

УДК 005:339.1
ББК 65.422-21
М 50

Авторы-составители: Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент;
Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;
О. В. Гулевич, ассистент

Рецензенты: О. В. Лапицкая, канд. экон. наук, доцент кафедры
экономики и управления в отраслях Гомельского
государственного технического университета
имени П. О. Сухого;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент кафедры
менеджмента Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образо-
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-
тельской кооперации». Протокол № 1 от 11 октября 2011 г.

Менеджмент в торговле : практикум для студентов специальнос-
ти 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» / авт.-сост. : Т. В. Кудряв-
цева, Н. В. Анисимова, О. В. Гулевич. – Гомель : учреждение образо-
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-
тельской кооперации», 2012. – 108 с.

ISBN 978-985-461-988-0

УДК 005:339.1
ББК 65.422-21

ISBN 978-985-461-988-0

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Менеджмент в торговле» является одной из важнейших учебных дисциплин, формирующей специалиста в области коммерческой деятельности.

Дисциплина направлена на изучение эффективного управления персоналом в качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности организации в современных условиях.

Целью дисциплины «Менеджмент в торговле» является формирование у студентов навыков управления для дальнейшего использования их в коммерческой деятельности.

Задачами изучения дисциплины являются:

- формирование знаний, умений, навыков в области управления деятельностью организаций торговли на основе понимания его сущности, принципов и структуры;
- изучение форм и методов государственного регулирования торговли;
- изучение основ коммуникации, организации и планирования рабочего дня руководителя, применения инструментов принятия управленческих решений;
- изучение различных подходов к формированию стиля управления;
- изучение зарубежного опыта управления и возможностей его использования в наших условиях.

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

В результате изучения дисциплины студенты должны *знать*:

- основные составляющие системы управления организацией: задачи, цели, принципы, методы, формы и т. д.;
- роль и место менеджера в организации и содержание его деятельности;
- межличностные и групповые процессы, протекающие в организации;
- комплексный характер взаимодействия человека с организацией.

Кроме того, студенты должны *уметь*:

- применять методы управления и мотивации деятельности;

- определять воздействие внешней и внутренней среды на определение целей и стратегии организации;
- принимать управленческие решения.

Обучение осуществляется посредством лекций, практических занятий, решения конкретных ситуаций, проведения деловых игр. Формы контроля: промежуточные контрольные работы, опросы, тесты, рейтинговая оценка, зачет и экзамен.

Основной программный материал излагается на лекциях и закрепляется на практических занятиях. Часть материала предлагается для самостоятельного изучения. Текущий контроль осуществляется путем опроса на практических занятиях, проведения самостоятельных и выполнения индивидуальных заданий. В течение каждого семестра предусматривается выполнение двух контрольных работ. Итоговый контроль осуществляется в виде зачетов и семестровых экзаменов.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Темы	Количество аудиторных часов		
	Лекции	Практические занятия	Всего
<i>V семестр</i>			
1. Задачи, содержание и структура курса	4	–	4
2. Государственное регулирование торговли	4	4	8
3. Цели и функции, принципы и методы менеджмента	4	4	8
4. Планирование как функция менеджмента	6	4	10
5. Организация как функция менеджмента	4	4	8
6. Мотивация персонала торговой организации	4	4	8
7. Контроль как функция менеджмента	6	4	10
8. Управление рабочим временем	4	4	8
9. Социально-психологические методы менеджмента	4	4	8
Всего в V семестре	40	32	72
<i>VI семестр</i>			
10. Управление персоналом	12	10	22
11. Информация и коммуникации в процессе управления	4	4	8
12. Принятие управленческих решений в торговле	10	10	20
13. Руководство и лидерство в системе управления торговой организацией	6	4	10
14. Менеджмент за рубежом	4	4	8
Всего в VI семестре	36	32	68
Итого	76	64	140

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ, ТЕСТЫ

1. ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КУРСА

1.1. Тенденции развития менеджмента

План

1. Понятие менеджмента.
2. Менеджмент как процесс. Основные функции менеджмента.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы к управлению.

Литература: [3], [4], [9], [11], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность менеджмента как процесса управления?
2. Какие выделяют функции управления?
3. В чем отличие менеджмента как команды и как системы?
4. Как можно охарактеризовать структуру менеджмента?
5. Каково определение понятий «структура управления», «механизм управления» и «процесс управления»?
6. Какие выделяют концепции менеджмента? Каковы возможные границы их использования?
7. С чем можно связать развитие количественного подхода к управлению?
8. Какова сущность системного подхода к управлению? Что понимают под системой? Из каких основных элементов она состоит?
9. Что предполагает ситуационный подход к управлению?
10. Какие аспекты управления торговой организацией изучает курс «Менеджмент в торговле»?

Темы рефератов

1. Подходы к менеджменту.
2. Менеджмент как наука и искусство.

Задание 1. Известно, что руководители различного уровня выполняют разные функции. В таблице 1 представлены сферы деятельности руководителей. Дайте примерную количественную оценку соотношениям отдельных видов деятельности, которые должны выполнять руководители торговой организации различного уровня. Подумайте, каким в идеальном варианте должно быть это соотношение.

Таблица 1 – Соотношение сфер деятельности руководителей различного уровня

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

Задание 2. Проведите сравнительный анализ управления коммерческой и некоммерческой организациями с точки зрения теории систем.

1.2. Развитие менеджмента за рубежом

План

1. Особенности управления в отдельных зарубежных странах.
2. Особенности японской модели менеджмента.
3. Особенности американской модели менеджмента.
4. Особенности управления в отдельных европейских странах.

Л.: [3], [4], [9], [11], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы особенности управления различными государственными системами?
2. Какие новые управленческие положения будут развиваться в XXI в. и почему?
3. В чем заключаются отличительные особенности японской и американской моделей управления?

Темы рефератов

1. Эволюция стратегии руководства организацией в современных условиях.
2. Вклад отдельных личностей в теорию и практику управления.

Задания

Задание 1. Перечислите людей, внесших наибольший вклад в развитие теории и практики управления. Назовите их основные заслуги.

Задание 2. С учетом зарубежного опыта управления дайте характеристику организации XXI в., используя таблицу 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика современной и будущей организации

Факторы	Традиционная организация	Организация XXI в.
Построение организации		
Организационные структуры управления		
Основной принцип деятельности организации		
Критический фактор конкурентного преимущества		
Персонал компании		
Ожидания персонала		
Основные действующие лица		
Лидерство		
Стиль лидерства		
Постановка проблемы		
Источник власти		
Деятельность		
Ошибки		
Статус подразделений организационной структуры		
Рынки		
Выгоды		
Ориентация деятельности компании		
Связь с окружающей средой		
Качество		
Приоритет		

2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ

2.1. Основные направления государственного регулирования торговли в условиях рыночного хозяйства

План

1. Необходимость и особенности государственного регулирования торговли в условиях рыночного хозяйства.
2. Цели и задачи государственного регулирования торговли.
3. Методы государственного регулирования торговли.

Л.: [3], [4], [9], [11], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие цели преследует государственное регулирование торговли?
2. Какие задачи решаются государственным регулированием торговли?
3. На каких принципах основано государственное регулирование торговли?
4. Какие функции выполняет государственное регулирование торговли?
5. Какие существуют формы государственного регулирования торговли?
6. Как можно охарактеризовать основные методы государственного регулирования торговли?

Темы рефератов

1. Стратегические цели государственного регулирования торговли Республики Беларусь.
2. Правовые аспекты регулирования торговли в Республике Беларусь.

Задание

Закон Республики Беларусь от 10 января 2000 г. № 364-З «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» запрещает в установленном порядке неправомерную дея-

тельность хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение на товарном рынке, если эта деятельность имеет или может иметь своим результатом ограничение конкуренции либо причинение вреда законным интересам других хозяйствующих субъектов или потребителей в результате:

- создания препятствий для доступа на товарный рынок (ухода с товарного рынка) другим хозяйствующим субъектам, а также ограничений свободы их конкуренции;
- изъятия товаров из обращения, ограничения производства с целью создания или поддержания дефицита на товарном рынке;
- необоснованного и преднамеренного повышения (снижения) цен, а также принятия других мер, искусственно вызывающих рост или падение цен;
- установление или поддержание цены для получения монопольно высокой прибыли или для устранения конкурентов;
- заключения и (или) исполнения договора при условии принятия контрагентом обязательств, которые не относятся к предмету договора или не выгодны для него при добросовестном исполнении договора, а также любого другого навязывания таких условий или отказа от заключения договора по причине отказа от их принятия возможным контрагентом;
- заключения соглашений, которые ограничивают свободу участников данных соглашений определять цены и (или) условия поставок товаров в договорах с третьими лицами, а также навязывания таких условий или отказа от заключения договоров по причине отказа принятия возможным контрагентом названных условий;
- заключения соглашений, которые влекут ограничение или установление контроля над производством, рынками сбыта товаров или развитием технического прогресса;
- применения к хозяйственным партнерам различного подхода при разных условиях, что приводит к неодинаковым для них условиям конкуренции, в том числе включения в договоры дискриминирующих условий, которые ставят контрагента в неравное положение по сравнению с другими субъектами;
- согласия заключить договор только при условии внесения в него положений, которые касаются товаров, в которых контрагент (потребитель) не заинтересован;
- осуществления других действий, которые приводят к указанным результатам.

На основании данных таблицы 3 определите, какие действия, предусмотренные Законом Республики Беларусь от 10 января № 364-

3 «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции», и в каких случаях могут предпринять органы, осуществляющие антимонопольное регулирование, если хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение на рынке.

Таблица 3 – **Возможные меры противодействия монополистической деятельности**

Возможные действия органов антимонопольного регулирования	Случаи, в которых применяются конкретные действия
Контроль за деятельностью субъектов хозяйствования, которые занимают доминирующее положение на рынке	
Разукрупнение хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение	
Контроль за созданием, слиянием, присоединением, преобразованием или ликвидацией хозяйствующих субъектов	
Контроль за приобретением акций, паев или долей участия в уставном капитале субъектов хозяйствования	
Содействие общественному контролю за соблюдением антимонопольного законодательства	
Декларирование цен, ограничение цен или уровня рентабельности	

2.2. Государственное регулирование торговли в странах с рыночной экономикой

План

1. Государственное регулирование торговли в странах с рыночной экономикой.
2. Государственное регулирование торговли в восточно-европейских странах и странах Содружества Независимых Государств.
3. Регулирование торговли в Республике Беларусь.

Л.: [2], [3], [11].

Вопросы для самоконтроля

1. Какую роль играет общественное объединение «Общество защиты прав потребителей»?

2. В каком направлении должны развиваться формы и методы государственного регулирования торговли по мере развития рыночных отношений?

3. Какие функции в области государственного регулирования торговли выполняет Министерство иностранных дел Республики Беларусь?

4. Какие функции в области государственного регулирования торговли выполняет Министерство экономики Республики Беларусь?

5. Какими основными полномочиями наделено Министерство торговли Республики Беларусь?

6. Какие функции выполняет Главное управление потребительского рынка Минского городского исполнительного комитета?

7. Какие функции в области координации развития торговли выполняет Белорусская торгово-промышленная палата Республики Беларусь?

8. Какова роль Белорусского республиканского союза потребителей в развитии торговли на селе?

Темы рефератов

1. Сравнительная характеристика государственного регулирования торговли Японии и США.

2. Отличительные особенности государственного регулирования торговли в странах Европейского сообщества.

Задания

Задание 1. Вспомните основные функции в области государственного регулирования торговли, выполняемые различными органами государственного управления и общественными организациями, и запишите их по форме таблицы 4. Используя учебное пособие Г. А. Короленка «Менеджмент в торговле» [3], определите основные функции в области государственного регулирования торговли других органов государственного управления.

Таблица 4 – **Основные функции в области государственного регулирования торговли**

Орган управления	Выполняемые функции
Министерство иностранных дел Республики Беларусь	

Окончание таблицы 4

Орган управления	Выполняемые функции
Министерство экономики Республики Беларусь	
Министерство торговли Республики Беларусь	
Белорусская торгово-промышленная палата	
Белорусский республиканский союз потребителей	
Главное управление потребительского рынка Минского городского исполнительного комитета	
Общество защиты прав потребителей	
Другие органы государственного управления	

Задание 2. Используя рекомендуемые учебные пособия, изучите зарубежную практику государственного регулирования торговли. Результаты оформите в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Государственное регулирование торговли за рубежом

Страна	Органы регулирования торговли	Основные направления государственного регулирования торговли
Россия		
США		
Великобритания		
Германия		

Определите общие и отличительные особенности государственного регулирования торговли в перечисленных странах. Укажите, какие формы и методы регулирования торговли, используемые в данных государствах, следует использовать в условиях Республики Беларусь. Перечислите, что для этого необходимо.

3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Функции менеджмента в торговле

План

1. Цели и функции менеджмента в торговле.
2. Планирование, организация, мотивация и контроль как общие функции менеджмента.
3. Специфические функции менеджмента в торговле.

4. Основные принципы управления в торговле.

Л.: [3], [4], [6]–[9], [11], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под целью организации?
2. Какова цель функционирования торговой организации?
3. Какие функции выполняет менеджмент?
4. В чем заключается функция планирования?
5. Что понимают под стратегическим планированием?
6. Какова роль текущего планирования в управлении торговой организацией?
7. В чем состоит функция организации?
8. Какова роль функции мотивации в управлении трудовым коллективом?
9. Как побудить человека к эффективной деятельности?
10. Какова роль функции контроля в процессе управления трудовым коллективом?
11. Как характеризуются основные принципы менеджмента?

Темы рефератов

1. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
2. Организационные структуры японских межнациональных корпораций.

Задания

Задание 1. В таблице 6 содержатся основные понятия, которые необходимо усвоить в результате изучения данной темы. Дайте их краткие определения.

Таблица 6 – **Ключевые слова и определения по теме**

Понятие	Краткое определение
Идеалы	
Цели	
Задачи	
Средства	
Планирование	

Окончание таблицы 6

Понятие	Краткое определение
Организация	
Руководство и лидерство	
Мотивация	
Контроль	
Управление по целям	

Задание 2. В таблице 7 приведены свойства, которыми должна обладать цель. Сформулируйте свое представление об этих свойствах.

Таблица 7 – Характеристика свойств цели

Свойство цели	Представление о свойстве
Измеримость	
Однозначность	
Мобилизуемость	
Достижимость	
Контролируемость	

Задание 3. Ниже бессистемно перечислены цели торговой организации. Упорядочьте эти цели и представьте их в виде дерева целей (при необходимости можно ввести и другие цели):

- контроль качества товаров;
- профессиональная ориентация и социальная адаптация работников;
- получение максимально возможной прибыли на основе удовлетворения общественно значимого спроса покупателей;
- бухгалтерская отчетность;
- распределение средств по направлениям деятельности организации;
- определение уровня заработной платы и дополнительных льгот;
- оценка финансового состояния организации;
- управление заказами;
- управление запасами;
- создание системы сбыта;
- управление закупками товаров;
- управление маркетингом;
- формирование спроса и стимулирование сбыта;
- ценообразование;
- брендинг;
- бухгалтерский контроль и анализ;
- оценка результатов труда;
- управление эккаунтингом;

- управление хранением товаров;
- составление бюджета и разработка финансового плана;
- реклама;
- управление торгово-технологическим процессом;
- формирование денежных ресурсов;
- разработка мер, направленных на повышение финансовой устойчивости;
- управление продажами товаров;
- подбор и расстановка кадров;
- исследование рынка;
- управление финансами;
- создание нормальных условий труда;
- обучение персонала;
- управление закупками товаров;
- управление карьерой работников;
- бухгалтерский учет.

3.2. Методы управления в торговле

План

1. Система методов управления.
2. Методы административного управления.
3. Экономические методы менеджмента.
4. Социально-психологические методы менеджмента.

Л.: [3], [4], [6]–[9], [11], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под методами управления?
2. Как характеризуются основные экономические методы управления?
3. Как характеризуются организационные методы управления?
4. Что предполагает организационное регламентирование?
5. Как характеризуются основные формы организационного нормирования в торговле?
6. Как можно охарактеризовать основные формы организационно-методического инструктирования?
7. Какова характеристика основных методов распорядительного воздействия?

8. В чем состоит суть социально-психологических методов воздействия?

Темы рефератов

1. Роль руководителя в создании нормального социально-психологического климата в коллективе.

2. Меры по обеспечению конкурентоспособности торговой организации.

Задание

Используя данные таблицы 8, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 8 – Характеристика основных методов управления

Критерии характеристики	Методы управления		
	экономические	организационно-распорядительные	социально-психологические
Основные мотивы поведения			
Характер воздействия (прямой или косвенный)			
Основные каналы воздействия			
Основные ограничения при использовании методов			

Укажите, каким образом руководитель должен сочетать эти методы. Обоснуйте свой ответ.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Функция планирования

План

1. Проблемы планирования в современных условиях хозяйствования.

2. Проблемы обучения и закрепления навыков в менеджменте.

3. Различные взгляды на планирование.

Л.: [1], [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Почему планирование рассматривается как важнейшая функция управления?
2. Каким образом реализация функции планирования связана с реализацией других функций управления?
3. Какие принципы должны лежать в основе планирования?
4. Какова роль стратегического планирования в управлении торговой организацией?

Темы рефератов

1. История возникновения и развития теории «Управление по целям».
2. Сравнительная характеристика системы планирования в США и Японии.

Задание

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности в организации.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых в организации. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк.

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития: какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение, и т. п.

Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту.

В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – ее обязательств.

Составьте проект своей карьерограммы, который можно было бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в Республике Беларусь.

4.2. Типы планов, бизнес-план

План

1. Цели и задачи планирования.
2. Виды планирования.
3. Процесс планирования.
4. Бизнес-план и его характеристика.

Л.: [1], [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Какова взаимосвязь между процессами планирования и контроля? Приведите конкретные примеры.
2. В каком случае контроль работы может отрицательно повлиять на сотрудников? Приведите пример такой ситуации. Как можно этого избежать?
3. Может ли руководитель успешно использовать меры контроля, чтобы заставить сотрудников придерживаться ценностей организации? Подкрепите свои выводы примером конкретной ситуации.

Темы рефератов

1. Особенности организации процесса планирования в зарубежных фирмах.
2. Особенности разработки бизнес-плана торговой организации.

Задания

Задание 1. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Сформулируйте содержание шагов, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Шаги плановой работы и их содержание

Шаги планирования	Содержание работы
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

Задание 2. Руководство организации приняло решение о создании филиала в другом городе. Укажите, какие вопросы руководство должно продумать с точки зрения нормального функционирования во вновь создаваемой организации.

4.3. Стратегическое планирование

План

1. Стратегии, их виды.
2. Методики выбора стратегии.
3. Процесс реализации стратегии.

Л.: [3], [6]–[9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит суть стратегического планирования?
2. Какова роль стратегического планирования в управлении торговой организацией?
3. Каким образом текущие планы связаны с перспективными?

Темы рефератов

1. Стратегия торгового менеджмента, ее содержание и последовательность разработки.
2. Выработка стратегии. Пути и методы достижения целей торговой организации.

Задания

Задание 1. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты оформите в виде таблицы 10.

Таблица 10 – **Различия между стратегическим и текущим планированием**

Акцент планирования	Виды планирования	
	оперативное	стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

Задание 2. Установите, какие действия должна предпринять торговая организация для реализации избранной стратегии. Ответ оформите в виде таблицы 11.

Таблица 11 – **Возможные действия по реализации стратегии**

Стратегии	Сочетание «рынок – товар»	Действия по реализации стратегии
1-я	Освоенный рынок – известный товар	
2-я	Освоенный рынок – новый товар	
3-я	Новый рынок – известный товар	
4-я	Новый рынок – новый товар	

Задание 3. Назовите известные вам типы стратегий. Укажите, в чем их различия, когда они могут использоваться. Результаты представьте по форме таблицы 12.

Таблица 12 – **Возможные стратегии развития торговой организации**

Тип стратегии	Идея стратегии	Условия использования
---------------	----------------	-----------------------

5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1. Организация как функция менеджмента

План

1. Организация как функция менеджмента.
2. Понятие организационной структуры и факторы, ее определяющие.
3. Основные типы организационных структур.

Л.: [3], [6]–[9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под организационной структурой управления?
2. Какие факторы влияют на формирование организационной структуры?
3. Чем бюрократические организационные структуры управления отличаются от органических?
4. На каких принципах основана бюрократия?
5. С чем связано появление органических структур управления?
6. Как характеризуются линейные структуры?
7. Как характеризуется функциональная структура?
8. Как можно охарактеризовать линейно-функциональную структуру?
9. Какие варианты органических структур управления чаще всего встречаются?

Темы рефератов

1. Состав и содержание функций управления и их распределение между органами управления в торговле.
2. Совершенствование организационных структур в современных условиях.

Задания

Задание 1. В таблице 13 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организаци-

ей. В форме тезисов покажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

Таблица 13 – Основные факторы, определяющие организационную структуру

Основные факторы, определяющие организационную структуру управления	Направления влияния факторов
Размер торговой организации	
Стратегия, реализуемая торговой организацией	
Динамизм внешней среды	
Динамизм внутренней среды организации	
Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
Торгово-технологический процесс	
Уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе	
Ресурсы	

Задание 2. Сравните бюрократические и органические структуры управления (таблица 14). Основные характеристики этих структур приведены выше, а условия применения (бессистемно) сводятся к следующему: цели и задачи ясны; задачи сложные, не имеют четких границ и описаний; стабильное окружение; работу измерить сложно; в основе – формальное лидерство; работа поддается измерению; в основе – неформальное лидерство; нестабильное окружение.

Таблица 14 – Сопоставление бюрократических и органических структур управления

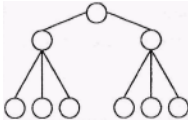
Типы структур	Основные характеристики	Сфера применения
Бюрократические		
Органические		

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие организационные структуры наиболее характерны для торговых организаций?
- Возможно ли функционирование органических структур в рамках бюрократических? Если да, то в каких случаях? Приведите пример.

Задание 3. Сопоставьте различные типы бюрократических структур управления (таблица 15).

Таблица 15 – **Принципы построения, достоинства и недостатки организационных структур**

Виды организационных структур	Принципиальная схема построения	Основное достоинство	Основной недостаток
Линейная			
Функциональная	Построить по аналогии с линейной		
Линейно-функциональная	То же		
Линейно-штабная	То же		

Задание 4. Ниже перечислены достоинства и недостатки централизованных и децентрализованных организационных структур:

- сложность контроля;
- возможность применения программно-целевых методов управления;
- сокращение времени принятия решений;
- одинаковая регламентация управленческого труда;
- сокращение уровней прохождения информации;
- подавление инициативы сотрудников;
- сложность координации деятельности сотрудников;
- возможность обеспечения конгруэнтности целей организации, отдельных подразделений и работников;
- отсутствие достаточного доверия между руководителями и подчиненными;
- субъективизм при оценке работы сотрудников;
- гибкость в принятии решений;
- повышение инициативы и степени ответственности сотрудников.

Систематизируйте эти достоинства и недостатки, результаты сгруппируйте в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Сопоставление централизованных и децентрализованных структур управления

Типы структур	Достоинства	Недостатки
Централизованная структура		
Децентрализованная структура		

5.2. Проектирование организационных структур

План

1. Проектирование организационной структуры. Элементы и этапы.
2. Методы проектирования организационных структур управления торговли.
3. Эффективность организационных структур и методы ее оценки.

Л.: [3], [6]–[9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие требования предъявляют к проектированию организационных структур?
2. На каких принципах основано построение организационных структур?
3. Какие факторы влияют на проектирование организационных структур организаций торговли?
4. Какие выделяют этапы проектирования организационных структур управления? Раскройте их содержание.
5. Каким образом можно оценить социальную и экономическую эффективность организационной структуры управления?

Темы рефератов

1. Основные факторы, определяющие структуру управления торговой организации.
2. Социальная эффективность организационной структуры торговой организации.

Задания

Задание 1. В таблице 17 приведены принципы, лежащие в основе построения организационной структуры управления. Поясните, каким образом эти принципы следует использовать в процессе проектирования организационной структуры управления.

Таблица 17 – Принципы построения организационной структуры управления

Принципы	Реализация принципов
Принцип демократизации управления	
Принцип единства цели	
Системный подход	
Ориентация на нормы управляемости	
Принцип гибкости и адаптивности	
Принцип законности	
Принцип специализации и профессиональной регламентации	

Задание 2. Разработайте примерное положение об отделе организации торговли и общественного питания и должностную инструкцию специалиста отдела.

6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Основные теории мотивации

План

1. Сущность мотивации и стимулирования труда.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.

Л.: [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Каково определение понятия «мотивация труда»?
2. Что понимают под стимулированием труда?
3. Какова связь между мотивацией и стимулированием труда?

4. Как классифицируются основные теории мотивации?
5. Как характеризуется теория потребностей А. Маслоу? Как она может быть использована при работе с коллективом?
6. Каково содержание теории потребностей Д. Мак-Клелланда?
7. В чем состоит суть двухфакторной теории Ф. Герцберга?
8. Как гигиенические факторы влияют на удовлетворенность трудом?
9. Как влияют мотивационные факторы на работу коллектива?
10. К чему сводится теория ожидания В. Врума?
11. Как характеризуется теория справедливости? Как ее можно использовать в процессе управления коллективом?
12. Что предполагает модель Портера–Лоулера?

Темы рефератов

1. Мотивация в преуспевающей фирме.
2. Потребности и вознаграждения в современном мире.

Задания

Задание 1. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты оформите в виде таблицы 18.

Таблица 18 – Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Теории	Основные мотивации	Основные недостатки
<i>Содержательные теории</i>		
Пирамида потребностей А. Маслоу		
Теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
<i>Процессуальные теории</i>		
Теория ожиданий В. Врума		
Теория справедливости Д. Адамса		
Модель Портера–Лоулера		
Теория усиления В. Ф. Скиннера		

Задание 2. Проведите деловую игру «Мотивация труда», приведенную в приложении А.

6.2. Мотивация персонала торговой организации

План

1. Содержание и особенности мотивации.
2. Мотивирующие и демотивирующие барьеры.
3. Методы индивидуального и группового стимулирования труда персонала.

Л.: [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы отличия в мотивации работников коммерческих и некоммерческих организаций?
2. В чем разница между внешними и внутренними вознаграждениями?
3. Какие факторы относятся к мотивирующим?
4. Какие существуют демотивирующие факторы?
5. Чем отличаются индивидуальные и групповые методы стимулирования труда работников? Каковы их положительные черты и недостатки?

Темы рефератов

1. Современные теории мотивации и особенности их применения в современной организации.
2. Отечественный и зарубежный опыт мотивации специалистов и руководителей современной организации.

Задания

Задание 1. С помощью таблицы 19 охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников торговых организаций.

Таблица 19 – Методы стимулирования результативности труда

Группы методов	Индивидуальные	Групповые
Экономические (прямые)		
Экономические (косвенные)		
Неденежные		

Задание 2. В таблице 20 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерения предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 20 – Шкала потребностей по А. Маслоу

Потребности	Степень значимости
<i>Физиологические потребности</i>	
Пища	
Одежда	
Жилье	
Отдых	
<i>Потребности в безопасности</i>	
Занятость	
Стабильность дохода	
Защита от физических опасностей	
Защита от психологических опасностей	
<i>Социальные потребности</i>	
Причастность к общей цели	
Возможность принимать решения	
Быть членом команды	
Чувствовать поддержку	
<i>Потребности в уважении</i>	
Личный успех на рабочем месте	
Самоуважение	
Уважение со стороны коллег	
Уровень компетентности	
<i>Потребности в самовыражении</i>	

Задание 3. Наряду с материальным существует моральное стимулирование, которое во многих торговых организациях должным образом не оценивается. В таблице 21 приведены некоторые формы мо-

рального стимулировании труда. Оцените важность для вас этих форм с помощью коэффициентов, которые могут принимать значение от нуля до единицы. Считайте, что коэффициент, равный единице, соответствует материальному стимулу, выраженному в размере 30% премии к должностному окладу. Решение подробно обоснуйте.

Таблица 21 – **Формы морального стимулирования труда и их значимость**

Формы стимулирования труда	Значимость
Публичное признание заслуг руководителем	
Присвоение звания «Лучший по профессии»	
Занесение фотографии на Доску почета	
Награждение Почетной грамотой	

Задание 4. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Укажите, какое наказание необходимо применить к конкретному работнику торговой организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей. Ответ оформите в виде таблицы 22.

Таблица 22 – **Возможные наказания работника**

Виды нарушений	Нарушение впервые	Допущено повторно
Опоздание на работу или уход с работы ранее положенного срока		
Прогоул		
Рабочее место к открытию магазина не подготовлено		
Грубость по отношению к покупателю		
Обсчет покупателя		
Заказ излишнего количества товара, в результате чего образовались сверхнормативные запасы		
Порча товара		
Недостача товара		
Продажа товара с истекшим сроком реализации из-за отсутствия должного контроля		

7. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Функция контроля

План

1. Цель, содержание и результаты выполнения функции контроля.
2. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий и заключительный.
3. Внешний и внутренний контроль.
4. Централизованный и децентрализованный контроль.

Л.: [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность и назначение контроля?
2. Какие цели преследует контроль?
3. Как функция контроля связана с другими функциями управления?
4. Какие принципы лежат в основе контроля?
5. Каково назначение предварительного, текущего и заключительного контроля?

Темы рефератов

1. Система контролирурующих органов в Республике Беларусь.
2. Управленческий контроль: его формы и средства реализации.

Задания

Задание 1. Магазин «Колос» Калыменского облпотребсоюза занимался продажей мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областным налоговым комитетом. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения: несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню; в финансовых документах по приему товара были грубые нарушения; бухгалтерская отчетность велась не верно.

Данные нарушения не были установлены в магазине при проверке, проводимой ревизионной комиссией облпотребсоюза за две недели до этого.

Используя вышеприведенную информацию, дайте ответы на следующие вопросы:

- Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
- Какие выделяют основные этапы контроля?
- Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
- Соблюдены ли принципы контроля при проверке, проводимой ревизионной комиссией облпотребсоюза?

Задание 2. Василий Петрович Воронцов является директором фирмы «Колорит». Фирма занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей и занимает ведущее место на рынке Республики Беларусь. Имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве.

В феврале были утверждены основные показатели деятельности организации на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхстойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить в головной фирме в Минске.

Исходя из вышеприведенной информации, дайте ответы на следующие вопросы:

- Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
- Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
- Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
- Что должно было предпринять правление (дирекция) фирмы во избежание сложившейся ситуации?

7.2. Процесс контроля

План

1. Типы самоконтроля. Правила контроля.
2. Этапы процесса контроля.
3. Контроль и контроллинг как единая система.
4. Мониторинг.

Л.: [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Как взаимосвязаны функции планирования и контроля в менеджменте?
2. Какова роль контроля в управлении?
3. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполненной работе?
4. Что понимают под контролем с использованием обратной связи?
5. На какие этапы распадается процесс контроля?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля? Охарактеризуйте их.
7. Каковы отличительные характеристики стандартов, применяемых для контроля?

Темы рефератов

1. Особые методы контроля в организации. Совершенствование технологии получения информации.
2. Контроль общей эффективности работ.

Задания

Задание 1. На практике известны два подхода к процессу контроля: контроль процесса и контроль результата. Очевидно, что эти два подхода означают две крайности. Сопоставьте эти два подхода с помощью таблицы 23 и укажите, в каких случаях целесообразно использовать тот или иной метод контроля. Определите, каким образом можно обеспечить оптимальное сочетание этих подходов.

Таблица 23 – Сопоставление различных подходов к контролю

Показатели	Методы контроля	
	Контроль процесса	Контроль результата
Преимущества		
Недостатки		
Случаи использования		

Задание 2. В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов организации. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством средне-

го звена организации. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает несколько этапов, приведенных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы процесса контроля

Исходя из вышеприведенной информации, дайте ответы на следующие вопросы:

- Какова роль контроля и его совершенствования в бизнесе?
- Какие особенности в организации контроля за деятельностью организации в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
- Какие этапы и элементы контроля имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

7.3. Специфические функции и методы контроля торговой организации

План

1. Функции контроля (сенсорная и дискриминационная).
2. Специфические методы контроля в работе менеджера торговли. Сметы, графики, нормативы.

Л.: [3], [11], [17].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие нормативы используются в процессе контроля деятельности организации?

2. Почему столь важно допустить масштаб допустимых отклонений?
3. Каковы критерии эффективности контроля?

Темы рефератов

1. Самоконтроль организации.
2. Эффективный внутренний контроль организации.

Задания

Задание 1. Раскройте, каким образом реализуются функции контроля, представленные в таблице 24.

Таблица 24 – **Функции контроля и их реализация**

Функции контроля	Способы реализации функций
Оценивающая	
Стимулирующая	
Мотивирующая	

Задание 2. В таблице 25 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчиненного.

Таблица 25 – **Различные варианты контроля**

Подчиненные	Варианты контроля
Работник А – молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б – молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В – молодой специалист со средней теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г – молодой специалист со средней теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д – с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е – с большим опытом работы, не инициативный, боится брать на себя ответственность	

8. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

8.1. Организация труда руководителей и специалистов

План

1. Характер и содержание труда руководителя и специалистов.
2. Особенности и принципы организации труда руководителя и специалистов.
3. Планирование рабочего дня руководителя.

Л.: [3], [9], [15].

Вопросы для самоконтроля

1. Каково определение понятия «управленческий труд»?
2. В чем заключается специфика управленческого труда?
3. Почему результаты управленческого труда трудно оценить?
4. Какие основные требования предъявляются к современному руководителю?
5. По каким причинам у руководителя возникает дефицит времени?
6. Как можно рационально спланировать рабочий день руководителя?
7. Что понимают под биоритмами? Каким образом их следует учитывать при планировании рабочего дня руководителя?

Темы рефератов

1. Методы исследования рабочего времени руководителей и специалистов.
2. Анализ использования рабочего времени.

Задания

Задание 1. В таблице 26 перечислены качества, которыми, по мнению А. Файоля, должен обладать руководитель. Поясните, что предполагают данные качества применительно к руководителю торговой организации.

Таблица 26 – **Качества руководителя по А. Файлоу**

Качества руководителя	Составляющие качества руководителя	Назначение данных качеств руководителя торговой организации
Физические		
Умственные		
Моральные		
Образовательные		
Техническая эрудиция		
Опыт		

Задание 2. Представители хрональной биологии утверждают, что внутри каждого живого существа есть биологические часы. Считается, что основной биоритм человека 24-часовой. В течение этого периода изменяются все функции нашего организма. Так, к 9 ч утра повышается физическая и психическая активность человека; к 10 ч утра человек находится в наилучшей форме и пребывает в таком состоянии до обеда; к 13 ч подъем деловой активности спадает, и организму нужна передышка; в 14 ч кривая линия энергетики продолжает падать, и лишь в 15 ч наше самочувствие начинает улучшаться; производительность труда остается высокой до 17 ч, но уже с 18 ч психические реакции постепенно замедляются.

Вместе с тем биоритмы отдельных людей имеют свои особенности. Некоторые из нас – «жаворонки» рано ложатся спать, рано просыпаются и сразу же берутся за серьезные дела. Другие – «совы» поздно ложатся спать и поздно просыпаются, пик их работоспособности приходится на вторую половину дня. Есть и «голуби», которые не подчиняются ни одному, ни другому ритму. Все это необходимо учитывать при планировании рабочего дня.

Пройдите тест, помогающий определить принадлежность человека к тому или иному типу.

Тест

1. Трудно ли Вам вставать рано утром?

Варианты ответа:

- а) да, почти всегда;
- б) иногда;
- в) редко;
- г) крайне редко.

2. Если бы у Вас была возможность выбора, в какое время Вы ложились бы спать?

Варианты ответа:

- а) после часа ночи;
- б) с 23 ч 30 мин до 1 ч 00 мин;
- в) с 22 ч 00 мин до 23 ч 30 мин;
- г) до 22 ч 00 мин.

3. Какой завтрак Вы предпочитаете в течение первого часа после пробуждения?

Варианты ответа:

- а) плотный;
- б) менее плотный;
- в) можно ограничиться вареным яйцом или бутербродом;
- г) достаточно чашки чая или кофе.

4. Если вспомнить Ваши последние размолвки на работе и дома, то преимущественно в какое время они происходили?

Варианты ответа:

- а) в первой половине дня;
- б) во второй половине дня.

5. От чего Вы могли бы отказаться с большей легкостью?

Варианты ответа:

- а) от утреннего чая или кофе;
- б) от вечернего чая.

6. Насколько легко рушатся Ваши привычки, связанные с приемом пищи во время каникул или отпуска?

Варианты ответа:

- а) очень легко;

- б) достаточно легко;
- в) трудно;
- г) остаются без изменения.

7. Если ранним утром предстоят важные дела, на сколько раньше Вы ложитесь спать по сравнению с обычным распорядком?

Варианты ответа:

- а) более чем на 2 ч;
- б) на 1–2 ч;
- в) меньше чем на 1 ч;
- г) как обычно.

8. На сколько точно Вы можете оценить промежуток времени, равный минуте? Попросите кого-нибудь помочь Вам в этом испытании.

Варианты ответа:

- а) меньше минуты;
- б) больше минуты.

Подсчет результатов производится с помощью ключа (таблица 27). В зависимости от выбора варианта ответа можно получить от 0 до 3 баллов.

Таблица 27 – Ключ к расшифровке результатов теста

Варианты ответа	Количество баллов за ответы на вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
а	3	3	3	1	2	0	3	0
б	2	2	1	0	0	1	2	2
в	1	1	2	–	–	2	1	–
г	0	0	0	–	–	3	0	–

Если сумма баллов от 0 до 7, то Вы – «жаворонок»; от 8 до 13 – «голубь» и от 14 до 20 – «сова».

Укажите, каким образом полученные результаты можно использовать при планировании рабочего дня.

Задание 3. Значительную часть рабочего времени руководитель торговой организации затрачивает на работу с документами, в том числе на ознакомление с поступающей корреспонденцией. Приведем две достаточно типичные ситуации.

Ситуация первая. На приеме у руководителя крупного универмага находится представитель фирмы, поставляющей достаточно широкий ассортимент трикотажных изделий, пользующихся спросом потребителей. С этой фирмой универмаг связывают достаточно длительные и надежные отношения. Представитель фирмы просит внести некоторые изменения в договор в части ассортимента и сроков поставок. Однако в связи с отсутствием товароведа, ведущего группу трикотажных изделий, директор универмага не смог сразу принять решение. Он оставил письмо представителя поставщика у себя и обещал помочь в решении проблемы.

Ситуация вторая. Во время разбора поступившей корреспонденции директора универмага заинтересовало коммерческое предложение, поступившее от оптовой фирмы. В связи с тем что на текущей неделе руководитель чрезмерно загружен, он оставил этот документ у себя, предполагая, что в выходные дни ознакомится с ним дома.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Правильно ли поступил директор универмага в этих двух ситуациях?
- Каким образом на месте руководителя поступили бы вы? Обоснуйте свой ответ.

8.2. Делегирование полномочий в системе управления торговлей

План

1. Основные правила работы с деловой корреспонденцией.
2. Делегирование полномочий, их виды.
3. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления торговлей.

Л.: [3], [9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какими основными правилами руководствуются при работе с деловой корреспонденцией?

2. В чем заключается принцип делегирования полномочий? Каково его значение?
3. Как правильно делегировать полномочия?
4. Что необходимо делегировать подчиненным?
5. Решение каких вопросов нельзя делегировать подчиненным?

Темы рефератов

1. Разделение и кооперирование труда в торговле.
2. Основные правила эффективного делегирования полномочий.

Задания

Задание 1. Делегирование полномочий – один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчиненным целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель торговой организации может делегировать подчиненным полностью, что – частично, а что не должен делегировать (таблица 28), поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена (РСЗ) или подчиненным (П).

Таблица 28 – Целесообразность делегирования отдельных функций подчиненным

Функции	Что следует делегировать и кому		Что нельзя делегировать
	полностью	частично	
Определение политики организации			
Установление долгосрочных целей			
Установление среднесрочных целей			
Установление краткосрочных целей			
Задачи особой важности			
Срочные дела			
Текущие дела			
Решения, предполагающие большой риск			
Решения, требующие специальных знаний, например правовых			
Контроль над работой подчиненных			

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

Задание 2. Одна из важнейших проблем, возникающих в процессе делегирования полномочий, – кому делегировать. Руководителю торговой организации необходимо возложить новую, достаточно важную функцию на одного из подчиненных:

- опытного работника, которому руководитель доверяет, и который, по его мнению, хорошо справится с возложенной функцией, хотя он уже перегружен работой;
- работника, в котором руководитель не очень уверен, и который, по его мнению, не очень загружен работой;
- молодого специалиста, не имеющего практического опыта и стремящегося к профессиональному росту;
- нового работника, специально принятого для выполнения этой функции.

Представьте себя в роли руководителя и определите последовательность делегирования полномочий названным работникам (в виде таблицы 29). Обоснуйте свое мнение.

Таблица 29 – Очередность предпочтения работников для передачи новой функции

Работник в порядке предпочтения	Какую помощь необходимо оказать работнику	Какие проблемы могут возникнуть в результате делегирования
---------------------------------	---	--

Задание 3. В процессе делегирования полномочий работники могут возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера (таблица 30).

Таблица 30 – Основные причины нежелания работников брать на себя выполнение новых функций

Основные причины возражений	Возможные пути нейтрализации причин
Достаточная загруженность уже имеющимися обязанностями	
Отсутствие достаточных стимулов для принятия новых обязанностей	
Опасение не справиться с новыми функциями	
Новые функции предполагают наличие новых знаний, которых пока недостаточно	
Новые функции работнику кажутся малопривлекательными	
Работнику кажется, что новые функции снижают возможности карьерного роста	

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Должен ли руководитель принимать во внимание доводы подчиненных?
- К чему может привести то обстоятельство, если руководитель не примет эти доводы?

9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Функции трудового коллектива торговой организации

План

1. Трудовой коллектив организации. Его экономические и социальные функции.
2. Формальные и неформальные структуры коллектива.
3. План социального развития трудового коллектива, его содержание и порядок разработки.

Л.: [3], [9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается особенность социально-психологических методов управления?
2. Каково определение понятия «трудовой коллектив»? Какие функции он выполняет?
3. Каково значение планирования социального развития коллектива?
4. Какие основные разделы должен содержать план социального развития торговой организации?
5. Что понимают под социально-психологическим климатом трудового коллектива? Чем он характеризуется?
6. Что понимают под типизацией личностей?
7. В чем заключается сущность малой группы как объекта управления?
8. Каков процесс формирования трудового коллектива?
9. Какие существуют методы сбора социальной информации в трудовом коллективе?

Темы рефератов

1. Социально-психологические характеристики малых групп и коллективов.

2. Социально-психологические аспекты реализации власти и влияния руководителя.

Задания

Задание 1. В таблице 31 приведены некоторые характеристики сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика. Дайте ответы на следующие вопросы:

- Каким образом работник должен учитывать свой тип темперамента и в каком направлении себя совершенствовать?
- Каким образом должен вести себя руководитель с подчиненными, обладающими тем или иным типом темперамента?

Таблица 31 – Сравнительная характеристика отдельных типов темперамента

Показатели	Типы темпераментов			
	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Происхождение термина	От греч. <i>chole</i> – желчь	От лат. <i>sanguis</i> – кровь	От греч. <i>phlegm</i> – слизь	От греч. <i>melas</i> – черный <i>chole</i> – желчь
Основные качества	Сильные и быстро возникающие чувства, которые ярко проявляются в действиях, поступках, мимике и жестях; неумение владеть собой; энергичен, быстро решает проблемы и преодолевает трудности	Яркие внешние выражения эмоций и их быстрая сменяемость, легкое преодоление трудностей и приспособляемость к новым условиям; продуктивен на интересной работе, однако не всегда доводит начатое до конца	Спокойствие, медлительность, слабое проявление чувств; настойчивость и упорство; не любит перемен в окружающей среде и тяжело сходится с новыми людьми	Слабая возбудимость, глубокие длительные эмоции; замкнутость, нерешительность; успешнее работает только в благоприятных условиях, предпочитает одиночество
Способ самосовершенствования работника				

Показатели	Типы темпераментов			
	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Поведение руководителя с подчиненным, обладающим качествами, присущими конкретному типу темперамента				

Задание 2. Выполните следующее:

- Определите социально-психологический климат в вашем коллективе. С помощью социометрического метода сформируйте новый коллектив.
- Проведите тестирование на ЭВМ.
- Приведите примеры критики и самокритики, определите их эффективность.
- Составьте самооценку личности по 10 критериям.

9.2. Управление конфликтами и стрессами

План

1. Сущность конфликтов, виды конфликтов.
2. Стили разрешения производственных конфликтов.
3. Природа стрессов, их основные причины.
4. Основные пути преодоления стрессовых ситуаций.

Л.: [3], [7], [9], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Каково определение понятия «конфликт»?
2. Какие выделяют основные типы конфликтов?
3. В чем заключается польза конфликта?
4. В чем заключается опасность конфликта?
5. Какие причины конфликтных ситуаций характерны для вашей организации?
6. Что понимают под внутренней средой конфликта?
7. Что понимают под внешней средой конфликта?

8. Какие методы разрешения конфликтных ситуаций применяются в вашей организации?

9. Какие тактические приемы вы применяете во время ведения споров, дискуссий и переговоров?

10. В чем заключаются основные причины стрессов и их последствия?

Темы рефератов

1. Методы разрешения конфликтов в трудовом коллективе.

2. Методы преодоления стрессовых ситуаций.

Задание

Ответьте на вопросы теста К. Томаса «Стратегия поведения в конфликте» (таблица 32). По каждой из 30 пар утверждений выберите одно, например: 1А, 2Б и т. д. Сделайте выбор, даже если это трудно. Следует иметь в виду, что утверждения могут повторяться, но каждый раз в несколько новой редакции и новом сочетании.

Таблица 32 – Стратегия поведения в конфликте

№ п/п	Утверждения
1	А. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны
2	А. Я стараюсь найти компромиссное решение. Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и собственных
3	А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Я стремлюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения
4	А. Я стараюсь найти компромиссное решение. Б. Иногда жертвую собственными интересами ради интересов другого человека
5	А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6	А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя. Б. Я стараюсь добиться своего
7	А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего

Продолжение таблицы 32

№ п/п	Утверждения
8	А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
9	А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий. Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	А. Я твердо стремлюсь достичь своего. Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	А. Первым делом я стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Б. Я стараюсь успокоить другого и главное сохранить наши отношения
12	А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу
13	А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
14	А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
15	А. Я стараюсь успокоить другого и главное сохранить наши отношения. Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженностей
16	А. Я стараюсь не задеть чувство другого. Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17	А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу
19	А. Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят спорные вопросы и интересы. Б. Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
20	А. Я пытаюсь немедленно преодолевать все разногласия. Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон
21	А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желанию другого. Б. Я всегда склоняюсь к прямому разрешению проблемы
22	А. Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей точкой зрения и точкой зрения другого. Б. Я отстаиваю свои желания
23	А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	А. Если позиция другого кажется ему важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям. Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу

Окончание таблицы 32

№ п/п	Утверждения
25	А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов. Б. Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желанию другого
26	А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27	А. Я зачастую избегаю позиции, которая может вызвать споры. Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	А. Обычно я настойчив в стремлении добиться своего. Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
29	А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий
30	А. Я стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я стараюсь занимать такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха

Ключ

Избегание предполагает отсутствие стремления к сотрудничеству. Однако при этом участники делают вид, что конфликт отсутствует, и не стремятся к достижению своих целей.

Ответы: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23Б, 27А, 29Б.

Уступчивость имеет место в том случае, когда ради сохранения хороших отношений свои интересы приносятся в жертву другому.

Ответы: 1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Компромисс предполагает взаимные частные уступки и возможность возобновления конфликта.

Ответы: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Противоборство имеет целью во что бы то ни стало добиться своего в ущерб интересам другого.

Ответы: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Сотрудничество направлено на совместный поиск решений, которые удовлетворяли бы обе стороны.

Ответы: 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Управление трудовыми ресурсами

План

1. Состав персонала организации и его характеристика.
2. Требования, предъявляемые к современному руководителю.
3. Система методов работы с персоналом.
4. Критерии оценки работы персонала.

Л.: [3], [7], [9], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие требования предъявляют к персоналу организации?
2. Какой можно привести пример взаимосвязи целей организации и требований к исполнителям?
3. Каково определение понятий «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация», «управленческая должность»?

Темы рефератов

1. Роль руководителя в управленческой деятельности.
2. Профессия – консультант.
3. Динамика профессиональных качеств руководителя.
4. Здоровье персонала – залог эффективной работы.

Задание

Требования к персоналу зависят как от общих целей организации, так и особенных целей отдельных подразделений. С помощью таблицы 33 сформулируйте требования к работникам отдельных подразделений организации, занимающейся оптовой торговлей обувью.

Таблица 33 – **Требования к персоналу организации, занимающейся оптовой торговлей**

Цель организации	Подразделение	Функции подразделения	Требования к исполнителям функций	Качества персонала
	Отдел закупок			
	Отдел продаж			

Цель организации	Подразделение	Функции подразделения	Требования к исполнителям функций	Качества персонала
	Отдел маркетинга			
	Бухгалтерия			
	Финансовая служба			
	Кадровая служба			

10.2. Набор, отбор и адаптация персонала торговой организации

План

1. Система подбора персонала.
2. Набор персонала, его источники и методы.
3. Определение уровня заработной платы и дополнительных льгот.
4. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Л.: [3], [7], [9], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие выделяют этапы подбора персонала?
2. В чем заключается процесс сбора информации для подбора персонала?
3. Какие существуют источники найма персонала?
4. Каковы достоинства и недостатки внутреннего и внешнего набора персонала?
5. Какие методы используются при подборе персонала?
6. Какие выделяют виды отборочного собеседования?
7. В чем заключается процесс принятия решений по отбору персонала?

Темы рефератов

1. Подбор персонала: поиск сотрудников, предварительный отбор.
2. Особенности предварительного отбора персонала.
3. Особенности отбора персонала через Интернет.
4. Резюме – важнейший источник информации при подборе кадров.

5. Психологическое тестирование при подборе персонала.
6. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала.

Задания

Задание 1. Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе предлагается заполнить анкету. Графы «Фамилия, имя, отчество», «Пол», «Профессия» заполняются легко, а вот над графой «Цель» ваша авторучка «замирает». Постарайтесь сформулировать цель таким образом, чтобы пройти отбор и заинтересовать работодателя.

Задание 2. Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Необходимо составить объявление о текущей вакансии, используя методические рекомендации, изложенные в приложении Б.

Задание 3. Молодой специалист заканчивает учреждение высшего образования по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Определите, каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы. Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (таблица 34).

Таблица 34 – **Ценностные ориентации**

Ценностные ориентации	Ранг
Хорошо зарабатывать	
Получать отпуск в удобное время	
Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
Работать в дружном, сплоченном коллективе	
Получить жилье или улучшить жилищные условия	
Повышать свое профессиональное мастерство	
Наиболее полно использовать способности и умения	
Получать (ощущать) общественное признание за свои трудовые достижения	
Активно участвовать в управлении производством	
Иметь надежное рабочее место	
Власть и влияние (право принимать решения)	
Продвижение по службе	
Соответствие интересов на работе и вне ее	
Общение с интересными, эрудированными коллегами	
Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
Иметь хорошее обеспечение в старости	

Задание 4. Молодой специалист, окончивший учреждение высшего образования по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Составьте резюме, используя методические рекомендации, изложенные в приложении Б.

10.3. Методы оценки персонала современной организации

План

1. Необходимость оценки персонала и ее цели.
2. Традиционные методы оценки персонала.
3. Современные методы оценки персонала.
4. Особенности критериев и методов оценки руководителей.

Л.: [3], [7], [9], [13], [17].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы цели и задачи деловой оценки персонала?
2. Какие проблемы можно решить с помощью деловой оценки персонала?
3. Какие используются методы оценки персонала?
4. Как характеризуется метод оценки персонала по деловым качествам?
5. Как характеризуется метод оценки персонала по результатам деятельности?
6. Как характеризуется метод оценки персонала по системе тестов?
7. Какие выделяют этапы системы оценки персонала?
8. Какими методами можно оценить результат труда персонала организации?
9. Какие выделяют критерии оценки труда руководителя?
10. Какие существуют нетрадиционные подходы к оценке персонала?

Темы рефератов

1. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
2. Тестирование как метод оценки персонала.

Задание

Попытайтесь самостоятельно определить личные и профессиональные качества различных должностных лиц, представленных в таблице 35.

Таблица 35 – **Качества должностных лиц**

Должности	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор объединения торговли		
Главный бухгалтер		
Менеджер по рекламе		
Менеджер по продажам		
Менеджер торгового зала		
Маркетолог		
Логистик		
Продавец		
Контролер-кассир		

10.4. Аттестация персонала

План

1. Ежегодная текущая и специальные оценки персонала.
2. Аттестация кадров и ее виды.
3. Подготовка к аттестации и работа аттестационной комиссии.
4. Особенности оценки результатов труда административно-управленческого и торгово-оперативного персонала.

Л.: [3], [7], [9], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какие выделяют цели и задачи аттестации кадров?
2. Какие бывают виды аттестации кадров?
3. В чем заключается подготовка к аттестации кадров?
4. В чем заключается работа аттестационной комиссии?
5. Какие решения может принимать аттестационная комиссия по результатам аттестации?
6. Какие существуют нетрадиционные подходы к оценке персонала?

Темы рефератов

1. Проблемы аттестации персонала в организации.
2. Практика проведения аттестации руководителей и специалистов организации.
3. Послевузовская аттестация: новый взгляд на проблему подбора персонала.

Задание

Для оценки личных качеств выполните тест «Аттестация молодого специалиста» (приложение В).

10.5. Деловая карьера

План

1. Понятие деловой карьеры, ее виды, задачи.
2. Этапы планирования карьеры.
3. Организационные основы планирования карьеры.
4. Развитие карьеры работника.

Л.: [3], [7], [9], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под деловой карьерой? Какие бывают виды деловой карьеры?
2. Какие выделяют цели и задачи планирования карьеры?
3. Какие выделяют этапы планирования карьеры?
4. Каковы организационные основы планирования карьеры?
5. Каково определение понятия «ротация»?
6. Какие должны быть условия карьерного роста?
7. Какие показатели служат основой для развития карьеры?
8. Какие выделяют периоды развития карьеры работника?

Темы рефератов

1. Планирование деловой карьеры.
2. Женщина и карьера: формула успеха.

3. Национальные особенности карьерного роста.
4. Практика работы организаций по планированию карьерного роста персонала.

Задания

Задание 1. Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут вас вызывает начальник и говорит, что нужно поехать к смежникам и наладить производство необходимой для вашей организации продукции. Но вчера вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Укажите, что бы вы выбрали в качестве верного пути к последующей карьере.

Задание 2. Спланируйте карьеру сотрудника организации (от мастера до заместителя директора по экономике), используя все виды деловой карьеры с разбивкой по годам.

Задание 3. Будущий менеджер по персоналу заканчивает обучение в университете по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания учреждения высшего образования.

Для выполнения задания используйте методические указания приложения Г.

Задание 4. Выполните тест «Выбор карьерного пути» (приложение Д). Оцените свои возможности карьерного роста.

10.6. Развитие персонала

План

1. Необходимость, цели и задачи развития персонала.
2. Система и последовательность развития персонала.
3. Процесс обучения персонала.

Л.: [3], [7], [9], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Чем обусловлено успешное развитие персонала?
2. Какова цель обучения?
3. Каковы задачи развития персонала?
4. Какие методы используются при обучении персонала организации?
5. Какие выделяют этапы процесса обучения персонала?
6. Как оценить результаты обучения персонала?
7. Из каких элементов состоит система развития персонала?
8. Какие выделяют этапы внедрения мероприятий по развитию персонала?

Темы рефератов

1. Практики крупнейших белорусских фирм по организации производственного обучения.
2. Практика совместной работы учебного заведения и кадровой службы организации.
3. Организация производственного обучения в индустриально-развитых странах.
4. Организация обучения кадров – залог успеха работы организации.
5. Системный подход к повышению квалификации персонала.
6. Оценка эффективности обучения персонала.
7. Использование социально-психологических тестов для управления развитием персонала.

Задания

Задание 1. При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов: способность принимать решение, коммерческую и деловую ориентацию, умение работать с цифрами, способность к обучению, системное мышление.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным ранее?
- Какие критерии можно считать за основные?

Задание 2. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Существует ли связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
- Какая информация была использована? Какая информация оказалась лишней?

11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

11.1. Коммуникационный процесс в системе управления

План

1. Сущность, роль, значение, требования, предъявляемые к информации в управлении торговыми организациями.

2. Информационные системы, их элементы и характеристики. Источники информации.

3. Этапы и элементы коммуникационного процесса, его характеристика.

Л.: [3], [6]–[9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Каково определение понятия «информация»?
2. Что понимают под коммуникацией?
3. Какие выделяют барьеры коммуникации?

4. Какую роль играют вербальная и невербальная коммуникации?
5. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
6. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
7. Какие элементы и этапы являются основой для коммуникационного процесса?
8. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
9. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
10. Какие препятствия могут возникнуть на пути межличностного коммуникационного обмена?
11. Какие преграды возникают на пути обмена информацией в организации?
12. С помощью каких методов руководитель может повысить эффективность обмена информацией в организации?
13. Считаете ли вы высказывание Харви Маккея о том, что хорошие новости всегда до вас дойдут: важно то, насколько быстро до вас дойдут дурные новости, справедливым и почему?

Темы рефератов

1. Влияние коммуникационного процесса на эффективность деятельности организации в современных условиях.
2. Информационные системы управления организацией и их совершенствование.

Задания

Задание 1. Оцените свое умение слушать собеседника с помощью теста, представленного в приложении Е.

Задание 2. Оцените свои навыки как будущего руководителя говорить и слушать с помощью теста «Умение руководителей говорить и слушать» (приложение Ж).

Задание 3. Проанализируйте ситуацию «Бутики Христордара», приведенную в приложении И, и ответьте на предложенные вопросы.

Задание 4. На рисунке 2 представлена схема коммуникационного процесса. Дайте ей подробное пояснение.

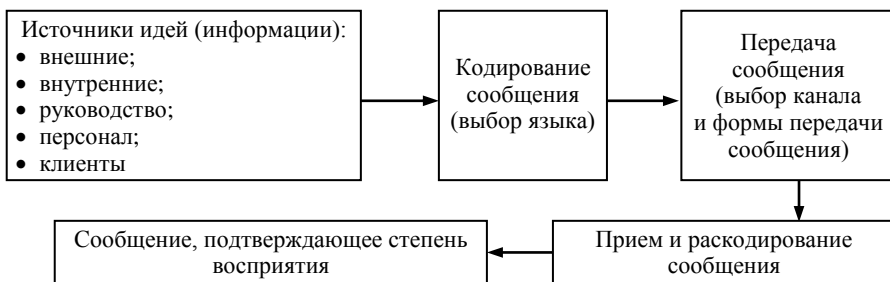


Рисунок 2 – Схема коммуникационного процесса

Задание 5. В таблице 36 приведены требования, предъявляемые к информации. Поясните, что означают эти требования и каким образом их обеспечить.

Таблица 36 – Требования к информации

Требования к информации	Значение требования	Способ обеспечения требования
Своевременность		
Достоверность		
Достаточность		
Надежность		
Комплектность		
Адресность		
Правовая корректность		
Многочисленность использования		
Возможность кодирования		
Высокая скорость сбора, обработки и передачи		

Задание 6. В процессе передачи информации могут возникать различные помехи (шумы). С помощью таблицы 37 назовите способы предотвращения и устранения возникших помех.

Таблица 37 – Устранение и предотвращение помех при коммуникациях

Виды помех	Способ предотвращения	Способ устранения
Синтаксические (ошибки в передаваемых знаках, при письме и звуковом восприятии)		
Семантические (связанные с неправильной интерпретацией полученной информации)		

Виды помех	Способ предотвращения	Способ устранения
Прагматические (когда достоверная информация не соответствует определенному уровню управления)		

11.2. Формы и методы проведения деловых переговоров и совещаний

План

1. Проведение деловых бесед.
2. Организация проведения делового совещания.
3. Деловые переговоры, их стадии. Процесс проведения переговоров.

Л.: [3], [6], [7], [10].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы функции переговоров? Раскройте их значение в развитии торговли?
2. Какие выделяют этапы подготовки к переговорам?
3. В чем заключается суть техники ведения переговоров?
4. Какие основные тактические приемы применяются при переговорах?
5. Как характеризуются методы опровержения позиции стороны, участвующей в переговорах?
6. Как характеризуются общие правила проведения бесед?
7. Как можно охарактеризовать основные элементы техники ведения деловых бесед?
8. Как можно охарактеризовать риторические методы аргументации?
9. Как можно оценить спекулятивные методы аргументации?
10. Как характеризуются основные этапы процесса подготовки совещания?
11. Какие существуют методы ведения переговоров?
12. Какие тактические приемы используются в переговорном процессе?

Темы рефератов

1. Ведение переговоров в неблагоприятных переговорных ситуациях.
2. Особенности ведения переговоров в зарубежных странах.

Задания

Задание 1. Как известно, деловые переговоры выполняют различные функции (таблица 38). Поясните их содержание.

Таблица 38 – **Функции деловых переговоров**

Функция	Содержание функции
Информационная	
Коммуникативная	
Регулирующая	
Контрольная	
Координирующая	

Задание 2. Существует целый ряд тактических приемов ведения переговоров, основные из которых приведены в таблице 39. Поясните суть этих приемов.

Таблица 39 – **Тактические приемы ведения переговоров**

Прием	Суть приема	Достоинство	Недостаток
Уход			
Выжидание			
Выражение согласия			
Салями			
Пакетирование			
Выдвижение требований в последнюю минуту			
Постепенное повышение сложности			
Разделение проблемы на отдельные составляющие			
Блоковая тактика			
Расстановка ложных акцентов в собственной			

позиции			
---------	--	--	--

Задание 3. К обсуждению на переговорах ваш партнер приготовил несколько альтернативных вариантов решений, причем сознательно включил как привлекательные, так и малопривлекательные для вас предложения, предполагая, что будучи заинтересованным в одном из них, вы примете и остальные.

Объясните, как вы должны поступить в данной ситуации.

Задание 4. В конце переговоров, когда осталось только подписать контракт, ваш партнер выдвигает новые требования относительно своих потребностей в надежде на то, что вы заинтересованы в подписании контракта и примете эти новые требования.

Укажите, какое решение вы примете.

Задание 5. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, ваш партнер объявляет, что у него нет полномочий и прав принимать окончательное решение или пойти на уступки, и ему необходимо получить одобрение вышестоящего лица.

Уточните, какую тактику поведения примете вы.

Задание 6. При подписании контракта вы почувствовали сомнительность намерений вашего партнера выполнить обязательства, предусмотренные договором.

Укажите, какими будут ваши действия в данной ситуации.

12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТОРГОВЛЕ

12.1. Управленческие решения в торговле

План

1. Управленческие решения: понятие, требования, предъявляемые к ним.
2. Функции и свойства управленческих решений, место в системе категорий менеджмента.
3. Классификация управленческих решений.
4. Интеллектуальная деятельность при разработке решений.

Л.: [3], [9], [13], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Какими двумя возможностями выбора располагает руководитель, сталкиваясь с неопределенностью?
2. Почему руководителю важно понимать разницу между разрешением проблем и принятием решения?
3. Что означает следующая фраза с управленческой точки зрения: «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда»?
4. Каковы особенности управленческих решений? Как они классифицируются?
5. В чем заключаются исходные принципы принятия решений?

Темы рефератов

1. Роль менеджера в процессе подготовки, принятия и реализации решения.
2. Влияние личностной оценки менеджера на процесс принятия решения.

Задание

Оцените свои навыки как будущего менеджера с помощью теста «Формирование дружной команды» (приложение К).

12.2. Технология процесса принятия решений

План

1. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
2. Организационно-психологические предпосылки качества решений.
3. Технологический процесс управления: общая характеристика, этапы.
4. Основные положения теории принятия решений.

Л.: [13], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Какова суть основных критериев определенных процессов принятия решений?
2. Как выявить проблему?
3. Каково содержание фаз стандартного решения?
4. Какой можно привести пример стандартных, слабоструктуризованных и неструктуризованных проблем в торговле?
5. Как можно характеризовать инновационные решения?
6. Из каких шагов состоит процесс принятия стандартного решения?

Темы рефератов

1. Особенности принятия управленческих решений в фирмах США.
2. Особенности принятия управленческих решений в японских компаниях.

Задания

Задание 1. Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблемы. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (таблица 40). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

Таблица 40 – Процесс принятия решения в целом

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение	

	проблемы (задачи)	
--	-------------------	--

Окончание таблицы 40

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

Задание 2. Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (таблица 41). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

Таблица 41 – Шаги процесса диагностирования

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдение	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между i -й переменной и j -м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения ее близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

12.3. Табличная техника принятия решений

План

1. Методики выбора и принципы анализа решений.
2. Табличная техника решений.
3. Организация исполнения решений.
4. Доведение решений до исполнителя, их мотивация и контроль исполнения решений.

Л.: [3], [9], [13], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность методов принятия решений?
2. На каких принципах основано принятие решений?
3. Как можно охарактеризовать табличную технику принятия решений?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки табличной техники принятия управленческих решений?
5. Какие основные требования предъявляются к организации исполнения управленческих решений?
6. Какие основные требования предъявляются к контролю исполнения управленческих решений?

Темы рефератов

1. Логика и виды табличных решений.
2. Мотивация исполнения управленческих решений.

Задание

В процессе принятия решений часто приходится сталкиваться с альтернативными вариантами. При этом могут возникнуть крайние ситуации:

- выбор ограничен одной альтернативой, исход – да или нет;
- альтернатив слишком много, исходы определяются ситуацией «может быть».

На рисунке 3 приведены примеры выбора альтернативных ситуа-

ций, где 1 – одна альтернатива или выбора нет; 2 – много альтернатив (10); 3 – применение техники наработки дополнительных альтернатив; 4 – применение техники сокращения числа альтернатив; 5 – удовлетворительное для рационального выбора число альтернатив.

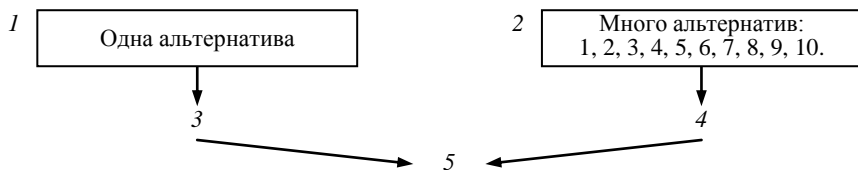
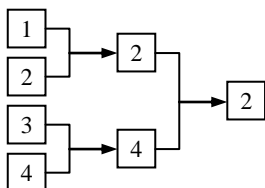


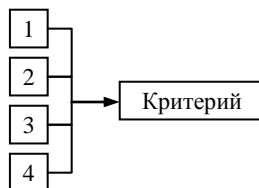
Рисунок 3 – Пошаговый переход от крайних случаев к ситуации с удовлетворительным для рационального выбора числом альтернатив

Принципиально различные подходы к выбору лучшей альтернативы проиллюстрированы на рисунке 4.

Парный последовательный выбор



Выбор по одному критерию



Выбор по многим критериям

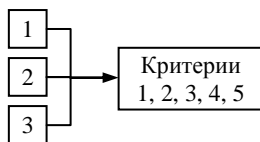


Рисунок 4 – Типичные ситуации, представляющие трудности для менеджера на шаге принятия решения

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы, используя схемы, приведенные в данном задании:

- Какое решение должен принять руководитель розничной торговой организации, если определенный товар ему предлагает один оптовый посредник?
- Каким образом руководитель розничной торговой организации должен принимать решение, если аналогичный, но несколько различающийся по цене и качеству товар ему предлагают несколько посредников?

12.4. Модели принятия управленческих решений

План

1. Общая характеристика моделей принятия управленческих решений.
2. Модели принятия решений.
3. Процесс моделирования и его характеристика.
4. Разновидности моделей и их использование в торговле.

Л.: [3], [9], [13], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под моделью принятия управленческих решений?
2. По каким причинам происходит моделирование процесса принятия управленческих решений?
3. Как характеризуются базовые типы моделей принятия управленческих решений?
4. Какие выделяют этапы процесса моделирования?
5. Какие факторы влияют на эффективность процесса моделирования?
6. Какие выделяют модели принятия управленческих решений в торговле?
7. Как характеризуются основные модели принятия управленческих решений в торговле?

Темы рефератов

1. Демократизация разработки управленческих решений.
2. Организация эффективности использования экспертных оценок.

Задания

Задание 1. Распределите нижеперечисленные виды работ по этапам и операциям процесса принятия решения:

- выявление управленческой проблемы или задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.

Задание 2. Рассмотрите следующие ситуации:

1. Начальник планового отдела написала докладную записку на имя председателя райпо о нарушении трудовой дисциплины: статист Т. Н. Сомова пришла на работу в 14 ч без предупреждения и без уважительной причины.

2. Покупательница А. И. Иванова в книге жалоб и предложений сделала такую запись: «Я выражаю глубокую благодарность кассиру-контролеру С. И. Ивлевой за честность в ее работе. Дважды я забыва-

ла взять сдачу, но спустя сутки обращалась к ней, и она сразу мне возвращала деньги. Работники магазина могут гордиться таким сотрудником».

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие решения должен принять руководитель в данных ситуациях?
- Из каких этапов состоит процесс разработки и принятия данных ситуаций?

12.5. Контроль выполнения управленческих решений

План

1. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
2. Оценка эффективности управленческих решений.
3. Управленческие решения и ответственность.

Л.: [3], [8], [9], [13], [15], [16].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается план реализации управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к плану реализации управленческих решений?
3. Какие факторы учитываются на этапах принятия управленческих решений для его эффективного управления?
4. Кто осуществляет контроль исполнения управленческих решений?
5. Какие правовые акты регулируют контроль исполнения управленческих решений?
6. Что включает в себя система контроля за исполнением управленческих решений?
7. Как оценить качество принятого управленческого решения?
8. Какие формы ответственности используют в торговле?

Темы рефератов

1. Методы контроля управленческих решений и механизм его осуществления.

2. Социально-психологические аспекты контроля и оценка исполнения управленческих решений.

Задание

Александр Петрович Иванов был назначен директором деревообрабатывающего завода несколько недель назад. Здесь осуществляется переход к новым системам поставок сырья и работы с клиентами. Александр Петрович был переведен на данную должность в результате того, что ему удалось достичь лучших показателей работы завода во время этой реорганизации. Когда он был начальником отдела сбыта, у предыдущего директора завода дела шли плохо.

По дороге на работу в служебном автомобиле Александра Петровича раздался телефонный звонок, его секретарь сообщила, что в помещениях завода и цехе сырья нет электроэнергии, и работает только аварийное освещение. Приняв решение заехать сначала на подстанцию, Александр Петрович увидел, что трансформаторные станции выгорели дотла. Пожар был потушен.

По приезде на работу Александр Петрович узнал, что сгорели как раз подстанции, питающие его завод, и в придачу резервные блоки. Попросив 15 мин его не беспокоить, Александр Петрович стал размышлять. За время нахождения в должности Александр Петрович сумел понять суть неудач своего предшественника и принял ряд кардинальных мер по улучшению ситуации: изменил график работы с поставщиками, ввел новую методику формирования запасов, заключил выгодные контракты с зарубежными партнерами, ужесточил трудовую дисциплину. Однако главная проблема была в преодолении психологии работы, сложившейся в коллективе. Люди сложно привыкали к новым условиям работы. Однако Александр Петрович принимал жесткие меры и не отступал от намеченной тактики. И вот теперь все его усилия будут поставлены под сомнения. К тому же руководством были поставлены жесткие сроки по выведению завода на лучшие результаты деятельности.

Ответьте на следующие вопросы:

- Представьте себя на месте Александра Петровича, что бы вы предприняли в первую очередь?
- Каким образом вы бы поставили в известность свое руководство?
- Каким образом вы довели бы свои управленческие решения до

подчиненных?

13. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

13.1. Лидерство в управлении персоналом торговой организации

План

1. Природа лидерства. Современные подходы к лидерству.
2. Типы лидеров и их характеристика.
3. Лидерство и власть. Управление персоналом и власть.
4. Виды власти и их особенности.

Л.: [1], [3], [6], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под лидерством в организации? Каковы условия и эффективность его существования?
2. Какие существуют теории лидерства?
3. Какие выделяют типы лидеров в организации? Дайте им характеристику.
4. Какими качествами должен обладать лидер?
5. Что общего у формального и неформального лидера?
6. В чем отличие формального лидера от неформального?
7. Может ли неформальный лидер стать формальным? Если да, то при каких условиях?
8. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
9. В чем заключается система стилиобразующих факторов?
10. Какие выделяют субъекты и объекты власти? Каковы ее ресурсы?
11. Какие выделяют основные виды власти? Дайте им характеристику.
12. Какие могут быть причины власти?

Темы рефератов

1. Лидерство в современном бизнесе.

2. Лидерство: управление смыслом.
3. Потенциал лидера.
4. Лидерство в высшем образовании.
5. Особенности национальной охоты за лидерами, или «Собиратели звезд».

Задания

Задание 1. Разработайте модели лидерства на основе описания типов лидерства, которые больше всего подходят:

- для управления людьми в группе при решении творческих задач и рутинных задач;
- при децентрализованном управлении персоналом (руководство подразделением) в процессе решения задач производственного менеджмента, маркетинга, финансового менеджмента, инновационного менеджмента.

Задание 2. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какой способ управления сотрудниками вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными?
- Как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор.
- В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

13.2. Стили лидерства

План

1. Понятие, значение и роль стиля в менеджменте, его развитие и современный подход к стилю управления.
2. Одно-, двух-, четырех- и многофакторный анализ стилей лидерства.
3. Система оценок стилей лидерства и их характеристика.

Л.: [1], [3], [6], [12], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под стилем управления?
2. Какие факторы определяют стиль управления?
3. Каковы сходства и различия в стиле и методах руководства?
4. Какое практическое значение имеет типизация стилей управления?
5. Как характеризуется авторитарный стиль руководства?
6. Каковы особенности демократического и либерального стилей?
7. Почему демократический, ориентированный на человека, стиль руководства не всегда оказывается эффективным? Приведите пример.
8. В чем основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «У»?
9. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите пример.
10. Как характеризуются поведенческие элементы менеджера?
11. Какое воздействие на стиль руководства оказывает изменчивость внешней среды организаций? Приведите примеры.

Темы рефератов

1. Стиль управления как мотивирующий фактор.
2. Психологические типы личности и деловые качества руководителя.
3. Женщина-руководитель.
4. Индивидуальный стиль деятельности.
5. Управление людьми и национальная культура.
6. Многофакторные стили управления и их использование.
7. Сравнительная характеристика стилей руководства.

Задания

Задание 1. Проработайте тест «Ориентация» (приложение Л) и оцените свою склонность к использованию в руководстве определенных стилей управления.

Задание 2. На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов. Укажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. Определите, за счет каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему. Ответ изложите по форме таблицы 42.

Таблица 42 – **Факторы, определяющие стиль управления**

Фактор	Влияние фактора
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

Задание 3. Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления по форме таблицы 43.

Таблица 43 – **Сопоставление стилей управления**

Параметры взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчиненным			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчиненными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля за деятельностью подчиненных			
Эмоциональная удовлетворенность исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношение между членами коллектива			

Степень предоставления самостоятельности подчиненным			
Отношение руководителя к новому			

Окончание таблицы 43

Параметры взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
Участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчиненным и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

13.3. Теория ГРИД

План

1. Основные стили руководства.
2. Дополнительные стили руководства.

Л.: [3], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы отличия различных стилей руководства в рамках управленческой решетки ГРИД?
2. Каковы отличительные особенности поведения менеджеров основных типов?
3. Как можно охарактеризовать дополнительные стили руководства?

Темы рефератов

1. Влияние стиля на успехи организации.
2. Стиль в системе категорий менеджмента.

Задания

Задание 1. Стили управления, представленные в управленческой решетке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика (таблица 44).

Таблица 44 – **Поведенческие элементы стилей управления**

Поведенческий элемент	Стиль управления
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчиненных к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчиненные с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчиненных	
Руководитель собирает информацию и проверяет ее достоверность, поощряя при этом подчиненных, высказывающих свое мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчиненных, для того чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что все в порядке, и не склонен бросать вызов другим	
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает ее лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выво-	

дов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнение других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает свое мнение и представление, отрицая взгляды других людей	

Окончание таблицы 44

Поведенческий элемент	Стиль управления
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтные ситуации, а когда они возникают – сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает ее и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	
Руководитель придает важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными	
Руководитель стремится к принятию эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решения только сам и редко поддается влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчиненными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчиненных, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель дает неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	

Руководитель обращает внимание подчиненных на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	
--	--

Задание 2. По результатам выполнения предыдущего задания дайте характеристику стилям управления, предусмотренным управленческой решеткой (таблица 45).

Таблица 45 – **Характеристика стилей управления**

Стиль	Характеристика
1.1	
1.9	
5.5	
9.1	
9.9	

Задание 3. Просмотр видеофильма «Гараж».

Оцените основные и дополнительные стили управления главных героев фильма «Гараж».

14. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

14.1. Японская модель управления фирмой

План

1. Основные направления развития менеджмента за рубежом.
2. Стратегия управления и государственное регулирование в Японии.
3. Японская модель управления фирмой.

Л.: [3], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Из каких элементов состоит рыночный механизм?
2. Для чего необходимы знания в области международного менеджмента?
3. Каковы причины развития международного менеджмента?
4. Как характеризуются основные функции международного менеджмента?
5. В чем заключается стратегия управления в Японии?

6. Какова суть японской модели управления фирмой?

Темы рефератов

1. Тенденции развития международных экономических отношений в современных условиях.
2. Международный менеджмент персонала.
3. Особенности управления в японских корпорациях.

Задание

На рынке Японии выступают три фирмы, которые предлагают один и тот же товар. Рыночная цена товара – 47 усл. ед. Условия деятельности каждой из фирм представлены в таблице 46.

Таблица 46 – Условия деятельности фирм, усл. ед.

Фирма	Издержки производства	Издержки обращения	Полные затраты на единицу товара
А	39	5	44
В	41	6	47
С	41	8	49

Определите, что можно рекомендовать в данной ситуации каждой из фирм. Возможные варианты действий фирм:

- продолжить продавать товар;
- уйти с рынка;
- повысить эффективность производства;
- искать другой рынок;
- изменить вид деятельности;
- снизить цену на товар;
- другие действия.

14.2. Менеджмент в США и Европе

План

1. Менеджмент в США.
2. Менеджмент в Европе.
3. Использование мирового опыта управления организациями торговли Республики Беларусь.

Л.: [3], [13].

Вопросы для самоконтроля

1. Какова суть американской стратегии менеджмента?
2. Какова суть европейской стратегии менеджмента?
3. Как государство должно регулировать внешнеэкономическую деятельность субъектов хозяйствования в Республике Беларусь?
4. Какие причины мешают организациям эффективно работать в современных условиях?
5. Какие выделяют этапы формирования рыночных отношений в Республике Беларусь?

Темы рефератов

1. Особенности управления фирмой «Дженерал Моторс».
2. Особенности управления в европейских фирмах.
3. Участие Республики Беларусь в международных организациях.
4. Особенности внешнеэкономической деятельности субъектов хозяйствования в Гомельской области.

Задания

Задание 1. Используя данные таблицы 47, сопоставьте японскую и американскую модель менеджмента, сделайте выводы.

Таблица 47 – Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	Американская модель
<i>Основные признаки</i>	
Ориентация на руководителей универсального типа	Ориентация на узкоспециализированных руководителей
Основное качество руководителя состоит в умении координировать действия подчиненных и осуществлять контроль	Главными качествами руководителя считаются профессионализм и инициативность
Приветствуются гибкие, нестандартные структуры управления	Преобладает строго формализованная иерархическая структура управления
Коллективное принятие решений и коллективная ответственность за реализацию этих решений	Индивидуальный характер принятия решений и индивидуальная ответственность
В основе оценки лежит гармония в кол-	Оценка строго по достигнутым индиви-

лективе и коллективный результат работы	дуальным результатам
Замедленный служебный рост. В основе продвижения по службе – старшинство и стаж работы	Возможность ускоренного продвижения по службе, основа которого – личные результаты работы
В основе оплаты труда лежат результаты работы группы, служебный стаж и т. д.	Основа оплаты труда – индивидуальные достижения

Окончание таблицы 47

Японская модель	Американская модель
Неформальные отношения с подчиненными	Отношения с подчиненными носят строго формальный характер
<i>Основные достоинства</i>	
<i>Основные недостатки</i>	

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

- Какая модель является для вас наиболее предпочтительной? Почему?
- Какие элементы этих моделей вы взяли бы на вооружение, будучи руководителем?

Задание 2. Представьте, что вы должны работать или вести переговоры с людьми другой культуры, опишите их ценностные ориентации. Укажите, в чем ваши и их ориентации отличаются. Определите, какие проблемы могли бы возникнуть в связи с различиями в ваших ориентациях.

Отметьте присущие каждой культуре черты национального характера, сгруппированные в таблице 48.

Таблица 48 – **Черты национального характера**

Характеристики	Россия, Беларусь	Англия	Франция	Германия, Австрия	Китай	Япония	США	Страны Ближнего и Среднего Востока
Многонациональная культура								
Один общепринятый язык								
Традиция верности								
Высшая способность выживания								
Храбрость								

Отсутствие страха перед риском								
Недоверие								
Пренебрежение прошлым опытом								
Рациональность								
Индивидуализм								
Опыт, зрелость								
Порядочность								

Окончание таблицы 48

Характеристики	Россия, Беларусь	Англия	Франция	Германия, Австрия	Китай	Япония	США	Страны Ближнего и среднего Востока
Сосредоточенность на внутреннем рынке								
Консерватизм								
Неприемлемость риска								
Процветание сотрудничества								
Независимость, лидерство								
Суровая культура организации								
Аккуратность, тщательность								
Искусство ведения переговоров								
Способность предвидения								
Уважение к старшим								
Мужественность								
Избежание неопределенности								
Старшинство важнее квалификации								
Разделение ответственности								
Теневая роль лидера								
Преданность целям фирмы								
Неприятие иностранного менеджмента								
Терпимость к риску								
Самореализация, лидерство, благосостояние								
Мужественность умеренная								
Действия на основе точных данных								
Каждый ответственен за конечный результат								
Карьера выше семьи								
Прагматичность, здравый смысл								
Чувство собственного достоинства								
Глубочайшее уважение к традициям								

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гоцкий, Г. Г.** Менеджмент предприятия : практикум / Г. Г. Гоцкий. – 2-е изд., стер. – Минск : БГЭУ, 2004. – 288 с.
2. **Дойль, П.** Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
3. **Короленок, Г. А.** Менеджмент в торговле : учеб. пособие / Г. А. Короленок. – Минск : БГЭУ, 2007. – 269 с.
4. **Шеметов, П. В.** Менеджмент: управление организационными системами : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2008. – 408 с.
5. **Шимов, В. Н.** Устойчивое развитие экономики Беларуси: теоретические и организационные аспекты : моногр. / В. Н. Шимов ; под общ. ред. В. Н. Шимова, Г. А. Короленка. – Минск : БГЭУ, 2006. – 427 с.

Дополнительная литература

6. **Беляцкий, Н. П.** Основы лидерства : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
7. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – 3-е изд, стер. – Минск : Кн. Дом : Экоперспектива, 2005. – 348 с.
8. **Брасс, А. А.** Менеджмент: основные понятия, виды, функции : пособие / А. А. Брасс. – Минск : Соврем. шк., 2006. – 280 с.
9. **Гончаров, В. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Соврем. шк., 2006. – 281 с.
10. **Короленок, Г. А.** Ведение переговоров и деловых бесед : учеб. пособие / Г. А. Короленок. – Минск : БГЭУ, 1994. – 223 с.
11. **Короленок, Г. А.** Успех на рынке. Проблемы трансформации хозяйства и менеджмента : учеб. пособие / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, У. Рор. – Минск : Тэхналогія : БГЭУ, 1997. – 184 с.
12. **Кудрявцева, Т. В.** Управление персоналом в потребительской кооперации : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 96 с.
13. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
14. **Национальная экономика** Беларуси. Потенциалы. Хозяй-

ственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления : учеб. пособие / В. Н. Шимов [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2005. – 844 с.

15. **Основы** менеджмента : учеб.-практ. пособие / под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2006. – 119 с.

16. **Янчевский, В. Г.** Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Г. Янчевский. – Минск : ТетраСистемс, 2004. – 224 с.

17. **Ярцев, А. И.** Распределение товаров : учеб. пособие / А. И. Ярцев. – Минск : БГЭУ, 2002. – 195 с.

Деловая игра «Мотивация труда»

Цель: усвоение теоретических вопросов мотивации труда и приобретение практических навыков исследования собственных мотивационных тенденций.

Введение

Мотивацию можно рассматривать как процесс, который идет внутри человека, направляет его поведение и выбор, заставляет вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

Понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, которыми мы управляем.

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет человека действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребности.

Пятиступенчатая иерархическая модель включает в себя следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные);
- в безопасности;
- социальные (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);
- в уважении (самоуважение, успех, статус);
- в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т. е. не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности – это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Так, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребность в собственном развитии).

По мнению Маслоу, если существует две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуации определяют, какие потребности будут доминировать. В одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей человека.

Упражнения

Оцените собственные мотивационные тенденции. Выполните приведенные ниже упражнения.

Упражнение 1. Парные сравнения

Перед вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом, например: первую со второй, первую с третьей, с четвертой и так далее до конца; затем вторую фразу с третьей, четвертой, пятой и т. д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции, сравнивая, подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания, набравшие наибольшее количество баллов. Это будут доминирующие тенденции.

Перед началом произнесите «Я хочу...» и добавьте:

1. ...зарабатывать себе на жизнь.
2. ...обеспечивать себе будущее.
3. ...покупать хорошие вещи.
4. ...обеспечивать себе положение влияния.
5. ...завоевывать достойное место в жизни.
6. ...делать что-либо интересное.
7. ...приобретать новые знания.
8. ...развивать свои способности.
9. ...идти в ногу с жизнью.
10. ...быть не хуже других.
11. ...применять свои силы и способности.
12. ...иметь постоянных собеседников.
13. ...завоевывать признание и уважение.
14. ...обеспечивать себе материальный комфорт.
15. ...внести свой вклад в общее дело.
16. ...быть при деле.
17. ...убегать от неприятностей.

Упражнение 2. Мотивы достижения

С помощью таблицы А.1 оцените по 9-балльной шкале свои мотивы достижений. При этом помните, что самая высокая оценка мотива будет равняться 9 баллам, а самая низкая – 1 баллу.

Таблица А.1 – Оценка мотивов достижений

Мотивы достижения	Оценка	
	высокая (от 5 до 9 баллов)	низкая (от 1 до 4 баллов)
Активность		

Окончание таблицы А.1

Мотивы достижения	Оценка	
	высокая (от 5 до 9 баллов)	низкая (от 1 до 4 баллов)
Стремление к риску		
Проявление инициативы		
Стремление к ответственности		
Желание действовать незамедлительно		
Нацеленность на разрешение возникших проблем		

Всего по данному тесту можно получить от 6 до 54 баллов.

Сумма баллов *свыше 36* будет означать устремленность к достижению целей, а *менее 24* – к избеганию, т. е. уходу от проблемы.

Упражнение 3. Иерархия потребностей

На основе данных двух первых упражнений и личного анализа определите свой доминирующий уровень потребностей. То же самое проделайте по отношению к интересующему вас лицу:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- потребность в принадлежности к социальной группе;
- потребность в уважении со стороны других;
- потребность в реализации своих возможностей.

После определения иерархии потребностей наметьте тактику общения с интересующим вас собеседником.

Упражнение 4. Занятость

На предлагаемые вопросы необходимо ответить «да» или «нет»:

1. Вы скорее склонны детально беседовать со своими коллегами по работе, чем со своими друзьями?
2. Вы очень точны относительно деловых встреч?
3. Вам лучше отдыхается в субботу после полудня, чем в воскресенье?
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете?
5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение?
6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья заставляют Вас ждать?
7. Ваши друзья считают, что с Вами легко ладить?
8. Работая, Вы часто забываете о близких?
9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях?
10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия?

11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями?
12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и Вы?
13. Вы стараетесь работать, даже когда бываете нездоровы?
14. Все, что Вы читаете, относится к сфере Вашей трудовой деятельности?
15. Вы остаетесь на работе позднее, чем Ваши коллеги?
16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе?
17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц?
18. В играх Вы так же азартны, как и на работе?
19. Отдых Вам быстро надоедает?
20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе?

За ответы «да» на каждый из вопросов и на седьмой – «нет», Вы получаете по одному баллу.

Если Вы набрали *10 и менее баллов*, то у Вас склонность к безделью, *11–15 баллов* – деловитость, *16–20 баллов* – «работоголия».

На основе результатов самооценки по четырем методикам сделайте вывод о своих мотивах поведения, при этом ответьте на следующие вопросы:

1. Чего Вы хотите? Каковы Ваши побудительные тенденции?
2. Какой мотив характерен для Вашего поведения: мотив достижения или избегания?
3. На каком уровне потребностей Вы находитесь (см. упражнение 3)?
4. Какова причина Вашей неудовлетворенности работой (если таковая имеется)?
5. На каком месте шкалы (таблица А.2) Вы находитесь по степени деловитости (см. упражнение 4)?

Таблица А.2 – Шкала деловитости

+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
Деловитость				Безделье		

Методические указания к заданиям

Задание 2

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Составим текст объявления о текущей вакансии:

Должность: _____

Организация: _____

Обязанности: _____

Требования: _____

Условия труда: _____

Обращаться по телефону 370-00-08. Факс: 370-00-07.

Задание 4

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т. е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена в таблице.

Примерная форма резюме

Фамилия, имя, отчество, адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст, семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, укажите ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19__–19__ гг. (укажите год выпуска), название организации, факультет, основные дисциплины, укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19__–19__ гг., название организации, должность, основные обязанности. Укажите иностранные языки, которыми вы владеете и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав
Интересы	Общественная деятельность

Аттестация молодого специалиста

Протестируйте молодого специалиста, которого вы знаете по своей работе (если это условие для вас невыполнимо – выберите студента).

Вам будет предложено 33 вопроса, группирующиеся в 5 групп навыков с максимальным числом очков по каждой группе 20, итого – 100. Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам навыков и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных группах качеств молодого специалиста (или студента).

I. Коммуникационные навыки (20):

1. Пишет так, что каждый может его понять – 3,9.
2. Написанные им работы редко требуют переделки – 3,6.
3. Его выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8.
4. Рабочие записи всегда правильны и точны – 2,7.
5. Умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях – 2,5.
6. Умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3.
7. Умеет давать объяснения – 2,2.

II. Взаимоотношения (20):

8. Терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5.
9. Хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4.
10. Уважает суждения и способности других людей – 3,9.
11. Готов принять совет – 3,6.
12. Прислушивается к чужой точке зрения – 3,6.

III. Мотивация (20):

13. Готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6.
14. Отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7.

15. Если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1.
16. Часто выполняет работу «сверх нормы» – 3,1.
17. Не бросает работу, пока она не сделана – 2,8.
18. Стремится выполнить задание полностью, без недоделок – 2,7.

IV. Специальные навыки (20):

19. Предпочитает вести подопечных, а не понукать их – 3,6.
20. Умеет организовывать работу других – 3,6.
21. Тратит время на чтение специальной литературы – 3,1.
22. Требуется серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9.
23. Умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4.
24. Умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы – 2,4.
25. Умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части – 2,0.

V. Самостоятельность (20):

26. Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8.
27. Не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т. д. – 3,8.
28. Не избегает решений и не колеблется при их принятии – 2,5.
29. Решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2.
30. Замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2.
31. Не боится задавать вопросы – 2,1.
32. Опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9.
33. Готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее – 1,5.

**Методические указания к заданию
«Построение карьерограммы для менеджера»**

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Тест
«Выбор карьерного пути»

Выберите один наиболее понравившийся вариант ответа.

1. Как можно заставить людей что-либо сделать?

Варианты ответа:

- а) увеличить им зарплату;
- б) поручить им то, что они считают неосуществимым;
- в) покритиковать их немного;
- г) ставить им палки в колеса.

2. Кого можно назвать настоящим руководителем?

Варианты ответа:

- а) того, кто по-настоящему рискует;
- б) того, кто рискует, но осторожно;
- в) того, кто делает вид, что рискует, а на самом деле совершает только хорошо продуманные шаги;
- г) делает все назло другим.

3. Как ведут себя лучшие руководители?

Варианты ответа:

- а) действуют решительно (тот, кто стремится к власти, должен пользоваться моментом);
- б) ведут себя подобно зеркалу, позволяя другим отражать свою энергию;
- в) считая подчиненных своими лучшими друзьями, более всего заботятся о демократичности правления.

4. Как бы Вы прокомментировали следующее высказывание: «Чтобы научиться руководить, требуется целая жизнь: смешно вообразить, что кто-нибудь так сразу сможет разумно и самостоятельно распоряжаться?»?

Варианты ответа:

- а) печально, но факт;

- б) в общем, верно;
- в) ерунда.

5. Что может заставить подчиненных трепетать?

Варианты ответа:

- а) твердая вера;
- б) холодный расчет;
- в) нелицеприятные факты из их жизни.

6. Вы согласны с утверждением, что опытный руководитель достигает успеха только потому, что полностью сосредоточен на конечном результате?

Варианты ответа:

- а) правда;
- б) ложь.

7. Какие утверждения Вы считаете правильными, а какие – ложными? Обозначьте правильные утверждения буквой «П» и ложные – «Л».

Варианты ответа:

- а) хороший руководитель не слушает советов и не подчиняется силе;
- б) руководитель не должен допускать критику своего стиля руководства;
- в) большинство руководителей не замечают характерных для себя ошибок;
- г) на собраниях шеф не должен мямлить или пытаться заставить людей молчать;
- д) обаяние руководителя не зависит от его внешнего облика.

8. Какой из руководителей является худшим?

Варианты ответа:

- а) я;
- б) тихий, незаметный человек;
- в) тот, кто не внушает доверия.

Ключ

Правильные ответы: 1а; 2б; 3в; 4в; 5а; 6а; 7 – засчитываются только ответы с пометкой «ложно»; 8в.

За каждый правильный ответ присваивается 10 очков.

Вы набрали *60–80 очков*. Вы – блестящий руководитель, материально обеспечены, независимы, решительны, но не опрометчивы, заботливы, однако не зануда. Вы умеете обнаружить и раскрыть лучшие качества в других. Ваши подчиненные пойдут за Вами на край света.

20–50 очков. Вы сильны и интеллигентны, но одинаково хорошо чувствуете себя и как руководитель, и как подчиненный. Окружающие ценят Ваши оригинальные идеи, и Вы частенько и не без оснований обнаруживаете себя в центре событий. Вам не хочется нести ответственность за чужие успехи и неудачи, но уж если пришлось покомандовать, то Вы делаете это отлично.

Менее 20 очков. Вам лучше медленно и в одиночку продвигаться вперед или работать «под началом» тактичного и опытного руководителя. Постоянные столкновения с чужими желаниями и проблемами тяготят и раздражают Вас. Вы – надежный подчиненный, но руководить не любите и не умеете.

Тест
«Оцените свое умение слушать»

Эффективность процесса коммуникации зависит от умения слушать. Вам предлагается оценить свое умение слушать, ответив на вопросы следующим образом:

- почти всегда – 2 балла;
- в большинстве случаев – 4 балла;
- иногда – 6 баллов;
- редко – 8 баллов;
- почти никогда – 10 баллов.

Вопросы

1. Стараетесь ли Вы закончить беседу, если тема или собеседник неинтересны для Вас?
2. Могут ли Вас раздражать манеры собеседника?
3. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым Вам человеком, даже когда он стремится к этому?
4. Может ли неудачное выражение спровоцировать Вас на резкость или грубость?
5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, в то время как думаете совсем о другом?
7. Меняются ли Ваши тон, голос, выражение лица, лексикон в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если собеседник коснулся щекотливой для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, термины?
10. Бывает ли у Вас менторский снисходительный тон с оттенком пренебрежения и иронии?

Интерпретация результатов

Если в итоге Вы набрали сумму баллов *выше 62*, то Вы – слушатель выше среднего. Иными словами, чем больше у Вас баллов, тем в большей степени у Вас развито умение слушать.

Тест

«Оценка умения руководителей говорить и слушать»

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Наличие барьеров общения и умение говорить и слушать можно проверить с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет»:

1. Когда Вы беседуете или объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель Вас понял?

2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие подготовке слушателя?

3. Обдумываете ли Вы указания, распоряжения, прежде чем их высказать?

4. Если Вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли Вы, что он понял ее?

5. Следите ли Вы за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?

6. Обдумываете ли Вы предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?

7. Поощряете ли Вы вопросы?

8. Считаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?

9. Различаете ли Вы факты и мнения?

10. Ищете ли Вы все новые возражения, противореча аргументам собеседника?

11. Стараетесь ли Вы, чтобы Ваши подчиненные во всем соглашались с Вами?

12. Всегда ли Вы говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?

13. Делаете ли Вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать Ваши предложения, задать вопрос?

Интерпретация результатов

Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 4, 8-го (его первой части), 10 и 11-го, можно считать, что Вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

Ситуация «Бутики Христорара»

Жанна Христорар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце 80-х гг. XX в. основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работающего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного модного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Б. Христорара был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе: один – торговое, другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил два-три дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют, и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. В результате ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании могли бы выполнять работу лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специаль-

ного помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и технике коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, Мак-Клелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь еще что-то, что мне поможет? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Так что ты могла бы мне посоветовать?»

Вопросы

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны? Как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры можно предложить для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец? Были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тест «Формирование дружной команды»

Сейчас около 10 ч утра, середина августа, и вы только что совершили аварийную посадку в пустыне Самора в юго-восточной части США. Легкий двухмоторный самолет с телами пилотов полностью сгорел. От него остался один каркас. Никто из пассажиров не пострадал.

Пилот перед аварией не успел сообщить кому-либо из вас точные координаты места приземления. Тем не менее незадолго до происшествия он сказал, что вы находитесь в 70 милях к юго-западу от шахтерского поселка, который является ближайшим известным населенным пунктом в данной местности, и что вы отклонились примерно на 65 миль от курса полета, который указан на вашей авиационной карте.

Местность, на которой была совершена аварийная посадка, представляет собой равнину с редко произрастающим кустарником и кактусами сугуаро. Согласно последней сводке погоды температура воздуха в тот день должна достичь 45 °С, что на поверхности земли означает около 55 °С. Вы все легко одеты: рубашки с короткими рукавами, шорты, носки и прогулочные туфли. Каждый имеет с собой носовой платок. Кроме того, на всех вы имеете 2,83 долл. мелочью и 85 долл. в банкнотах, а также пачку сигарет и шариковую ручку.

Проблема

До того как самолет сгорел, ваша группа успела спасти 15 различных предметов, список которых указан в таблице.

Ваша задача заключается в том, чтобы оценить данные предметы по степени важности для вашего выживания, начиная с оценки «1» для наиболее важного предмета и заканчивая оценкой «15» для предмета наименьшей необходимости.

Вы можете сделать ряд допущений:

- количество уцелевших пассажиров равно количеству людей в вашей группе;
- вы являетесь реальным участником этих событий;
- вы все решили держаться вместе;
- все предметы находятся в хорошем состоянии.

Ранжирование предметов

Предметы	Задание 1 (индивидуальная оценка)	Задание 2 (групповая оценка)	Оценка экспертов	Задание 3	Задание 4
Фонарик					
Авианавигационная карта местности					
Целлофановый плащ-дождевик					
Компас					
Аптечка с рулоном марли					
Пистолет 45-го калибра (заряженный)					
Параплан бело-красный					
Упаковка с соевыми таблетками (1000 шт.)					
По 250 мл воды на каждого					
Книга «Съедобные животные пустыни»					
Пара солнцезащитных очков на человека					
Бутылка водки (500 мл)					
Теплое пальто на каждого человека					
Дамское косметическое зеркало					

Задания

Задание 1. Каждый член группы должен индивидуально оценить каждый предмет. Не обсуждайте ситуацию или проблему в группе, пока каждый не завершит первое задание.

Задание 2. Оцените важность указанных в таблице предметов в составе группы. С момента начала дискуссии не изменяйте оценок, поставленных индивидуально.

Задание 3. Сравните индивидуальные оценки (см. задание 1) с оценками экспертов. Разницу в значениях внесите в соответствующую колонку таблицы (задание 3).

Задание 4. Сравните оценки, полученные в составе группы (задание 2), с оценками экспертов. Разницу в значениях внесите в соответствующую колонку таблицы (задание 4).

Тест «Ориентация»

Тест целесообразно использовать при выявлении склонности к использованию в руководстве разных стилей: ориентированного на людей и ориентированного на задачу.

Инструкция

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения и являются ответами на вопрос: «Как бы Вы действовали, руководя рабочей группой?» Перед или после каждого из этих утверждений поставьте букву, соответствующую ответу: «В» – всегда, «Ч» – часто, «И» – иногда, «Р» – редко, «Н» – никогда.

Опросник

1. Вероятно, был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые для членов группы способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблем критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Стремился бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Внимательно разбирался бы (утопал) во всех деталях.

18. Представлял бы группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Думаю, что дела в группе шли бы так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения.
27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы должны хорошо использовать свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превысить свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь предварительно с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Подведение итогов

Подсчитайте количество баллов, используя ключ:

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 20, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед номерами вопросов, которые были отмечены буквами «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, которые были отмечены буквами «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень направленности на людей.

6. Подсчитайте число ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень направленности на задачу (план).

Оценка своего результата

По шкале ориентации на людей:

- 15 баллов – максимальный показатель;
- свыше 12 баллов – показатель, свидетельствующий о том, что данная ориентация выражена.

По шкале ориентации на задачу:

- 15 баллов – максимальный показатель;
- свыше 12 баллов – показатель, обычно указывающий на приверженность к авторитарному стилю руководства.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских занятий, вопросы для самоконтроля, темы рефератов, задания, деловые игры, тесты.....	6
1. Задачи, содержание и структура курса	6
1.1. Тенденции развития менеджмента.....	6
1.2. Развитие менеджмента за рубежом.....	7
2. Государственное регулирование торговли.....	9
2.1. Основные направления государственного регулирования торговли в условиях рыночного хозяйства	9
2.2. Государственное регулирование торговли в странах с рыночной экономикой	11
3. Цели и функции, принципы и методы менеджмента	13
3.1. Функции менеджмента в торговле	13
3.2. Методы управления в торговле	16
4. Планирование как функция менеджмента.....	17
4.1. Функция планирования	17
4.2. Типы планов, бизнес-план	19
4.3. Стратегическое планирование.....	20
5. Организация как функция менеджмента	21
5.1. Организация как функция менеджмента	21
5.2. Проектирование организационных структур.....	25
6. Мотивация персонала торговой организации	26
6.1. Основные теории мотивации	26
6.2. Мотивация персонала торговой организации	28
7. Контроль как функция менеджмента.....	31
7.1. Функция контроля	31
7.2. Процесс контроля	32
7.3. Специфические функции и методы контроля торговой организации.....	34
8. Управление рабочим временем	36
8.1. Организация труда руководителей и специалистов	36

8.2. Делегирование полномочий в системе управления торговлей	40
9. Социально-психологические методы менеджмента.....	43
9.1. Функции трудового коллектива торговой организации.....	43
9.2. Управление конфликтами и стрессами.....	45
10. Управление персоналом	49
10.1. Управление трудовыми ресурсами	49
10.2. Набор, отбор и адаптация персонала торговой организации.....	50
10.3. Методы оценки персонала современной организации.....	52
10.4. Аттестация персонала.....	53
10.5. Деловая карьера	54
10.6. Развитие персонала.....	55
11. Информация и коммуникации в процессе управления	57
11.1. Коммуникационный процесс в системе управления.....	57
11.2. Формы и методы проведения деловых переговоров и совещаний.....	60
12. Принятие управленческих решений в торговле.....	62
12.1. Управленческие решения в торговле.....	62
12.2. Технология процесса принятия решений	63
12.3. Табличная техника принятия решений.....	66
12.4. Модели принятия управленческих решений.....	68
12.5. Контроль выполнения управленческих решений	70
13. Руководство и лидерство в системе управления торговой организацией	72
13.1. Лидерство в управлении персоналом торговой организации.....	72
13.2. Стили лидерства.....	73
13.3. Теория ГРИД	76
14. Менеджмент за рубежом.....	79
14.1. Японская модель управления фирмой.....	79
14.2. Менеджмент в США и Европе	80
Список рекомендуемой литературы	84
Приложения.....	86

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

Практикум

**для студентов специальности 1-25 01 10
«Коммерческая деятельность»**

Авторы-составители:

Кудрявцева Татьяна Викторовна

Анисимова Наталья Витальевна

Гулевич Олеся Вячеславовна

Редактор М. П. Герасенко

Технический редактор Т. В. Гавриленко

Компьютерная верстка Д. А. Петренко

Подписано в печать 19.11.12. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,00. Тираж 150 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

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

Кафедра менеджмента

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

**Практикум
для студентов специальности 1-25 01 10
«Коммерческая деятельность»**

Гомель 2012