

УДК 005
ББК 65.291.21
М 50

Авторы-составители: В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент;
Ю. В. Тарасенко, ассистент

Рецензенты: А. А. Казущик, канд. экон. наук, доцент Гомельского государственного университета имени Ф. Скорины;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 5 от 9 июня 2015 г.

М 50 Менеджмент отрасли : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : В. С. Коржов, Ю. В. Тарасенко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017. – 64 с.
ISBN 978-985-540-408-9

Практикум предназначен для студентов специальностей 1-25 01 14 «Товароведение и торговое предпринимательство» и 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», а также слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов.

Издание позволит сформировать четкое представление и выработать навыки принятия и реализации управленческих решений в сфере торговли, развить у студентов лидерские качества, освоить методы управления персоналом. Оно включает темы семинарских занятий, задания, деловые игры, тесты, анкеты, список рекомендуемой литературы.

**УДК 005
ББК 65.291.21**

ISBN 978-985-540-408-9

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2017

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Менеджмент отрасли» является одной из учебных дисциплин, формирующих специалиста в области товароведения и торгового предпринимательства, коммерческой деятельности. Данная дисциплина позволит студентам ознакомиться с методами эффективного управления организацией, персоналом как важнейшими факторами повышения конкурентоспособности организации в современных условиях.

Развитие менеджмента и его значение в подготовке специалистов высшей квалификации предопределяется возрастающей ролью управления в условиях рыночных отношений. Умение эффективно воздействовать на персонал, внутреннюю среду организации, создавать условия для производительного труда подчиненных рассматриваются в настоящее время как одно из важнейших профессиональных требований, предъявляемых к специалистам-менеджерам.

Предмет учебной дисциплины – организация и технология управления коммерческими организациями в условиях рыночных отношений.

Целью изучения учебной дисциплины «Менеджмент отрасли» является формирование у студентов системных знаний и получение практических навыков по управлению коммерческой организацией, ведению бизнеса.

Задачами изучения дисциплины являются:

- формирование знаний, умений, навыков в области управления коммерческими организациями;
- формирование у студентов навыков ведения предпринимательской деятельности;
- изучение форм и методов государственного регулирования коммерческой деятельности предприятий;
- изучение основ коммуникации, организации и планирования рабочего времени руководителя, методов принятия управленческих решений;
- изучение различных подходов к формированию руководителем стиля управления;
- изучение зарубежного опыта управления коммерческими организациями и возможностей его использования в условиях Республики Беларусь.

В результате освоения учебной дисциплины «Менеджмент отрасли» студенты должны обладать следующими компетенциями:

- владеть и применять базовые научно-теоретические знания по менеджменту отрасли для решения теоретических и практических задач;

- владеть системным анализом ситуаций в организациях;
- владеть исследовательскими навыками в области изучения социально-психологического климата в коллективе;
- уметь самостоятельно принимать и реализовывать управленческие решения;
- быть способным генерировать новые знания и управленческие решения.

Преподавание дисциплины «Менеджмент отрасли» строится на изложении основных категорий менеджмента, раскрытии теоретических и методологических основ управления, выявлении факторов, оказывающих влияние на процесс управления деятельностью коммерческих организаций, определении места и роли работников в решении задач по насыщению рынка высококачественными товарами народного потребления и удовлетворению спроса населения на них.

Особое внимание уделяется организации и методическому обеспечению самостоятельной работы студентов. В процессе изучения дисциплины предусматривается написание рефератов, проведение практических занятий, деловых игр, выполнение тестов и др. Методические материалы для самостоятельной работы студентов ориентированы не только на усвоение на репродуктивном уровне знаний, но и на стимулирование научно-исследовательской деятельности, научного поиска.

В процессе преподавания данной учебной дисциплины у студентов вырабатываются такие профессиональные качества, как точность, аккуратность, тактичность, сознательное отношение к выполнению служебного долга, чувство ответственности за порученное дело, а также уважительное отношение к национальным традициям и общечеловеческим ценностям.

На изучение учебной дисциплины по сокращенной форме обучения отводится 250 ч, из них 76 ч аудиторных занятий, в том числе 40 ч лекций и 36 ч практических занятий. Форма контроля знаний – зачет.

Для студентов специальности «Коммерческая деятельность» (полный курс) отводится 126 ч аудиторных занятий, из них 68 ч лекционных занятий и 58 ч практических занятий. Форма контроля – зачет, экзамен.

**ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ,
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ,
ЗАДАНИЯ, ЗАДАЧИ**

РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Понятие менеджмента и его естественные основы

План

1. Условия возникновения менеджмента как науки.
2. Менеджер, собственник и государственное регулирование деятельности организаций.
3. Школы менеджмента, их классификация.
4. Связь науки «Менеджмент отрасли» с другими дисциплинами.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем состоит отличие менеджмента и управления?
2. Опишите содержание экономических, социальных и организационных аспектов менеджмента отрасли.
3. Какова роль торговли в условиях рыночных отношений?
4. Назовите особенности торгового менеджмента.
5. Что представляет собой объект и субъект управления?
6. Какие элементы предпринимательства всегда присутствуют в труде руководителя?
7. Что такое обратная связь в менеджменте?
8. В чем состоит вклад в теорию и практику менеджмента классической (административной) школы?
9. Приведите примеры механизма обратной связи, когда цена товара снижается при росте предложения и повышается при росте спроса.
10. Охарактеризуйте результаты труда менеджера.

Темы рефератов

1. Направления развития торговли в Республике Беларусь.
2. Актуальные проблемы развития системы потребительской кооперации в современных условиях.
3. Современная парадигма менеджмента.

Задания

Задание 1.1. Изучите основные школы менеджмента: научного управления, классическая (административная), человеческих отношений, эмпирическая. Дайте им характеристику по следующим направлениям:

- период становления;
- основные представители;
- основные достижения;
- основные недостатки;
- возможности использования в современных условиях.

Задание 1.2. Назовите элементы и опишите рыночный механизм хозяйствования. Обоснуйте объективную необходимость разгосударствления и приватизации собственности в Республике Беларусь.

Укажите особенности и различия централизованно управляемой и рыночной экономических систем.

Задание 1.3. Руководители разного уровня выполняют различные функции. Укажите особенности работы руководителей разных уровней (таблица 1).

Таблица 1 – Сферы деятельности руководителей разных уровней

Уровень управления	Стратегические решения	Оперативные решения	Распоряжения	Исполнительские работы
Высший менеджмент				
Средний менеджмент				
Низовой менеджмент				

Задача

Задача 1.1. Предприятие производит 100 000 автомобильных шин в месяц. Постоянные затраты на содержание и обслуживание производства в год составляют 600 000 долл. США. Переменные затраты на одну шину составляют 15 долл. США. Оптовый покупатель предлагает предприятию контракт на поставку 25 000 шин по цене 22 долл. США за шину. Для изготовления дополнительных шин предприятию придется работать в три смены, что потребует дополнительных затрат 2 долл. США на каждую шину. Рассчитайте сумму дополнительной прибыли предприятия в случае заключения контракта и сделайте вывод: стоит ли заключать контракт?

Тема 2. Предприятие как формальная организация и объект управления

План

1. Сущность и классификация организаций.
2. Внешние и внутренние переменные деятельности организаций.
3. Организационно-правовые формы субъектов хозяйствования.
4. Система управления персоналом в организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Укажите объективные причины, по которым люди объединяются в группы.
2. Что представляет собой «эффект синергии»?
3. Чем отличаются формальная и неформальная организации?
4. Что понимается под целью организации?
5. Выделите и опишите специфику человеческих ресурсов, объясните, чем они отличаются от материальных и финансовых ресурсов?
6. Какие цели ставит перед собой наемный работник при приеме на работу, и чем они отличаются от целей организации?
7. В чем состоит преимущество коллективного труда по сравнению с индивидуальным трудом?
8. Перечислите переменные факторы во внутренней и внешней среде организации.
9. Что характеризует организацию как открытую систему?
10. Что необходимо для обеспечения устойчивой работы организации?

Темы рефератов

1. Разгосударствление и приватизация собственности в Республике Беларусь.
2. Организации без границ и проблемы их развития в Республике Беларусь.
3. Управление занятостью населения в Республике Беларусь.

Задания

Задание 2.1. Ниже бессистемно перечислены цели торговой организации. Упорядочьте эти цели и представьте их в виде дерева целей. При необходимости можно дополнить и другие цели.

1. Контроль качества товаров.
2. Получение максимально возможной прибыли.
3. Профессиональная ориентация работников.
4. Бухгалтерский учет.
5. Распределение заработанных средств по направлениям.
6. Расчет заработной платы работникам.
7. Управление запасами.
8. Управление закупками товаров.
9. Управление маркетингом.
10. Управление реализацией товаров.
11. Управление хранением товаров.
12. Управление торгово-технологическим процессом.
13. Реклама.
14. Подбор и расстановка кадров.
15. Управление финансами.
16. Создание нормальных условий труда.
17. Исследование рынка.

Задание 2.2. Акционерное общество «Минский часовой завод» специализируется на выпуске наручных часов различного оформления. В связи с удачным выходом на зарубежный рынок возникла необходимость расширения сервисной сети за рубежом. Перед менеджером по персоналу была поставлена задача: разработать квалификационные требования и подобрать работника на должность руководителя службы сервиса по региону «Западная Европа».

Укажите, какими качествами должен обладать претендент на данную должность. Обоснуйте составленный вами перечень требований.

Задание 2.3. Раскройте содержание ценностей организации.

Прокомментируйте указанные ценности. Выберите наиболее значимые ценности для определенных условий (таблица 2).

Таблица 2 – Перечень ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
Дисциплина	Качество продукции

Окончание таблицы 2

Классические ценности	Ценности нового типа
Иерархия	Ориентация на потребности рынка
Объемы	Участие персонала в управлении
Централизация	Использование потенциала работников
Успех	Снижение затрат на производство
Ориентация на установленную задачу	Децентрализация управления
Эффективное использование ресурсов	Проявление инициативы работниками
Административные методы управления	Расширение рынка сбыта продукции

Тема 3. Система управления

План

1. Понятие и элементы системы управления организацией.
2. Принципы построения системы управления организацией.
3. Основные понятия теории систем.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите основные особенности социальной системы и укажите ее элементы.
2. Почему любая организация является динамичной системой?
3. Дайте определение организационной структуры управления торговой организацией.
4. Какие подсистемы включает в себя организация?
5. Что такое система?
6. По каким параметрам можно оценить сложность организации как системы?
7. Чем механистические организационные структуры управления предприятием отличаются от органических структур?
8. С чем связано появление органических структур управления?
9. Укажите особенности малой, средней и сложной систем. Как использовать эти особенности в управлении на практике?
10. Чем отличаются ценности коммерческой и некоммерческой организаций?
11. Какими качествами должна обладать система управления организацией, чтобы обеспечить эффективность ее работы?

12. Какие преимущества и недостатки имеют социальная система и социальная общность?

13. Как на практике использовать положительные стороны социальной организации?

Темы рефератов

1. Направления развития социальных систем.
2. Процесс формирования модели управления в организации.
3. Этапы развития трудового коллектива.

Задания

Задание 3.1. На основе конкретных примеров обоснуйте связь материальной базы организации и системы управления ею.

Задание 3.2. Изучите принципы управления организацией, разработанные А. Файолем, укажите заслуги ученого в развитии теории и практики менеджмента. Выделите ограниченность подхода к управлению организацией А. Файоля с учетом современных взглядов на менеджмент.

Задание 3.3. Проанализируйте разработки супругов Ф. и Л. Гилбрет в области трудовых процессов и обоснуйте возможности использования их разработок в нормировании труда в системе потребительской кооперации.

Задание 3.4. Опишите парадигму традиционного управления. Укажите ее ограниченность в современных условиях. Выделите положения, которые актуальны и в современных условиях.

Задание 3.5. В процессе разделения труда, делегирования полномочий и функций возникают как положительные, так и негативные моменты. Укажите положительные стороны и недостатки роста специализации труда на основании следующих факторов:

- упрощение операций;
- неудовлетворенность персонала своей работой;
- повышение индивидуальной производительности труда;
- обогащение труда;
- монотонный характер работы;
- смена (перемена) работы;

- снижение содержания труда;
- короткий срок обучения на рабочем месте.

Разработайте меры по снижению негативных моментов разделения труда.

Задание 3.6. Ниже приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. Укажите влияние каждого фактора на организационную структуру:

- размер торговой организации;
- стратегия развития торговой организации;
- динамика изменения внешней среды;
- географическое размещение торговой организации;
- ассортимент реализуемой продукции;
- торгово-технологический процесс реализации товаров;
- уровень квалификации руководителей.

Задание 3.7. Основатель классической школы менеджмента А. Файоль сформулировал 14 принципов менеджмента. Перечислите эти принципы. Укажите, каково их значение в современных условиях в управлении торговыми организациями.

Задание 3.8. Появление и формирование научного подхода к менеджменту явилось реакцией бизнеса на промышленный переворот, широкое внедрение техники в производство. Обоснуйте связь материальной базы производства с уровнем развития менеджмента.

Тема 4. Цели, функции, принципы и методы менеджмента

План

1. Формирование и система целей менеджмента.
2. Функции организации.
3. Основное содержание процессов управления в торговле.
4. Общие и специальные функции менеджмента.
5. Система методов менеджмента в организации.
6. Управление по целям, его преимущества и недостатки.
7. Управление персоналом, маркетингом, учетом.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите процесс целеполагания в организации.
2. Почему цели организации взаимосвязаны между собой и образуют дерево целей?
3. В чем разница между конечной и промежуточной целью?
4. Сформулируйте цели деятельности торговой организации.
5. Как увязать личные цели работника и цели организации?
6. Каковы основные функции организации?
7. В чем отличие методов управления, функций и принципов менеджмента?
8. Назовите методы прямого и косвенного воздействия на подчиненных.
9. Как внедрить в потребительской кооперации систему управления по целям?
10. Укажите ограниченность организационно-распорядительных методов управления.
11. Опишите содержание основных экономических методов управления.
12. Обоснуйте взаимосвязь функций менеджмента.

Темы рефератов

1. Направления развития экономических методов управления в Республике Беларусь.
2. Процесс внедрения системы управления по целям в организации.
3. Достоинства и недостатки административной школы менеджмента.

Задания

Задание 4.1. Каждая организация имеет определенные цели своей деятельности. Далее представлены некоторые из них:

- получение прибыли;
- обеспечение прироста объема производства;
- стабильность работы;
- расширение рынков сбыта;
- выпуск качественной продукции.

Назовите другие цели деятельности организации, в том числе организаций торговли. Укажите особенности целей деятельности коммерческой и некоммерческой организаций.

Задание 4.2. Приведены следующие цели деятельности торговой организации:

- контроль качества товаров;
- получение максимальной прибыли;
- бухгалтерский учет;
- расчет заработной платы;
- анализ финансовой деятельности предприятия;
- управление запасами;
- формирование системы снабжения предприятия;
- управление закупками товаров;
- создание системы реализации товаров;
- изучение спроса на товары;
- ценообразование;
- реклама;
- управление продажами товаров;
- подбор и расстановка кадров;
- управление финансами;
- создание нормальных условий труда.

Приведите в порядок эти цели и составьте дерево целей.

Задание 4.3. Первой школой менеджмента, как науки, была научная школа, разработанная Ф. Тейлором. Проведите анализ этой школы, выделите достоинства и недостатки с современной точки зрения. Какие элементы теории Ф. Тейлора можно и в настоящее время использовать в управлении торговыми организациями?

Задание 4.4. Изучите школу человеческих отношений. Какие из разработок этой школы актуальны в современных условиях для Республики Беларусь? Почему эти разработки не внедряются на предприятиях республики, в том числе и в системе потребительской кооперации?

РАЗДЕЛ II. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 5. Планирование как функция менеджмента

План

1. Сущность и содержание функции планирования.
2. Принципы и методы планирования.

3. Основные этапы процесса планирования.
4. Система планов в развитии организации. Структура бизнес-плана.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем необходимость стратегического планирования деятельности торговой организации?
2. Почему планирование рассматривается как важнейшая функция управления?
3. Назовите основные принципы планирования.
4. Сформулируйте этапы выработки стратегии развития торговой организации.
5. Раскройте процесс оперативного планирования деятельности торговой организации.
6. Какова специфика планирования деятельности оптовой организации?
7. Опишите преимущества и недостатки директивного планирования на уровне государства.
8. Как внедрить систему индикативного планирования в системе потребительской кооперации Республики Беларусь?
9. Как увязать между собой различные функциональные планы торговой организации?
10. Какие критерии учитываются при разработке планов экономического и социального развития организации?
11. Какая система планов существует в торговой организации? Обоснуйте их взаимосвязь.
12. Какие методы планирования используются в торговле?
13. Опишите процесс планирования в организации «сверху вниз» и «снизу и вверх». Укажите преимущества и недостатки каждого метода. Как внедрить в системе потребительской кооперации планирование «снизу вверх»?

Темы рефератов

1. Использование индикативного планирования в Республике Беларусь.
2. Методы планирования деятельности предприятий торговли.
3. Планирование производственной деятельности предприятий в США и Японии.

Задания

Задание 5.1. Рассмотрите методы планирования товарооборота магазинов в системе потребительской кооперации.

Охарактеризуйте процесс планирования деятельности райпо. Какие методы можно использовать при планировании объема товарооборота? Можно ли применять в системе потребительской кооперации планирование «снизу вверх»?

Задание 5.2. Сформулируйте основные отличия стратегического и оперативного планирования (таблица 3).

Таблица 3 – Различия между стратегическим и оперативным планированием

Аспект планирования	Оперативное планирование	Стратегическое планирование
Объект планирования		
Цели		
Параметры планирования		
Инструменты планирования		

Задание 5.3. Решение социальных проблем организации осуществляется при помощи социального планирования. Опишите процесс социального планирования в организациях торговли. Какие подразделения участвуют в составлении плана социального развития коллектива? Чем принципиально отличается экономическое и социальное планирование? Кем утверждается план социального развития коллектива?

Задание 5.4. План социального развития – это не только план для всего коллектива, но для отдельных работников. Опишите, как составляется индивидуальный план (карта социально-профессионального роста) или карьерограмма.

В карьерограмме имеется несколько разделов:

- в первом в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста работника;
- второй включает задания, которые должен выполнить работник в процессе своего развития;
- третий содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику;
- в четвертом отмечаются меры поощрения или наказания работника за выполнение или невыполнение требований к нему.

Попробуйте составить проект собственной карьерограммы, который вы хотели бы представить администрации.

Тема 6. Организация как функция менеджмента

План

1. Задачи и компоненты функции организации.
2. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации.
3. Делегирование и департаментизация в управлении.
4. Организационные нормы и нормативы.
5. Централизация и децентрализация управления в организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите содержание организационной деятельности менеджера.
2. Перечислите виды требований, которые должны выполняться каждым работником в организациях торговли.
3. Опишите основные факторы, которые следует учитывать при разработке организационной структуры управления организацией.
4. Какие проблемы возникают в процессе делегирования полномочий?
5. Назовите и охарактеризуйте виды норм труда.
6. Дайте определение понятиям «норма выработки», «норма времени», «норма обслуживания», «норма численности», «норма управляемости».
7. Почему сложно нормировать труд работников торговли?
8. Как разработать нормы расхода сырья, материалов?
9. Как выработать оптимальную модель сочетания централизации и децентрализации управления?
10. С чем связано появление органических структур управления?
11. Какие требования предъявляются к проектированию структуры управления организацией?
12. Раскройте принципы построения структур управления.
13. Назовите основные этапы проектирования организационной структуры управления и раскройте их содержание.

Темы рефератов

1. Полномочия, задачи и ответственность руководителя среднего звена.

2. Проблемы и направления внедрения управленческого консультирования в торговле.

3. Нормирование труда руководителей и специалистов.

Задания

Задание 6.1. На примере магазина системы потребительской кооперации укажите полномочия, которые должны быть у заведующего магазином, заведующего отделом магазина и продавцов. Какие полномочия целесообразно делегировать в отделы и продавцам?

Задание 6.2. Разработайте мероприятия, которые необходимо провести руководителю, если делегируемые им полномочия не принимаются подчиненными. Как должен поступить в данной ситуации руководитель?

Задание 6.3. Разработайте должностную инструкцию заведующего магазином по следующим разделам:

- функции;
- информированность (должен знать);
- квалификационные требования;
- ответственность.

Задание 6.4. Проведите анализ органических и механистических структур управления в организации по характеру взаимосвязей с внешней средой. Обоснуйте условия эффективности данных структур. Для каких ситуаций наиболее подходят органические структуры управления в системе потребительской кооперации?

Задание 6.5. Разработайте проект внедрения в системе потребительской кооперации дивизиональных структур управления. Какие мероприятия для этого необходимо провести? Как должны распределяться полномочия между высшим уровнем управления и подразделениями?

Тема 7. Мотивация трудовой деятельности персонала торговой организации

План

1. Понятие и содержание функции мотивации.

2. Механизм мотивации труда.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Применение теорий мотивации на практике в организациях торговли.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите виды потребностей человека.
2. Охарактеризуйте механизм мотивации труда в организациях торговли.
3. Назовите отличия между мотивацией и стимулированием труда.
4. Дайте классификацию основных теорий мотивации.
5. Назовите преимущества и недостатки единой тарифной системы, действующей в Республике Беларусь.
6. Какую роль в содержательных теориях мотивации труда играет денежное вознаграждение?
7. Дайте оценку теории потребностей А. Маслоу. Как ее можно использовать в организациях потребительской кооперации?
8. Обоснуйте достоинства и недостатки двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.
9. Раскройте модель мотивации труда В. Врума (теория ожидания).
10. Дайте характеристику теории справедливости и покажите, как ее можно использовать в процессе управления.

Темы рефератов

1. Теория мотивации труда, разработанная Ф. Герцбергом.
2. Модель мотивации труда В. Врума.
3. Механизм мотивации труда работников торговли.
4. Единая тарифная система оплаты труда в Республике Беларусь.

Задания

Задание 7.1. Отобразите на схеме мотивационное ядро. Выделите в нем уровни, мотиваторы и антимотиваторы. Разработайте мероприятия по совершенствованию мотивационного ядра в процессе мотивации работников торговых организаций.

Задание 7.2. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику (таблица 4).

Таблица 4 – Сравнительная характеристика теорий мотивации

Теория	Основные достоинства	Основные недостатки
Пирамида потребностей А. Маслоу		
Теория потребностей Д. Мак Клелланда		
Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
Теория ожиданий В. Врума		
Теория справедливости В. Адамса		
Модель Портера-Лоулера		

Задание 7.3. Перечислите материальные и нематериальные методы мотивации труда работников магазина.

Задание 7.4. Укажите и обоснуйте теорию мотивации труда, наиболее подходящую для системы потребительской кооперации.

Задание 7.5. Заполнив таблицу 5, охарактеризуйте методы стимулирования работников торговли.

Таблица 5 – Методы стимулирования работников торговли

Группа методов	Индивидуальные	Коллективные
Экономические (денежные)		
Экономические (неденежные)		
Административные		

Задание 7.6. Перечислите методы социального поощрения торговых работников.

Задание 7.7. Перечислите принципы, на которых должна строиться система стимулирования персонала в потребительской кооперации.

Задание 7.8. В практике бизнеса используются различные методы мотивации труда. Среди инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного режима работы. У нас этот вид мотивации используется мало.

Какие меры необходимо принять для внедрения на практике данного метода мотивации труда? В чем состоит эффект от внедрения данного мероприятия?

Тема 8. Контроль как функция менеджмента

План

1. Необходимость и задачи контроля в управлении.
2. Виды контроля в менеджменте. Мониторинг. Контроллинг.
3. Этапы процесса контроля.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Формирование эффективной системы управленческого контроля в организациях торговли.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключается роль контроля в организации?
2. Укажите взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.
3. Каковы основные принципы контроля?
4. Назовите положительные и негативные стороны контроля.
5. Опишите границы контроля в организациях торговли.
6. Для чего в процессе контроля устанавливают предел допустимых отклонений?
7. Назовите показатели оценки эффективности контроля.
8. Как вырабатываются стандарты контроля?
9. Как влияет уровень развития коллектива на систему контроля?

Темы рефератов

1. Организация контроля в японских компаниях.
2. Контроль производственной деятельности предприятий торговли.
3. Модель контроля качества торговых услуг.

Задания

Задание 8.1. В любом магазине объем продаж меняется по дням, неделям. Это естественное явление, не вызывающее беспокойства у администрации. Назовите и обоснуйте объемы продаж (в процентах к объему продаж), при превышении которых администрация магазина должна проявлять беспокойство.

Задание 8.2. Разработайте информационную модель управленческого контроля объема продаж магазином. Как в дальнейшем должна

поступить администрация для устранения причин снижения продаж магазином?

Задание 8.3. Разработайте технологию контроля учебного процесса по дисциплине «Менеджмент отрасли» по следующим разделам:

- концепция контроля;
- цели и задачи контроля;
- методы контроля;
- границы контроля.

Задание 8.4. Управленческий контроль направлен на стимулирование реализации на практике принятых управленческих решений. Контроль осуществляется руководителями, специалистами. Разработайте процесс управленческого контроля по следующим этапам:

- установление контрольных показателей;
- доведение заданий до исполнителей;
- обеспечение исполнителя управленческого решения всем необходимым для выполнения задания;
- мотивация исполнения решения;
- установление показателей и системы отчетности.

Задание 8.5. Контроль выполняет ряд функций. Раскройте содержание этих функций (таблица 6).

Таблица 6 – **Функции контроля**

Функция контроля	Способ реализации функции
Оценивающая	
Стимулирующая	
Корректирующая	

РАЗДЕЛ III. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ

Тема 9. Необходимость, задачи, формы и методы государственного регулирования торговли

План

1. Цели и задачи государственного регулирования торговли в Республике Беларусь.

2. Министерство экономики как орган государственного регулирования торговли.
3. Министерство антимонопольного регулирования и торговли как орган государственного регулирования торговли.
4. Министерство иностранных дел как орган государственного регулирования торговли.
5. Негосударственные организации, координирующие развитие торговли в Республике Беларусь.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите цели государственного регулирования торговли в Республике Беларусь.
2. Каковы основные задачи государственного регулирования торговли?
3. Опишите основные принципы государственного регулирования деятельности организаций торговли.
4. Назовите основные функции государственного регулирования торговли.
5. Каковы основные формы государственного регулирования торговой деятельности?
6. Какие функции Министерства иностранных дел в регулировании торговли?
7. Какие функции Белкоопсоюза в управлении торговлей на селе?
8. Какую роль играет общественное объединение «Общество защиты прав потребителей» в регулировании торговли?
9. В каком направлении должны меняться формы и методы регулирования торговли по мере развития рыночных отношений?

Темы рефератов

1. Роль Министерства экономики в управлении торговлей в Республике Беларусь.
2. Направления совершенствования деятельности Белкоопсоюза в управлении торговлей в сельской местности.
3. Необходимость и задачи государственного регулирования торговли.
4. Социальная функция торговли.

Задания

Задание 9.1. Какие функции в области регулирования торговли выполняют различные государственные органы (таблица 7)?

Таблица 7 – Основные функции по регулированию торговли государственных учреждений

Орган управления	Выполняемые функции
Министерство экономики Республики Беларусь	
Министерство иностранных дел Республики Беларусь	
Министерство регулирования антимонопольной деятельности и торговли	
Белорусская торгово-промышленная палата	
Белкоопсоюз	
Общество защиты прав потребителей	

Задание 9.2. Закон Республики Беларусь « О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» запрещает неправомерную деятельность хозяйствующего субъекта, занимающего монопольное положение на рынке, если эта деятельность ограничивает конкуренцию или причиняет вред другим субъектам хозяйствования. К таким мерам относят:

- ограничение доступа на рынок;
- изъятие товаров из обращения;
- повышение цен;
- заключение договоров, с использованием своего монопольного положения;

• осуществление иных действий, ограничивающих конкуренцию.

Разработайте другие конкретные меры, которые будут противодействовать монополистической деятельности субъектов хозяйствования.

Задание 9.3. В крупных организациях постоянно возникают вопросы, касающиеся экономических, социальных, политических основ деятельности на внешнем и внутреннем рынках. Поэтому введена должность менеджера по общественным связям организации с внешней средой. Назовите обязанности менеджера и его основные цели деятельности. Каковы должны быть полномочия менеджера?

Задание 9.4. Сравните предприятия начала XX в. и начала XXI в. Выделите их отличия по следующим направлениям:

- количество работающего персонала;
- уровень квалификации кадров;
- численность руководителей и специалистов;
- содержание труда руководителя;
- система подбора кадров;
- применяемые методы управления подчиненными;
- роль работников в организации.

Укажите влияние этих изменений на деятельность предприятий.

Задание 9.5. На примере конкретного розничного магазина опишите внешнюю среду его деятельности. Сделайте выводы об угрозах и возможностях магазина.

Тема 10. Зарубежный опыт государственного регулирования торговли

План

1. Роль всемирной торговой организации в либерализации международной торговли.
2. Государственное регулирование торговли в Российской Федерации.
3. Государственное регулирование торговли в США.
4. Государственное регулирование торговли в Японии.
5. Государственное регулирование торговли в странах Европейского сообщества.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите цели государственного регулирования торговли в Российской Федерации.
2. Охарактеризуйте основные принципы государственного регулирования торговли в Российской Федерации.
3. Какой опыт Российской Федерации по государственному регулированию торговли можно использовать в Республике Беларусь?
4. Охарактеризуйте основные функции Министерства торговли США.
5. Охарактеризуйте основные функции Министерства экономики, торговли и промышленности Японии.

6. Опишите основные принципы работы Всемирной торговой организации.

7. Какие функции государственного регулирования торговли в Республике Беларусь в будущем будут устранены?

8. Что мешает Республике Беларусь вступить во Всемирную торговую организацию?

Темы рефератов

1. Опыт Российской Федерации по государственному регулированию торговли.

2. Роль торговой палаты США в государственном регулировании торговли.

3. Опыт японской внешнеторговой палаты в развитии внешней торговли.

4. Направление развития Всемирной торговой организации.

Задания

Задание 10.1. На уровне государства основными правовыми документами, регламентирующими отношения между наемными работниками и работодателем, являются Конституция Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, постановления правительства по оплате труда.

Назовите и охарактеризуйте нормативные документы, регулирующие трудовые отношения в системе потребительской кооперации.

Задание 10.2. На основании литературных источников изучите зарубежную практику регулирования торговли и укажите: органы, регулирующие торговлю, основные направления государственного регулирования торговли в таких странах, как:

- Россия;
- США;
- Европейское сообщество.

Какие формы и методы регулирования торговли, используемые в данных странах, целесообразно использовать в Республике Беларусь?

Задание 10.3. Используя литературные источники, сопоставьте американскую и японскую модели менеджмента. При оценке модели менеджмента выделите такие направления, как метод принятия управленческих решений, система управления персоналом, развитие коллективизма.

Задание 10.4. Изучите опыт регулирования торговли в зарубежных странах и результаты внесите в таблицу 8.

Таблица 8 – Государственное регулирование торговли за рубежом

Страна	Органы регулирования торговли	Формы государственного регулирования
США		
Япония		
Страны ЕС		
Россия		

РАЗДЕЛ IV. ИНФОРМАЦИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Тема 11. Информация в процессе управления

План

1. Сущность и роль информации в управлении.
2. Характеристика информационных систем.
3. Понятие и виды коммуникации.
4. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение информации. Выделите специфические особенности информации.
2. Охарактеризуйте роль и место информации в управлении.
3. В чем состоит различие между данными и информацией?
4. Почему в субъекте хозяйствования коммуникации представляют собой важнейший ресурс менеджмента?
5. Какие существуют барьеры в коммуникационном процессе?
6. Как выработать эффективную систему коммуникации?
7. Назовите принципы формирования коммуникационных сетей в организациях торговли.
8. Охарактеризуйте риторические методы аргументации информации.
9. Опишите основные этапы подготовки к проведению совещания.

Темы рефератов

1. Процесс формирования коммуникационных сетей в организациях торговли.
2. Методы устранения коммуникационных барьеров в организации.

Задания

Задание 11.1. К информации предъявляются следующие требования:

- достоверность;
- своевременность;
- достаточность;
- многократность использования;
- высокая скорость сбора, обработки, передачи.

Поясните, как обеспечить эти требования?

Задание 11.2. Качество управления во многом зависит от информационного обеспечения руководителя. Составьте перечень единиц информации, которая должна быть на рабочем месте начальников отделов маркетинга, сбыта, кадров. Для примера приведем информационное обеспечение руководителя торговой организации:

- объем товарооборота;
- запасы товаров;
- информация о поставщиках;
- информация по действующим нормативным актам;
- информация о конкурентах;
- информация о финансовом состоянии организации.

Задание 11.3. В процессе передачи информации постоянно возникают помехи (шумы). Разработайте способы предотвращения и устранения возникающих помех по такой функции, как «Объем товарооборота магазина».

Задание 11.4. Рассмотрите методы планирования товарооборота магазина в системе потребительской кооперации.

Задание 11.5. Розничная компания «Тойз Ас» является крупнейшей компанией по продаже игрушек в США и других странах. Стратегия деятельности компании следующая:

- в каждом крупном регионе иметь склад игрушек;
- закупать игрушки у производителей в «мертвый сезон», когда цены низкие;

- размещать магазины вдоль транспортных магистралей;
- строить магазины типа «Торговый центр», в котором может быть до 18 тыс. игрушек;
- компания не производит сезонные распродажи игрушек, а целый год продает их по низким ценам.

Разработайте другие меры для компании, которые бы позволили увеличить объем продаж.

Задание 11.6. Заработная плата линейных руководителей включает премию за выполнение подчиненным коллективом установленного задания. Такая система оплаты труда имеет недостатки. Укажите недостатки повременно-премиальной системы оплаты труда руководителей и предложите свою концепцию оплаты труда.

Задание 11.7. Перечислите и опишите разделы плана социального развития магазина.

Задание 11.8. Существует ряд приемов, при помощи которых можно более эффективно доказать свою точку зрения.

Поясните сущность этих приемов и раскройте достоинства и недостатки, используя таблицу 9.

Таблица 9 – Риторические приемы аргументации

Прием	Суть приема	Достоинства	Недостатки
Аргументация			
Ссылка на авторитеты			
Противоречия			
Сравнение			
Да-но			
Бумеранг			
Игнорирование			
Выведение из терпения			
Опрос			
Видимая поддержка			
Проведение расчетов			

Задача

Задача 11.1. В частном унитарном предприятии «Хозтовары» заведующему магазину установлен оклад 360 р. в месяц, причем 50% оклада выплачивается повременно, а остальная часть – сдельно.

За прошедший месяц при плане товарооборота магазина 1,3 млн р. продано товаров на 1,76 млн р.

Рассчитайте месячный заработок заведующего магазином.

Тема 12. Подходы к принятию решений в менеджменте

План

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Выработка подхода к принятию управленческого решения.
3. Действия менеджера в условиях процессного подхода при принятии управленческого решения.
4. Действия менеджера в условиях системного подхода при принятии управленческого решения.
5. Действия менеджера в условиях ситуационного подхода при принятии управленческого решения.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Когда возникает необходимость принятия управленческого решения?
2. Как выявить проблему?
3. Как выбрать эффективный способ принятия управленческого решения?
4. Дайте классификацию ограничений, которые необходимо учитывать при принятии управленческого решения.
5. Какие факторы должен учитывать руководитель при доведении управленческого решения до исполнителя?
6. Как преодолевать проблемы, возникающие при оценке эффективности управленческого решения?
7. Для каких ситуаций эффективен метод принятия решения путем узнавания ситуации?
8. Назовите достоинства и недостатки коллективного метода принятия управленческого решения.
9. С помощью какого метода следует принимать уникальные решения?

10. Для каких ситуаций применим процессный подход принятия управленческого решения? Укажите его достоинства и недостатки.

11. Для каких ситуаций применим системный подход принятия управленческого решения? Укажите его достоинства и недостатки.

12. Когда целесообразно использовать ситуационный подход принятия управленческого решения? Укажите его достоинства и недостатки.

Темы рефератов

1. Организационная роль руководителя в принятии управленческого решения.

2. Влияние личных качеств руководителя на принимаемое решение.

3. Использование математических моделей при принятии управленческих решений.

4. Использование контент-анализа для оценки проблемной ситуации.

Задания

Задание 12.1. Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс включает ряд шагов. В таблице 10 приведены шаги диагностирования проблемы.

Таблица 10 – Шаги диагностирования проблемы

Шаги процесса диагностирования	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдение	Выделить показатели и установить критерии их оценки	
Ранжировать показатели	Получить информацию о значимости для организации каждого показателя	
Найти отклонения в наблюдаемых показателях	Сравнить значения со стандартами, нормами и установить зависимости между показателями	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения установить уровень значимости	
Перейти к исправлению системы		

Задание 12.2. Объясните ключевое правило принятия управленческого решения «Принятие решения – это бросание камня в середину пруда». Почему любое решение руководителя затрагивает весь коллектив?

Задача

Задача 12.1. Торговая компания планирует открыть новый магазин в населенном пункте с населением 12 500 жителей. Предполагается, что каждый житель будет посещать магазин один раз в 5 дней. По экспертной оценке выручка от посещения магазина одним человеком составит в среднем 15 р. Среднедневные расходы на содержание магазина составят 15 тыс. р. Средняя рентабельность других торговых точек компании составляет 4,7%. Обоснуйте, целесообразно ли открывать торговую точку в данном населенном пункте.

Тема 13. Процесс принятия управленческого решения

План

1. Этапы процесса принятия управленческого решения.
2. Рациональная организация процесса принятия решения.
3. Методы и механизм принятия управленческого решения.
4. Факторы, влияющие на принимаемое управленческое решение.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как выбрать эффективный метод принятия управленческого решения?
2. Какие факторы должен учитывать руководитель при выборе метода принятия управленческого решения?
3. Для каких ситуаций эффективен коллективный метод принятия управленческого решения?
4. Назовите достоинства и недостатки коллективного метода принятия управленческого решения.
5. С помощью какого метода следует принимать уникальные управленческие решения?
6. Как выработать модель принятия управленческого решения?

Темы рефератов

1. Организационная роль руководителя в принятии управленческого решения.
2. Влияние личных качеств руководителя на принимаемое решение.
3. Модели принятия управленческих решений.

Задания

Задание 13.1. Среди способов принятия управленческих решений выделяют принцип, разработанный итальянским экономистом В. Парето. Суть принципа состоит в том, что внутри любой группы факторов одни имеют большую значимость, другие менее значимы. Например:

- 20% клиентов (товаров) приносят компании 80% оборота или прибыли;
- 80% остальных клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок руководителя обуславливают 80% потерь для организации;
- 20% исходного сырья формирует 80% стоимости изделия;
- 20% используемого рабочего времени определяет 80% результата.

Поэтому отмечают соотношение 80:20. Какие выводы должен сделать руководитель, используя данный принцип? Разработайте свои предложения по использованию данного принципа в торговых организациях.

Задание 13.2. Распределите нижеперечисленные виды работ по этапам процесса принятия управленческого решения:

- сбор необходимой информации;
- постановка целей;
- выявление управленческой проблемы;
- выбор и принятие управленческого решения;
- анализ информации;
- определение необходимых ограничений;
- мотивация исполнения решения;
- разработка задач;
- контроль исполнения решения;
- разработка альтернативных вариантов решения;
- доведение решения до исполнителя;
- организация исполнения решения.

Задание 13.3. В магазине «Хозтовары» в последнее время резко снизилась продажа холодильников. Необходимо принять меры, которые бы исправили положение. Разработайте конкретные меры для магазина по увеличению продаж холодильников.

Раздел V. ИЗМЕРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 14. Измерения в менеджменте

План

1. Количественные и качественные измерения в менеджменте.
2. Шкалы измерений в менеджменте.
3. Процесс измерений.
4. Проблемы измерения.

Вопросы для обсуждения

1. Почему возникает необходимость измерений в менеджменте?
2. Что представляет собой измерение процессов в менеджменте?
3. Что представляет собой шкала в менеджменте?
4. Какие виды шкал измерений вам известны?
5. Чем отличается номер от числа?
6. В чем состоит сложность измерений в менеджменте?
7. Как разрешать возникающие проблемы при измерениях?

Темы рефератов

1. Процесс проектирования шкалы измерений.
2. Последовательность измерения процессов в менеджменте.

Задания

Задание 14.1. Разработайте шкалу измерения посещения студентами библиотеки.

Задание 14.2. Выработайте диапазон шкалы измерения нарушений дисциплины персоналом.

Задание 14.3. На основании данных таблицы 11 выберите и оцените лучший вариант деятельности подразделения.

Таблица 11 – **Исходные данные**

Показатели	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
Стоимость произведенной валовой продукции, млн р.	100	90	80
Валовой доход, млн р.	80	70	60
Выручка от реализации продукции, млн р.	120	100	00
Прибыль, млн р.			
Рентабельность, %			
Себестоимость произведенной продукции, млн р.			
Себестоимость реализованной продукции, млн р.			
Вывод о деятельности подразделения			
Предложения по совершенствованию работы			

Задание 14.4. Опишите процесс измерений при проведении контент-анализа. Какие стадии измерения здесь присутствуют?

Тема 15. Управление результативностью

План

1. Содержание и структура управления результатами.
2. Показатели результативности и связь между ними.
3. Оценка результативности работы организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие показатели результативности используются в торговле?
2. Как измеряется производительность труда работников торговли?
3. Какие факторы влияют на производительность труда работников торговли?
4. Какие риски имеются в торговой деятельности?
5. Как управлять оборотными средствами торговой организации?

6. Какие виды затрат имеются в торговой организации?
7. Как планируется прибыль от деятельности торговой организации?
8. Назовите показатели эффективности работы торговой организации.
9. Почему подкрепление желательного организационного поведения необходимо для эффективной работы работника?
10. В чем разница между эффективностью и результативностью?
11. Опишите сущность информационной и концептуальной моделей.
12. Какие вы знаете системы коммуникаций в организации?
13. Каким образом можно повысить эффективность коммуникационного процесса?
14. Как сократить время проведения деловых совещаний?
15. Каким требованиям должна соответствовать система коммуникаций в организации?

Темы рефератов

1. Проблема внедрения управления по целям в системе потребительской кооперации.
2. Выработка показателей для оценки результативности работы торговой организации.
3. Связь различных показателей результативности работы организации.

Задания

Задание 15.1. Разработайте для магазина систему коммуникаций по функции «Бухгалтерский учет движения товарных запасов».

Задание 15.2. Руководитель любого уровня в торговле должен знать большой объем правовой информации: по объемам продаж, торговым затратам, ценам, трудоемкости работ.

Предложите меры по обеспечению руководителя необходимой информацией. Какие системы информационного обеспечения руководителей наиболее эффективны?

Задание 15.3. Руководитель любого уровня должен уметь нравиться подчиненным, вызывать у них положительные эмоции. Что бы вы предложили руководителю для развития у подчиненных положительных эмоций, энтузиазма?

Что в манере поведения руководителя всегда не нравится подчиненным?

Задание 15.4. Сейчас многие считают, что тот, кто владеет информацией, владеет всем по следующим причинам:

- информация позволяет добиваться конкурентных преимуществ;
- она повышает эффективность производственной деятельности;
- информация дает возможность изучить спрос на товар;
- она позволяет провести анализ состояния внешней среды;
- информация дает возможность выработать стратегию деятельности организации;
- она дает возможность принимать обоснованные управленческие решения.

Что еще дает своевременная и достоверная информация?

Как создать систему обеспечения организации достоверной информацией?

Задание 15.5. Используя данные таблицы 12, постройте для конкретного фактора шкалу.

Таблица 12 – Вариант шкалирования

Количественные значения и интенсивность относительной важности	Содержательное значение предпочтения
1	Равная важность
3	Умеренное (легкое) превосходство
5	Существенное превосходство
7	Значительное превосходство
9	Очень сильное превосходство

Раздел VI. РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО, КОНФЛИКТЫ

Тема 16. Руководство и лидерство

План

1. Природа руководства и лидерства.
2. Роли, выполняемые руководителем в трудовом коллективе.
3. Типы и стили руководства.
4. Качества, необходимые эффективному руководителю.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Что понимают под лидерством?
2. В чем состоит отличие между руководителем и лидером?
3. Какими качествами должен обладать лидер?
4. Дайте определение стиля руководства.
5. Какие факторы определяют стиль руководства?
6. Укажите формы проявления власти руководителя.
7. Приведите объективные и субъективные факторы, формирующие стиль руководства.
8. Как можно классифицировать стили руководства с помощью поведенческого подхода?
9. Сформулируйте рекомендации по выбору эффективного стиля руководства.
10. Что лежит в основе управленческой решетки, разработанной Р. Блейком и Дж. Моутоном?

Темы рефератов

1. Современные теории лидерства.
2. Качества современного эффективного руководителя.
3. Выбор эффективного стиля руководства.
4. Неформальная структура трудового коллектива.

Задания

Задание 16.1. Искусство лидерства состоит из трех основных составляющих:

- способность понимать мотивы, движущие людьми в разных ситуациях;
- способность вдохновлять других;
- способность создавать атмосферу для мотивации людей.

Чем гармоничнее они сочетаются, тем быстрее будут развиваться навыки лидера. Поясните, как формировать навыки лидера у человека?

Задание 16.2. Известный исследователь С. Доннелл, изучив опыт свыше 2,5 тыс. руководителей, выявил пять причин неудач в карьере:

- стремление получать высокую заработную плату;
- постановка на первое место званий, символов, своего положения;
- повышенное внимание своей персоне;

- самоизоляция, отсутствие неформального общения со своими подчиненными;

- скрывание своих истинных мыслей, целей, чувств.

Объясните, почему эти факторы являются причиной неудач в карьере?

С учетом социально-экономических отношений в Республике Беларусь, назовите другие причины неудач в карьере руководителя.

Как развивать навыки эффективного лидера? Укажите факторы, которые будут способствовать успешной карьере.

Задание 16.3. На стиль руководства влияют как объективные, так и субъективные факторы. Покажите, как влияют эти факторы на стиль управления. За счет каких факторов можно совершенствовать стиль руководства? Заполните таблицу 13.

Таблица 13 – **Факторы, определяющие стиль руководства**

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Опыт руководства	
Другие факторы (указать какие)	

Задание 16.4. Труд руководителя во многом одинаков в разных отраслях. Выделите особенности труда руководителя в разных отраслях, малых, средних и крупных предприятиях, организациях торговли.

Задание 16.5. Работа руководителем меняет человека, его взгляды на действительность, персонал, ценности. Укажите черты характера, по которым высший руководитель отличается от простых рабочих. Для примера укажем некоторые направления:

- отношение к своему привилегированному положению;
- отношение к одежде;
- форма общения с другими людьми.

Задание 16.6. В организации отменили привилегии для руководящих работников. Теперь все без исключения пользуются общей столовой, общей стоянкой автомобилей. У руководителей нет отдельных кабинетов. Рабочие места руководителей – это комнатухи, отгороженные перегородками, одинаковые для всех, начиная от президента

компании. Согласны ли вы с такой практикой? Что положительного и негативного в такой практике?

Задание 16.7. Обоснуйте, какая модель лидерства создает благоприятные условия для экономического роста организации? Как должна меняться модель лидерства в условиях кризиса? Разработайте оптимальные модели лидерства для решения рутинных и творческих задач.

Задание 16.8. Для любого руководителя особое значение имеет выбор для конкретной ситуации наиболее эффективного стиля руководства. Сначала менеджер должен задать себе вопрос: «Что я должен поручить подчиненным?», а затем определиться: «Каким образом поручить задание?». Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего задание своему секретарю:

- «Марина, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить?»

- «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо. Ты бы не могла составить проект письма, чтобы в три часа мы его посмотрели вместе?»

- «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту. Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать».

- «Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту. Ты не позаботишься об этом?»

Какой стиль руководства является более предпочтительным?

Задание 16.9. В практике менеджмента выделяют два способа руководства подчиненными: через использование власти и через отказ от нее.

Какой способ руководства подчиненными вы считаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными? Поясните свой выбор.

Укажите преимущества и недостатки неформального управления подчиненными.

Задание 16.10. Обоснуйте, какая модель лидерства создает благоприятные условия для экономического роста организации. Как должна меняться модель лидерства в условиях кризиса? Разработайте оптимальные модели лидерства для решения рутинных, творческих задач.

Тема 17. Управление рабочим временем руководящих работников

План

1. Содержание и особенности управленческого труда.
2. Классификация затрат рабочего времени.
3. Методы изучения затрат рабочего времени.
4. Планирование рабочего времени руководящих работников.
5. Тайм-менеджмент, его сущность и значение.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Опишите особенности управленческого труда.
2. В чем специфика труда руководителя, специалиста, укажите их отличия от труда рабочих?
3. По каким показателям можно измерить результаты труда руководителя, специалиста?
4. Как планировать рабочий день руководителя?
5. Каковы особенности рабочей силы как товара?
6. Как правильно делегировать полномочия?
7. Назовите основные причины дефицита рабочего времени у руководителя.
8. Каким образом можно исследовать использование внутрисменного и целодневного фонда рабочего времени руководителем?
9. В чем заключается делегирование полномочий руководителем, и каково его значение для эффективного руководства?
10. Чего нельзя руководителю делегировать подчиненным?

Темы рефератов

1. Методы исследования затрат рабочего времени руководителя.
2. Анализ структуры рабочего времени руководителя.
3. Планирование рабочего дня руководителем.

Задания

Задание 17.1. Для управления своим временем определите ключевые области, состояние которых вас больше интересует, и оформите их в виде таблицы. Выделите на цели и подцели.

Задание 17.2. При планировании использования рабочего времени на следующий день необходимо определить виды работ:

- текущие дела – 1 ч;
 - подготовка доклада на совещание – 2 ч;
 - разбор почты – 30 мин;
 - выезд для осмотра помещения нового офиса – 1 ч 30 мин;
 - контроль за выполнением заданий сотрудниками – 90 мин;
 - подготовка ответа партнеру на деловое предложение – 30 мин;
 - обсуждение с руководителями подразделений плана на следующий год – 30 мин;
 - телефонные звонки – 30 мин;
 - составление плана работы на следующий рабочий день – 20 мин.
- Рабочий день руководителя – с 9.00 до 18 ч, обеденный перерыв с 13.00 до 14.00 ч.

Составьте плановый график работы руководителя.

Задание 17.3. Значительную часть рабочего времени руководитель торговой организации затрачивает на работу с документами, в том числе на ознакомление с поступающей корреспонденцией. Разработайте меры по снижению затрат рабочего времени руководителя на обработку корреспонденции.

Задание 17.4. Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако не все полномочия целесообразно делегировать.

Из следующих полномочий определите те, которые целесообразно делегировать полностью, частично или не делегировать вообще:

- выработка стратегии развития организации;
- определение долгосрочных целей;
- установление краткосрочных целей;
- срочные дела;
- текущие дела;
- решения, имеющие большой риск;
- контроль за работой подчиненных;
- подбор кадров.

Дайте подробное объяснение вашим вариантам делегирования полномочий.

Задание 17.5. Проанализируйте, что из запланированного вам не удалось выполнить за сегодняшний день. Результаты анализа представьте в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Основные причины нерационального использования времени

День недели	Что из запланированного не выполнено	Причины невыполнения	Способ устранения причин
Понедельник			
Вторник			
Среда			
Четверг			
Пятница			

Задание 17.6. Руководители различных уровней вынуждены достаточно часто оставаться после работы для выполнения срочных дел, которые не успели выполнить в рабочее время. Назовите причины сверхурочной работы руководителей. Разработайте меры по сокращению сверхурочной работы руководителей.

Тема 18. Управление конфликтами в организациях торговли

План

1. Сущность и классификация конфликтов.
2. Фазы развития конфликта.
3. Стратегия и тактика разрешения конфликта.
4. Методы управления стрессами.
5. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под конфликтом?
2. Перечислите положительные и отрицательные стороны конфликта.
3. Какие мероприятия следует проводить для снижения негативных последствий конфликта?
4. Что понимают под внутриличностным конфликтом?
5. Какие мероприятия снижают вероятность конфликтов в коллективе?
6. Какая роль руководителя в разрешении конфликтов в коллективе?
7. Назовите положительную и негативную сторону стрессов.

Темы рефератов

1. Процесс формирования и развития трудового коллектива.
2. Причины конфликтов в коллективе.
3. Роль руководителя в разрешении конфликтов в коллективе.
4. Управление стрессами в трудовом коллективе.

Задания

Задание 18.1. Конфликты в трудовом коллективе возникают по разным причинам. Назовите причины конфликтов, которые возникают по вине руководителя. Как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты в трудовом коллективе?

Задание 18.2. Конфликты в коллективе стоят менеджеру немало нервов, организации – убытков. Поэтому руководитель должен уметь предвидеть конфликтные ситуации по следующим моментам:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим;
- сотрудники не доверяют друг другу;
- во время общения сотрудники большое внимание уделяют негативным фактам.

Какой из признаков является серьезным сигналом возникновения конфликта в коллективе?

Иногда сам руководитель провоцирует конфликт, поступая непорядочно, несправедливо. Поэтому руководитель должен провести анализ своего поведения.

Для руководителя недопустимо:

- скрывать от подчиненных деловую информацию;
- выражать особое расположение к какому-либо сотруднику;
- быть безропотным к высшему руководству при отстаивании интересов коллектива;
- недооценивать профессионализм своих подчиненных.

Опишите поведение менеджера по предупреждению конфликтов в коллективе. При возникновении конфликтов как должен вести себя руководитель? Назовите способы разрешения конфликтов в коллективе.

Задание 18.3. В процессе трудовой деятельности в коллективе возникает столкновение разных мнений, вызывающее стрессовое состояние работников.

Разработайте конкретные меры, которые бы позволили не допустить стрессовое состояние у работников.

Задание 18.4. При обсуждении условий договора ваш партнер сделал уступки в вашу пользу, но взамен потребовал от вас аналогичных шагов. Обоснуйте решение, которое вы примете.

Задание 18.5. Ваш непосредственный руководитель дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого срочного задания.

Объясните, как вы поступите, используя следующие варианты:

- не оспаривая указание руководителя, будете придерживаться должностной субординации;
- выразите несогласие с указанием руководителя, предупредите его, что впредь вы не будете отменять задания, поручаемые без согласования с вами;
- в интересах дела предложите подчиненному выполнить указание руководителя.

Тема 19. Менеджмент за рубежом

План

1. Основные направления развития менеджмента за рубежом.
2. Стратегия управления и государственного регулирования экономики в Японии.
3. Менеджмент в США.
4. Использование мирового опыта управления в Республике Беларусь.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Для чего необходимо изучать менеджмент за рубежом?
2. Назовите основные факторы, которые определяют специфику менеджмента в США и Японии?
3. Опишите сущность американской модели менеджмента. Какие ее достоинства и недостатки?
4. Опишите японскую модель менеджмента. Что из этой модели можно использовать в Республике Беларусь?
5. Что из зарубежного опыта менеджмента целесообразно использовать в Республике Беларусь?

Темы рефератов

1. Американская стратегия управления экономикой.
2. Японская модель управления экономикой.
3. Система управления в странах Европейского сообщества.

Задания

Задание 19.1. Назовите причины развития менеджмента как науки при совершенствовании материальной базы производства.

Задание 19.2. Сформулируйте парадигму управления в информационном обществе.

Задание 19.3. Сформулируйте понятие современного менеджмента и перечислите направления его развития.

Задание 19.4. Развитие современного менеджмента связано с решением проблем взаимодействия с внешней средой и ориентацией деятельности организации на потребности конкретного потребителя. Сформулируйте различные концепции, предусматривающие адаптацию организации к внешней среде. Выделите особенности адаптации торговых организаций к потребностям покупателей. Изучите зарубежный опыт и укажите, как это делают в зарубежных странах.

Задание 19.5. В таблице 15 представлена характеристика американской и японской моделей менеджмента. Сравните эти модели и укажите их достоинства и недостатки.

Таблица 15 – **Характеристика американской и японской моделей менеджмента**

	Японская модель	Американская модель
Основные признаки	<ol style="list-style-type: none">1. Ориентация на руководителя универсального типа.2. Главная цель руководителя – координировать действия подчиненных.3. Гибкие нестандартные системы управления.	<ol style="list-style-type: none">1. Ориентация на узкоспециализированных руководителей.2. Главное для руководителя – профессионализм и инициативность.3. Преобладает формализованная иерархическая структура управления.

	Японская модель	Американская модель
	4. Коллективное принятие решений. 5. Гармония в коллективе и коллективный результат работы. 6. Медленный служебный рост. 7. Оплата труда по результатам работы группы. 8. Неформальные отношения с подчиненными	4. Индивидуальный характер принятия управленческих решений. 5. Оценка по индивидуальным результатам. 6. Возможность ускоренного продвижения по службе. 7. Оплата труда за индивидуальные достижения. 8. Отношения с подчиненными носят формальный характер
Основные достоинства		
Основные недостатки		

Задание 19.6. Для внедрения инноваций могут создаваться различные организационные формы, например, инкубаторы. Изучите деятельность инкубаторов в зарубежных странах и предложите меры по внедрению инкубаторов в Республике Беларусь. Какие функции можно возложить на инкубаторы?

Раздел VII. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 20. Система управления персоналом

План

1. Сущность и актуальность управления персоналом.
2. Классификация персонала организации.
3. Законы и принципы управления персоналом.
4. Цели и задачи управления персоналом.
5. Взаимосвязь производственных задач и задач управления персоналом.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Почему работник является наиболее ценным ресурсом организации?

2. Чем отличается рабочая сила от других элементов производственного процесса?

3. Опишите особенности труда в торговле. Как эти особенности влияют на персонал, подбор кадров?

4. Какие существуют концепции управления персоналом?

5. В чем состоит сущность управления персоналом?

6. Каковы цели и задачи управления персоналом торговой организации?

7. Опишите основные функции управления персоналом.

Темы рефератов

1. Рынок труда в Республике Беларусь.

2. Социальная политика государства в Республике Беларусь.

3. Социальные функции труда.

4. Государственная система управления трудовыми ресурсами в Республике Беларусь.

Задания

Задание 20.1. Принимая на работу нового специалиста по персоналу, начальник отдела кадров рассчитывала на его эффективную работу. Но в результате был разочарован отсутствием у нового работника самодисциплины (необязателен, не собран, не умеет отказывать). Однако в то же время, он – хороший специалист.

Как бы вы поступили на месте руководителя кадровой службы?

Задание 20.2. Основными правами наемного работника являются:

- заключать и расторгать трудовой контракт;
- иметь на рабочем месте условия труда, соответствующие требованиям техники безопасности и коллективному договору;
- получать в полном объеме заработную плату в соответствии с выполненной работой;
- иметь нормальную продолжительность рабочего дня, право на отдых, выходные дни, ежемесячный отпуск;
- получать профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации;
- создавать профессиональные союзы;
- иметь трудовые права и свободы, реализовывать свои интересы;
- имеет право на социальное страхование, возмещение ущерба, причиненного работнику в связи с выполнением им трудовых обязанностей.

А каковы обязанности наемного работника?

Задание 20.3. Основными обязанностями работодателя являются:

- соблюдение законов и иных правовых актов, условий коллективного договора;
- предоставление работнику работы в соответствии с трудовым контрактом;
- обеспечение нормальных, безопасных условий труда;
- обеспечение работника необходимым оборудованием, инструментами, документацией для эффективного выполнения им трудовых обязанностей;
- выплата работникам причитающейся им заработной платы;
- обеспечение бытовых нужд работников;
- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с выполнением им трудовых обязанностей.

А теперь перечислите права работодателя.

Задание 20.4. В организации планируется переход на коллективные формы организации труда. Сформируйте временный творческий коллектив, который бы занимался переходом на бригадные формы организации труда.

Тема 21. Кадровый потенциал организации

План

1. Сущность и структура кадрового потенциала организации.
2. Персональный потенциал работника.
3. Методы оценки кадрового потенциала организации.
4. Кадровый цикл.
5. Управление развитием кадрового потенциала организации.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Назовите элементы, формирующие персональный потенциал работника.
2. Что представляет собой формирование кадрового потенциала организации?
3. Как определить количественную и качественную сторону кадрового потенциала?
4. Как разработать в организации систему управления кадровым циклом?

5. Что такое «профессиограмма» и как ее использовать в организации?
6. В чем разница между кадровым и трудовым потенциалом?

Темы рефератов

1. Оценка персонального потенциала работника.
2. Маркетинг персонала.
3. Интегральная оценка кадрового потенциала организации.

Задания

Задание 21.1. Как классифицируются управленческие работники? Назовите критерии их классификации.

Задание 21.2. Разработайте методику оценки персонального потенциала работника.

Задание 21.3. Укажите взаимосвязь между персональным потенциалом работника и кадровым потенциалом организации.

Задание 21.4. Укажите важнейшие функции кадровой службы торговой организации.

Задание 21.5. Проанализируйте этапы кадрового цикла работника. В чем его сходство и различия с жизненным циклом?

Задание 21.6. Проведите анализ функций отдела кадров торговой организации. Проанализируйте необходимость его преобразования в кадровую службу. Как изменяться при этом полномочия и функции?

Задание 21.7. Разработайте методику оценки кадрового потенциала организации. Какие проблемы возникают при оценке кадрового потенциала организации?

Задание 21.8. Дайте пояснение факторам, формирующим личностный и кадровый потенциалы (таблица 16).

Таблица 16 – **Факторы, формирующие личностный и кадровый потенциалы**

Личностный потенциал	Кадровый потенциал
Возраст	Количественный и качественный состав коллектива
Стаж работы по специальности	Половозрастная структура
Квалификация	Квалификация кадров
Физические данные	Состояние здоровья коллектива
Отношение к труду	Степень развития коллектива
Творческие способности	Отношение к труду
Способности к саморазвитию	Степень социальной зрелости коллектива

Тема 22. Стратегическое управление персоналом

План

1. Факторы стратегического управления персоналом.
2. Стратегия кадровой политики.
3. Стратегическая ориентация на деловую активность.
4. Формирование резерва персонала управления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Почему для организации важна стратегия работы с кадрами?
2. Как выработать эффективную стратегию работы с кадрами?
3. Каковы основные принципы стратегического управления персоналом?
4. В чем состоит взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом?
5. В какой последовательности формируется окончательный резерв на замещение вакантных должностей?
6. Какие проблемы возникают у нового работника при адаптации в коллективе?
7. Что включает в себя социальная адаптация работника?
8. Какие меры должны проводиться в организации для управления адаптацией работников?
9. Как должен вести себя работник для продвижения по службе и занятия более высокого статуса в коллективе?
10. Перечислите функциональные обязанности менеджера по адаптации работников в организации.

Темы рефератов

1. Процесс выработки кадровой политики организации.
2. Оценка деловой активности персонала.
3. Система стратегического управления персоналом.

Задания

Задание 22.1. Опишите процесс выработки стратегии управления персоналом организации.

Задание 22.2. В организации остро стоят проблемы адаптации молодых работников в связи с расширением производства и переходом на выпуск новых видов продукции. Укажите, какие виды адаптации выходят на первый план в этой ситуации. Перечислите факторы, которые оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации.

Задание 22.3. Разработайте критерии оценки развития работника по разным профессиям применительно к организациям торговли.

Задание 22.4. Дайте характеристику различных методов развития персонала. Какие методы развития наиболее подходят для организаций торговли?

Задание 22.5. Разработайте систему развития персонала в магазине.

Задание 22.6. Разработайте систему ротации кадров в магазине.

Задание 22.7. Предложите конкретные меры по повышению ответственности работника.

Тема 23. Планирование персонала

План

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Планирование кадрового потенциала организации.
3. Структура разделов плана по персоналу.
4. Планирование нормативной численности работников.
5. Планирование использования персонала.
6. Границы и особенности планирования персонала.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите цели и задачи кадрового планирования в организациях торговли.
2. Кто в торговой организации занимается планированием персонала?
3. Какая разница между понятиями «плановая численность», «списочная численность», «явочная численность»?
4. Какие имеются источники набора кадров?
5. Какие разделы плана по персоналу?
6. Какие имеются методы планирования нормативной численности персонала?
7. Как планируется дополнительная потребность в кадрах?
8. Назовите показатели, по которым можно обосновать необходимость внедрения кадровой инновации.
9. Почему возникает сопротивление персонала при внедрении любой инновации?
10. Назовите экономические и социальные показатели, характеризующие эффективность кадровой инновации.
11. Как заинтересовать персонал во внедрении инновации?
12. Перечислите методы привлечения работников к инновационному процессу.
13. Какие меры государства будут способствовать внедрению кадровых инноваций в организациях торговли?

Темы рефератов

1. Планирование качественного состава персонала.
2. Расчет нормативной численности специалистов в организации.
3. Планирование дополнительной потребности в кадрах.

Задания

Задание 23.1. Труд многих категорий работников торговли сложно нормировать, а следовательно, и рассчитать нормативную численность персонала также сложно. Выработайте критерии определения нормативной численности работников по следующим подразделениям:

- отдел закупок;
- отдел продаж;
- отдел маркетинга;
- бухгалтерия;
- финансовая служба;

- кадровая служба.

Как количественно выразить эти критерии?

Задание 23.2. Обоснуйте и приведите аргументы возрастающего значения коллективного развития персонала. Как это влияет на конкурентоспособность организации?

Задание 23.3. Составьте плановый баланс рабочего времени одного работника (таблица 17). При составлении баланса учитывайте отчетность за прошлый год и запланированные мероприятия.

Таблица 17 – **Плановый баланс рабочего времени**

Структура рабочего времени	Количество
Календарный фонд	365
Праздничные и выходные дни	
Неявки на работу, всего	
В том числе:	
очередной отпуск	
отпуск по беременности и родам	
неявки по болезни	
другие неявки, разрешенные законом	
неявки с разрешения администрации	
прогулы	
Плановый фонд рабочего времени	

Тема 24. Развитие персонала

План

1. Сущность, цели и задачи развития персонала.
2. Предпосылки развития персонала.
3. Система и последовательность развития персонала.
4. Стратегическое развитие персонала.
5. Индивидуальное и групповое развитие работников.

Вопросы и задания для обсуждения

1. Между адаптацией и развитием персонала имеется много общего. А в чем состоят принципиальные различия между ними?
2. На каких принципах производится расстановка кадров в торговой организации?
3. Какие виды карьеры персонала существуют в организациях?
4. Как осуществляется планирование карьеры работников в организации?
5. Назовите этапы карьеры работника в течение всей трудовой деятельности.
6. Перечислите показатели группового развития работников.
7. Что включает в себя индивидуальное и коллективное развитие персонала?
8. Из каких элементов состоит система развития персонала торговой организации?
9. Опишите технологию разработки карьерограммы работника.
10. Назовите этапы карьеры работника в течение трудовой деятельности.

Темы рефератов

1. Системы развития персонала организации.
2. Порядок внедрения системы непрерывного образования в организации.
3. Формы повышения квалификации кадров.
4. Мотивация развития персонала.

Задания

Задание 24.1. Опишите задачи развития персонала оптовой организации по следующим направлениям:

- производственная;
- дисциплинарная;
- квалификация;
- коммуникация;
- самообразование.

Составьте перечень задач разных категорий работников: линейные руководители, функциональные руководители, товароведы, кладовщики.

Задание 24.2. Проанализируйте и опишите методы и инструменты развития персонала в организации (таблица 18).

Таблица 18 – **Методы и инструменты развития персонала**

Группа	Методы	Инструменты
А	Методы формирования и развития кадрового потенциала организации: <ul style="list-style-type: none"> • организационное развитие; • совершенствование организационной структуры; • развитие фирменного стиля управления; • развитие межличностных коммуникаций; • развитие коллективной работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Обогащение труда. • Переход к плоским организационным структурам управления. • Выбор миссии, целей, задач и средств их достижения. • Делегирование полномочий. • Использование партисипативных методов управления
Б	Методы развития потенциала сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> • подготовка и переподготовка; • повышение квалификации; • семинары, конференции, дискуссии; • развитие творчества 	<ul style="list-style-type: none"> • Модели требований, программы руководителей. • Специализированные семинары по руководству, мотивации сотрудников. • Индивидуальное и групповое стимулирование результативности

Проанализируйте предложенные методы и инструменты развития персонала и дополните своими предложениями.

Задание 24.3. Опишите задачи развития персонала организации оптовой торговли по областям (таблица 19).

Таблица 19 – **Задачи развития персонала в различных областях**

Область	Содержание работ развития персонала
Торговая	
Коммуникационная	
Дисциплинарная	
Принятия решения	

Тема 25. Методы оценки персонала

План

1. Сущность, цели и задачи оценки персонала.
2. Аттестация персонала.
3. Основные проблемы традиционных методов оценки сотрудников.
4. Современные методы оценки персонала.
5. Особенности, критерии и методы оценки руководителей и специалистов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Обоснуйте необходимость оценки работников в торговой организации.
2. Как выработать эффективные показатели оценки работников?
3. Насколько эффективнее коллективная оценка работы бригады индивидуальной оценки работника?
4. Укажите проблемы оценки эффективности управления.
5. Как оценить работу кадровой службы?
6. Какие имеются качественные методы оценки кадров?
7. В чем разница между эффектом и эффективностью?
8. Какие имеются показатели социальной эффективности управления?
9. Как рассчитать социальный эффект управления?
10. Как рассчитать эффективность совершенствования организационной структуры управления?

Темы рефератов

1. Комплексный метод оценки персонала.
2. Аттестация кадров в организации.
3. Оценка работника при поступлении на работу.

Задания

Задание 25.1. Менеджер, особенно высокого уровня, имеет своего заместителя. От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приведены принципы работы руководителя и заместителя.

Принципы работы руководителя следующие:

- обязательное и полное информирование заместителя о состоянии дел в коллективе;

- лояльность по отношению к заместителю, его поддержка;
- оказание заместителю всякого содействия, передача опыта.

Принципы работы заместителя следующие:

- действовать в духе отсутствующего руководителя;
- лояльность по отношению к отсутствующему руководителю;
- хранить молчание перед руководителем о происшествиях в коллективе;

- честность и благородство в поведении;
- ориентация на окончание сроков замещения.

Ответьте на следующие вопросы:

- Со всеми ли принципами вы согласны?
- Что еще, по вашему мнению, можно добавить?

Какие взаимоотношения должны быть между руководителем и заместителем?

Задание 25.2. Мало кто из подчиненных любит своих непосредственных руководителей, нередко возникают конфликтные ситуации, поэтому подчиненный при возникновении конфликтной ситуации должен:

- исключить агрессивную, доминирующую манеру поведения;
- научиться спокойно относиться к неустраивающему руководителю;
- искать точки соприкосновения;
- использовать различные тактики.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Если непосредственный руководитель вызывает у вас раздражение, какие меры вы бы предложили?

- Исходя из ваших личностных особенностей, что бы вы использовали в конфликтной ситуации?

- В обязанности руководителя входит установление заданий подчиненным, поэтому подчиненный должен выполнять эти задания. Какие бы правила поведения подчиненного вы бы предложили?

Задание 25.3. Разработайте систему показателей экономической и социальной оценки эффективности управления для торговой организации. Как рассчитать эти показатели?

Задание 25.4. Какие имеются методы оценки претендентов на вакантную должность?

Задание 25.5. Как выработать требования к кандидату на определенную должность?

Задание 25.6. Молодой специалист, закончивший вуз, прочитал в газете объявление о наборе специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить работодателю. Составьте резюме, используя методические рекомендации в приложении.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Брасс, А. А. Управление организацией : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Амалфея : Мисанта, 2014. – 446 с.

Короленок, Г. А. Менеджмент в торговле : учеб. / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий. – Минск : БГЭУ, 2012. – 335 с.

Короленок, Г. А. Менеджмент в торговле : практикум / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, А. И. Ярцев. – Минск : БГЭУ, 2009. – 190 с.

Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле : учеб. / М. В. Сорокина. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

Тугускина, Г. Н. Торговый менеджмент : учеб. пособие / Г. Н. Тугускина, В. М. Тимирьянова. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 220 с.

Устойчивое развитие экономики Беларуси: теоретические и организационные аспекты : моногр. / под общ. ред. В. Н. Шимова, Г. А. Короленка. – Минск : БГЭУ, 2000. – 167 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Образец оформления резюме

	Фамилия, имя, отчество _____
	Возраст _____
место для фотографии	Семейное положение _____
	Адрес _____
	Телефон _____
	E-mail _____
Образование:	
20 ____ – 20 ____ (годы)	Учебное заведение _____
	Специальность _____
	Квалификация _____
20 ____ (год)	Курсы _____
20 ____ (год)	Стажировки _____

Опыт работы:	
период _____ (год, месяц)	Название организации _____
	Сфера деятельности _____
	Должность _____
	Обязанности _____
период _____ (год, месяц)	Название организации _____
	Сфера деятельности _____
	Должность _____
	Обязанности _____
Профессиональный опыт:	
• участие в проектах;	
• знание определенной специфики;	

- профессиональные знания и опыт

Профессиональные навыки:

- пользователь ПК (программы, с которыми работали);
- знание иностранного языка

Дополнительная информация:

- водительское удостоверение;
- рекомендации

Профессиональные качества и достижения _____

Личные качества _____

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания, задачи	5
Раздел I. Введение в теорию менеджмента	5
Тема 1. Понятие менеджмента и его естественные основы	5
Тема 2. Предприятие как формальная организация и объект управления	7
Тема 3. Система управления	9
Тема 4. Цели, функции, принципы и методы менеджмента.....	11
Раздел II. Функции менеджмента	13
Тема 5. Планирование как функция менеджмента	13
Тема 6. Организация как функция менеджмента.....	16
Тема 7. Мотивация трудовой деятельности персонала торговой организации	17
Тема 8. Контроль как функция менеджмента	20
Раздел III. Формы и методы государственного регулирования торговли	21
Тема 9. Необходимость, задачи, формы и методы государственного регулирования торговли.....	21
Тема 10. Зарубежный опыт государственного регулирования торговли	24
Раздел IV. Информация и принятие решений.....	26
Тема 11. Информация в процессе управления	26
Тема 12. Подходы к принятию решений в менеджменте	29
Тема 13. Процесс принятия управленческого решения	31
Раздел V. Измерения и управление производительностью организации	33
Тема 14. Измерения в менеджменте	33
Тема 15. Управление результативностью	34

Раздел VI. Руководство, лидерство, конфликты	36
Тема 16. Руководство и лидерство	36
Тема 17. Управление рабочим временем руководящих работников	40
Тема 18. Управление конфликтами в организациях торговли	42
Тема 19. Менеджмент за рубежом	44
Раздел VII. Управление персоналом	46
Тема 20. Система управления персоналом	46
Тема 21. Кадровый потенциал организации	48
Тема 22. Стратегическое управление персоналом	50
Тема 23. Планирование персонала	51
Тема 24. Развитие персонала	53
Тема 25. Методы оценки персонала	56
Список рекомендуемой литературы	59
Приложение	60

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ ОТРАСЛИ

Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов

Авторы-составители:
Коржов Василий Сергеевич
Тарасенко Юлия Васильевна

Редактор Е. Г. Цветкова
Компьютерная верстка И. П. Минина

Подписано в печать 01.06.17. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,50. Тираж 130 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

МЕНЕДЖМЕНТ ОТРАСЛИ

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2017