приведите конкретные примеры, обоснуйте варианты их решения.

Задание 3. Каким образом можно произвести оценку качества принятых решений? Назовите, что входит в понятие «качества» принятых решений. Приведите конкретные примеры.

Вопросы для повторения

1. В чём сущность управленческих решений?
2. Приведите классификацию управленческих решений.
3. Какие виды управленческих решений вы знаете?
4. Назовите специфические особенности управленческих решений.
5. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на принятие решений?

6. Назовите, из каких источников формируется информационная база для принятия управленческих решений.

7. Назовите основные этапы процесса принятия управленческих решений.

8. Как провести диагностику и анализ ситуации?

9. Каким образом происходит формирование целей принимаемого управленческого решения?

Тема 15. Управление организационными конфликтами и стрессами

15.1. Сущность и причины конфликтов в организации.

15.2. Организационные методы разрешения конфликтов.

15.3. Стресс и профилактика стрессов.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *К нейтральным коммуникационным техникам относятся...*

- а) эгоцентризм;
- б) поддакивание;
- в) перефразирование;
- г) игнорирование.

2. *Выберите коммуникационную технику, которая может способствовать возникновению конфликта:*

- а) выспрашивание;
- б) перефразирование;
- в) поддакивание;
- г) негативная оценка.

3. *Что не относится к коммуникационным техникам, способствующим пониманию партнера?*

- а) перефразирование;
- б) развитие идеи;
- в) поддакивание;
- г) проговаривание.

4. *Не является причиной конфликта в организациях...*

- а) нечеткое разделение обязанностей;
- б) возраст;
- в) недостаток ресурсов;
- г) различия в целях.

5. Какой из перечисленных стилей поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным?

- а) уклонение от конфликта;
- б) приспособление;
- в) конкурентный стиль;
- г) совместная деятельность.

6. Какой стиль поведения целесообразен, когда невозможно пре-небречь интересами ни одной из сторон?

- а) уклонение от конфликта;
- б) конкурентный стиль;
- в) приспособление;
- г) совместная деятельность.

7. Какой стиль поведения в конфликте наиболее целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого?

- а) уклонение от конфликта;
- б) конкурентный стиль;
- в) совместная деятельность;
- г) приспособление.

8. Кто развил учение о стрессе?

Задание 2. В чём проявляются симптомы стресса? Приведите примеры проявления стресса на основании собственного опыта. Назовите причины стресса. Какие фазы стресса вы знаете?

Задание 3. Поясните смысл применения методов снятия психологического напряжения:

- 1) метод «уменьшения оппонента в росте»;
- 2) метод «настроения»;
- 3) метод «внутренний луч»;
- 4) упражнение «мой дом» («моя комната»).

Вопросы для повторения

1. Что такое конфликт?
2. Назовите причины конфликтов в организации.
3. Приведите классификацию конфликтов.
4. Как понимать конструктивные и деструктивные конфликты?
5. Назовите организационные методы разрешения конфликтов.
6. Назовите структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
7. Какие стили поведения в конфликте вы знаете?
8. Что такое стресс?
9. Что такое дистресс?
10. Какие факторы провоцируют стресс?
11. Какие методы минимизируют состояние стресса?
12. Каким образом поисковая активность воздействует на организм и повышает его стрессоустойчивость?

Тема 16. Стратегии организации

- 16.1. Понятие стратегии.
- 16.2. Факторы формирования и выбора стратегии.
- 16.3. Жизненный цикл организации.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Стратегия организации – это...*

а) комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде;

б) всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей;

в) план реализации целей;

г) текущие планы для достижения целей.

2. *Стратегия, которая предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии – это стратегия...*

а) развития продукта;

б) отсечение лишнего;

в) горизонтальной диверсификации;

г) вертикальной интеграции.

3. *При реализации стратегического планирования требуется определить...*

а) миссию и набор целей;

б) миссию организации;

в) набор целей в разных сферах деятельности организации;

г) основные финансовые и рыночные цели.

4. *Укажите приоритеты предприятия, в рамках которых оно определяет долгосрочные цели:*

а) положение на рынке; инновации; маркетинг;

б) производство; финансы;

в) управление персоналом; менеджмент;

г) всё вышеперечисленное.

5. *Укажите фазы жизненного цикла организации:*

а) создание, становление, развитие, возрождение;

б) зарождение, становление, рост, зрелость, старость;

в) зарождение, зрелость, старость;

г) создание, развитие, зрелость, старение.

6. *Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик...*

а) интенсивность соперничества;

б) доли рынка;

в) привлекательность отрасли;

г) ассортиментного ряда.

Задания

Задание 1. Назовите внешние факторы, от которых зависит жизненный цикл организации. Каким образом зависит выбранная стратегия организации от фазы жизненного цикла организации? Приведите конкретные примеры на конкретных предприятиях. Аргументируйте свои ответы с точки зрения руководителя организации.

Задание 2. Рассчитайте относительную долю бизнеса фирмы «АРТ», если данной бизнес-единице принадлежит 15 % рынка, а самый крупный конкурент владеет 30 % рынка.

Вопросы для повторения

1. Что такое стратегия?
2. Назовите эталонные стратегии.
3. Назовите стратегии в области цены и качества.
4. Назовите факторы формирования и выбора стратегии.
5. Как определить эффективность стратегии?
6. Назовите этапы стратегического планирования.
7. Что такое жизненный цикл организации?
8. Что обозначает кривая жизненного цикла организации?

Тема 17. Управление конкурентоспособностью организации

- 17.1. Компоненты анализа конкуренции.
- 17.2. Понятие конкурентного преимущества.
- 17.3. Основные типы конкурентных преимуществ национальных производителей.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. Для чего проводится в организации анализ деятельности конкурентов?
 - а) для определения целей конкурентов и их сильных сторон;

б) для определения целей, стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов;

в) для предвидения стратегии конкурентов в будущем;

г) для определения целей и слабых сторон конкурентов.

2. *Какие диагностические компоненты по Майклу Портеру предполагает анализ конкуренции конкурента?*

а) будущие цели конкурента;

б) предположения;

в) текущую стратегию;

г) возможности;

д) всё выше перечисленное.

3. *Кто является автором выделенных пяти сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли?*

а) Майкл Портер;

б) Альфред Маршалл;

в) Артур Пигу.

4. *Какие существуют общие стратегии, направленные на повышение конкурентоспособности?*

а) лидерство в снижении издержек; дифференциация; фокусирование (особое внимание);

б) освоение новых рынков сбыта;

в) роста; поддержки; реструктуризации; сокращения деятельности.

5. *Конкурентное преимущество – это...*

а) возможность устанавливать цены и реализовывать продукцию на любых рынках;

б) активы и характеристики или особенности фирмы, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции;

в) выпуск продукции предприятиями-монополистами.

6. *Какие основные типы конкурентных преимуществ производителей выделяют?*

а) ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные;

б) ресурсные, глобальные; технологические;

в) ресурсные, инновационные, глобальные, международные.

Задания

Задание 1. В качестве примера рассмотрим стратегию широко-масштабного наступления, что будет выражаться в снижении цен,

усилении рекламы, выводом на рынок новых товаров, бесплатной раздачей образцов, купонов, введением скидок и т. д. В каких случаях широкомасштабное наступление будет иметь шанс на успех? Каким образом можно обогнать конкурентов в завоевании расположения покупателей? Дайте конкретные предложения и аргументируйте их.

Задание 2. Назовите основные типы конкурентных преимуществ национальных производителей. Приведите примеры предприятий с конкурентными преимуществами на мировом рынке.

Задание 3. Каким образом можно формировать конкурентные преимущества объектов на основе их эксклюзивной ценности? Приведите конкретные примеры. Аргументируйте свои ответы.

Задание 4. Назовите организационные полномочия, которыми обладает предприятие. Назовите условия реализации полномочий.

Задание 5. Какая роль отводится потребителю в системе оценки конкурентоспособности организации и её продукции? Как вы понимаете выражение «потребитель – король»?

Вопросы для повторения

1. Какие уровни управления конкурентоспособностью вы знаете?
2. Что обозначает понятие конкурентного преимущества?
3. Что означает конкурентная позиция организации?
4. Как произвести оценку уровня конкурентоспособности организации?
5. Как можно организовать работу с потребителями?

Тема 18. Оценка деятельности современного руководителя

- 18.1. Оценка результатов деятельности персонала.
- 18.2. Методы оценки управленческого труда.
- 18.3. Профессиональные, личностные и деловые качества руководителей.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. Для оценки факторов результативности труда руководителей и специалистов чаще всего используется...

- а) метод опроса;
- б) интегральный метод;
- в) балльный метод.

2. Количественные оценки деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью...

- а) экспертных оценок;
- б) объективных оценок;
- в) метода проб и ошибок.

3. Распространённая оценка труда руководителей проводится...

- а) по методу черт;
- б) по методу «мозгового штурма»;
- в) по методу аналогий.

4. Оценка руководителя, которая основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями называется...

- а) объективной оценкой;
- б) профессиональной оценкой;
- в) функциональной оценкой.

Задания

Задание 1. Назовите производственные и экономические показатели деятельности организации, которыми можно воспользоваться для оценки качества работы руководителей по достижению поставленных целей и задач? Где можно взять конкретную необходимую информацию в организации? Приведите конкретные примеры.

Задание 2. Перечислите основные профессиональные, личностные и деловые качества руководителей. Приведите также примеры ранжирования этих качеств. Почему именно в такой последовательности вы распределили определенные качества?

Задание 3. Как деловые качества руководителей могут отразиться на эффективности функционирования организации? Приведите примеры известных вам ситуаций в конкретных организациях.

Задание 4. Каким образом производится подготовка руководящих кадров? Кто из работников организации относится к категории руководящих кадров?

Вопросы для повторения

1. Для каких целей необходимо производить оценку результатов деятельности персонала?
2. Что означает социальная адаптация?
3. Что вкладывается в понятие «профессиональная адаптация»? В чём её (адаптации) различие в зависимости от категории работника?
4. Почему возникла необходимость участия персонала в принятии решений?
5. Что означает командная работа? Какова её значимость для организации?
6. Для каких целей проводится аттестация управленческих кадров?

Тема 19. Новые организации: тенденции и особенности развития

19.1. Направления развития новых организаций.

19.2. Современные типы организаций.

Тесты

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

1. *Каковы новые формы адаптивных структур?*
 - а) матричные и проектные структуры;
 - б) бюрократические и органические структуры;
 - в) организационные структуры по принципу рынка, венчурные организационные структуры, инновационные внутрифирменные подразделения.
2. *Организационная структура, которая порождает рынок внутри самой организации и повышает её способность реагировать на потребности как внутренних, так и внешних потребителей, называется...*
 - а) многомерной;
 - б) матричной;
 - в) коммерческой.
3. *Сетевая компания отличается от традиционных организаций (кроме пункта)...*
 - а) небольшим количеством уровней управления;

- б) большим количеством уровней управления;
- в) существенным изменением роли менеджера;
- г) снижением затрат на содержание управленческого персонала.

4. *Организации, которые определяются процессами интенсивной циркуляции и переработки знаний, преобразованием интеллектуальных активов в продукты и услуги, обеспечивающие их выживание и конкурентоспособность, называются...*

- а) органическими;
- б) бюрократическими;
- в) интеллектуальными.

5. *С какой разновидностью организационной структуры есть сходство у многомерной организации?*

- а) с матричной;
- б) с дивизионной;
- в) с венчурной.

Задания

Задание 1. Назовите основные направления развития новых организаций. В чём их отличие от традиционных организаций? Перечислите преимущества организаций будущего. Приведите примеры конкретных предприятий, на которых, с вашей точки зрения, работают по-новому.

Задание 2. Приведите примеры интеллектуальных организаций. В чём их особенности и перспективы развития? Назовите организации, относящиеся к сетевым. Приведите примеры сетевых организаций в Республике Беларусь.

Вопросы для повторения

1. Какие происходят изменения организационных форм?
2. Какие вы знаете новые организационные требования к организациям?
3. Назовите основные свойства организаций будущего.
4. Приведите примеры современных типов организаций.
5. Какие организации называются многомерными?

Список рекомендуемой литературы

Основные нормативные правовые акты

1. Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). – Минск: Амалфея, 2005. – 48 с.
2. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] [от 7 декабря 1998 г., № 218-3 (в ред. от 05.01.2013 г., № 16-3)] // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, – Минск, 2014. – URL: <http://www.pravo.by>. – Загл. с экрана.
3. Трудовой кодекс Республики Беларусь : [принят Палатой представителей 8 июня 1999 года : одобрен Советом Республики 30 июня 1999 года] : с изменениями и дополнениями по состоянию на 20 сентября 2016 года. – Минск : Национальный центр правовой информации Республики Беларусь, 2016. – 239 с.

Литература

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 216 с.
2. Брасс, А.А. Управление организацией: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея: Мисанта, 2014. – 346 с.
3. Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпрессервис, 2010. – 640 с.
4. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
5. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – М. : Вильямс, 2010. – 704 с.
6. Загорец, В. С. Управление человеческими ресурсами: пособие / В. С. Загорец, И. В. Загорец. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 151 с.
7. Коротков, Э. М. Менеджмент / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2010. – 640 с.
8. Смирнов, Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИД РИОР, 2013. – 143 с.
9. Хартли, Р. Ошибки и успехи менеджмента / Р. Хартли; пер. с англ. – М. : Поколение, 2007. – 416 с.
10. Якокка, Л. Карьера менеджера. Послесловие / Л. Якокка, С. Клайнфилд. – М. : Поппури, 2007. – 544 с.

Производственно-практическое издание

Кабурнеева Алла Павловна

Управление организацией

Практическое пособие

Редактор *В. И. Шкредова*
Корректор *В. В. Калугина*

Подписано в печать 26.02.2018. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,8.
Уч.-изд. л. 3,1. Тираж 25 экз. Заказ 125.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1452 от 17.04.2017.
Специальное разрешение (лицензия) № 02330 / 450 от 18.12.2013.
Ул. Советская, 104, 246019, Гомель

А. П. Кабурнеева

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Гомель
2018

