**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра коммерческой деятельности и рынка недвижимости**

**Опорный конспект лекций по учебной дисциплине «Менеджмент ТОРГОВЛИ»**

**РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ** **МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 1 «Понятие менеджмента и его естественные основы».**

**1. Сущность менеджмента**

**2. Основные этапы становления и развития менеджмента**

**3. Предмет менеджмента как науки**

**1. Сущность менеджмента**

Понятие менеджмента неоднозначно. Менеджмент можно рассматривать как процесс управления различными сторонами деятельности организации. При этом обычно выделяют следующие функциональные сферы: производство, маркетинг, финансы, персонал, эккаунтинг. Говоря о менеджменте как процессе управления, обычно выделяют следующие его функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Итак, менеджмент – это особый вид трудовой деятельности, объективно необходимый общественному производству и решающий три основные задачи:

* постановку целей объекта управления;
* разработку средств и способов их достижения;

- организацию совместной деятельности для получения результатов, адекватных целям, на основе разработанных средств и способов.

Под менеджментом также понимают всех должностных лиц предприятия или организации, имеющих право принимать решения и отдавать распоряжения. При этом выделяют высший менеджмент, менеджмент среднего звена и низовой менеджмент.

**2. Основные этапы становления и развития менеджмента**

Менеджмент как наука управления имеет корни, уходящие в далекое прошлое. Появление первых элементов управления было связано с возникновением клинописи и созданием системы счета. Однако возникновение научного менеджмента относят к концу 19 века..

Одним из основоположников научного менеджмента является Ф.У. Тейлор, который в книге «Принципы научного управления» (1911 г.) разработал научную систему знаний о принципах рациональной организации труда. Ф.Тейлором были предложены дифференциация системы оплаты труда, проведение хронометража, способы рационализации трудовых приемов, что и определило возникновение механизма научного менеджмента (управления).

В основе теории научного управления, по мнению Ф.Тейлора, лежат 4 научных принципа:

* научное исследование каждого вида деятельности;
* отбор менеджеров и рабочих на основе научных критериев;
* совместная работа менеджеров и рабочих по внедрению НОТ;
* справедливое и равномерное распределение обязанностей и ответственности между рабочими и руководством.

Дальнейшее развитие менеджмента получило в трудах Г.Гантта, Френка и Лилиан Гилбрет, Г.Эмерсона и др. Г.Гантт рассматривал не отдельные операции и движения, выполняемые работниками, а производственные процессы в целом. Большой вклад в развитие науки менеджмента внесли Френк и Лилиан Гилбрет. Они предприняли попытки поиска оптимальных способов выполнения любой работы с использованием хронометража движений, что позволило бы установить более точные нормы выработки. Одним из представителей школы научного менеджмента является американский ученый Г.Эмерсон, написавший труд «Двенадцать принципов производительности» (1912г.), которые актуальны и в настоящее время:

Вслед за школой научного управления появилась классическая или административная школа. Наиболее яркими представителями административной школы менеджмента являются А.Файоль и М.Вебер. Значение административной школы менеджмента состоит в том, что в ней впервые были сформулированы универсальные функции и принципы управления. В качестве основных функций менеджмента А.Файоль выделил планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Эти функции менеджмента (в несколько видоизмененной форме) и сегодня являются основополагающими в процессе управления.

К представителям классической (бюрократической) школы относится и Макс Вебер. В своей работе «Теории социальных и экономических организаций» М.Вебер предложил «идеальную модель бюрократии».

Роль административной школы в развитии менеджмента состоит в том, что все ее представители рассматривали управление как универсальный процесс, который состоит из взаимосвязанных функций и основывается на принципах управления.

Фактическое становление и наиболее широкое применение школы человеческих отношений относится к 30-50 гг. XX века и связано с именами Хьюго Манстерберга, Мери Паркер Фоллет и Элтона Мэйо. Х.Манстерберг в работе «Психология и промышленная эффективность» сформулировал основные принципы отбора претендентов на руководящие должности. Им разработано множество психологических тестов с целью изучения способностей и склонности претендентов к различным видам деятельности, совместимости работников друг с другом.

Такое видение проблемы менеджмента в значительной степени позволило осознать необходимость гуманизации процесса управления и понять, что основная задача менеджера - это управление людьми, а не машинами. Им же была создана первая в мире школа промышленных психологов, что и позволило еще раз обратить внимание на роль человеческого фактора в менеджменте.

Мери Паркер Фоллет в книге «Новое государство» (1920 г.) выдвинула идею гармонии труда и капитала. Она предполагала, что гармония труда и капитала может быть достигнута только при правильной мотивации и учете интересов обеих сторон. М.Фоллет предприняла попытку совместить три школы менеджмента: научного управления, административную и школу человеческих отношений, делая при этом основной упор на человеческий фактор.

Особая роль в развитии школы человеческих отношений принадлежит американскому психологу Элтону Мэйо. Опыты в Хоторне («хоторнские эксперименты»), проводимые Э.Мэйо на протяжении 12 лет, в процессе которых изучалось влияние различных факторов на повышение производительности труда (условия труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства и т.д.), позволили ему сделать вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

Наиболее яркими представителями школы поведенческих наук, главным постулатом которой является повышение эффективности отдельного работника и организации в целом на основе поведенческих наук, являются Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу и Ренсис Лайкерт.

Главной целью школы поведенческих наук являлось оказание помощи работнику в осознании своих возможностей и расширении творческого потенциала, наращивание эффективности организации на основе повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Начиная с 1950 г. в связи с развитием математики, и особенно прикладных ее разделов, а также инженерных наук, информатики начала развиваться школа науки управления или количественного подхода. Основной вклад данной школы в теорию управления состоит в использовании количественных методов в процессе выработки и принятия управленческих решений.

В ХХ столетии сформировалось новое направление в менеджменте – системный и ситуационный подход к управлению

Представителями системного подхода явялются Ч.Бернард, П.Друкер, Э.Атос, Р.Паскаль, Т.Петерс, Р.Уотермен и др. При этом под системой понимается совокупность элементов, взаимодействие которых порождает новые интегральные системные качества, не свойственные отдельным элементам системы. В числе непременных атрибутов системы выделяют наличие целей функционирования, наличие иерархии и упрпавляемости. В соответствии с данной концепцией основные функции менеджмента состоят в определении целей организации, поддержании связи между отдельными элементами и обеспечении их эффективного функционирования. В этой связи, процесс управления как целое не является просто суммой частей, а рассматривается как единство всех частей, тесно взаимосвязанных между собой в процессе управления.

В основе ситуационного подхода лежит ситуация, другими словами, конкретный набор обстоятельств, которые оказывают наиболее сильное влияние на организацию в данный момент. Ситуационный подход позволяет менеджеру понять, какие методы и приемы управления позволят достичь целей организации в конкретной ситуации.

Применение ситуационного подхода в процессе управления организацией предполагает наличие у менеджера знаний в области профессионального управления, определенного предвидения развития конкретной ситуации, ее интерпретации и умения увязывать конкретные приемы управления с тем, чтобы достичь желаемых результатов наиболее эффективным путем.

**3. Предмет менеджмента как науки**

Менеджмент как наука изучает различные стороны деятельности предприятия. Применительно к организациям торговли управление деятельностью включает в себя:

* управление торгово-технологическим процессом;
* управление маркетингом;
* управление финансами;
* управление персоналом;
* управление эккаунтингом.

Большинство аспектов управления деятельностью торговой организации изучается в специальных курсах: «Экономика торгового предприятия», «Финансы», «Бухгалтерский учет», «Маркетинг в торговле» и др. В курсе «Менеджмент в торговле» основное внимание уделяется управлению персоналом, хотя рассматриваются и другие проблемы, в частности проблема государственного регулирования торговли.

**Тема 2. «Предприятие как формальная организация и объект управления»**

**1. Предприятие как формальная организация**

**2. Предприятие как объект управления**

**3. Организационно-правовые формы предприятий**

**1. Предприятие как формальная организации**

Организация всегда была одним из важнейших факторов, которые в огромной степени влияли на развитие общества. В самой простой формулировке организация - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. В организации люди дополняют друг друга, объединяют свои возможности для достижения целей, без чего человеческий род не смог бы выжить и создать цивилизацию. Возникнув, организация начинает жить и действовать по собственным принципам и законам, а люди, входящие в ее состав используют организацию для достижения тех целей, ради которых она образовалась. В свою же очередь организация, использует возможности людей, которые объединяются, для собственного развития и укрепления. Взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированы, однако этот баланс может нарушаться как по субъективным, так и по объективным причинам

**Организация -** сложное социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели Под организацией понимается объединение людей, которые вместе реализуют определенную программу или цель и действующих в соответствии с определенными правилами.

Группы людей, которые созданы руководством для достижения общей цели организации и деятельность которых сознательно координируются, называются формальными. Формальную организацию характеризует определенный порядок, зафиксированный в уставе, правилах, планах, нормах поведения. Это позволяет сознательно координировать взаимодействия людей для достижения конкретной общей цели организации. Формальная организация является достаточно устойчивой системой с формально установленными правилами и задачами

Кроме формальной структуры в организации складывается другой, отличный от предыдущего, способ социальной упорядоченности и организованности, который и порождает феномен неформальной организации. Неформальная организация – это продукт процессов самоорганизации и саморегулирования, т.е. под ней понимают организационные связи и процессы, которые никем не запланированы и возникают спонтанно и непредсказуемо.

Таким образом, формальные и неформальные организации отличаются прежде всего за способом и целью образования

**2. Предприятие как объект управления**

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Предприятия имеет оперативно-хозяйственную самостоятельность, которая целенаправленно управляется его руководством. Многие стороны деятельности предприятия регулируются государством.

Таким образом, предприятие можно рассматривать как объект управления и как обособленную экономическую структуру. В силу обособленности предприятия самостоятельны и по мере развития рыночных отношений степень их самостоятельности существенно повышается.

Предприятия можно классифицировать по различным количественным и качественным параметрам.

Одним из основных количественных параметров выступают численность работников и годовой оборот капитала. В соответствии с критерием численности выделяют:

* малые предприятия, или малый бизнес (до 100 человек);
* средние предприятия, или средний бизнес (до 500 человек);
* крупные предприятия, или крупный бизнес (свыше 500 человек).

Постановлением Министерства торговли Республики Беларусь от 26 июня 2014 г. N 25 утверждена Инструкция о порядке классификации розничных торговых объектов по видам и типам.

Среди качественных параметров классификации предприятий молено назвать следующие:

* тип собственности (частные, государственные, смешанной формы собственности);
* характер и содержание деятельности;
* ассортимент реализуемой продукции;
* способы и методы ведения конкурентной борьбы;
* способ вхождения в различные союзы и объединения;
* организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

Любая организация находится и функционирует в определенной среде. Обычно рассматривают внешнюю и внутреннюю среду организации. Для того чтобы определить и реализовать стратегию развития организации необходимо углубленное представление как о внутренней, так и о внешней среде, их потенциале и тенденциях развития. Элементы внешней среды подразделяются на две группы: среда прямого и среда косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия, которые называют непосредственным деловым окружением организации, влияющим на ее деятельность.

1. Поставщики материалов, капитала, информационных и трудовых ресурсов.

*2.* Потребители

3. Конкуренты

4. Законы и государственные органы

5. Профсоюзы

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на организацию также явно, как факторы среды прямого воздействия, поэтому при ее исследовании чаще всего опираются на прогнозы. Эти факторы включают в себя технологические, экономические, социально-культурные и политические , а также взаимоотношения с местными сообществами.

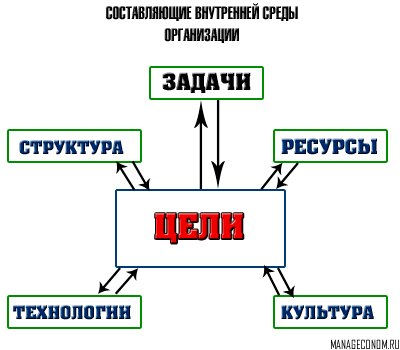
1. Технология является одновременно как элементом внутренней среды, так и внешним фактором большого значения. Как внешний фактор она отражает уровень научно-технического прогресса, который воздействует на организацию( например, автоматизация технологических процессов, информатизация управления и др.)

2. Состояние экономики, в том числе уровень жизни, конъюнктура рынка, уровень инфляции, ставка рефинансирования и др. От них в значительной мере зависит эффективность работы торговой организации.

3. Социально-культурные факторы в значительной степени воздействуют на торговую организацию, ибо они влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда.

4. Политические факторы. «Политика есть самое концентрированное выражение экономики», - выражение В.И. Ленина, которое никто не отменял. В частности, для компаний, занимающихся внешней торговлей, фактор политической стабильности имеет огромное значение.

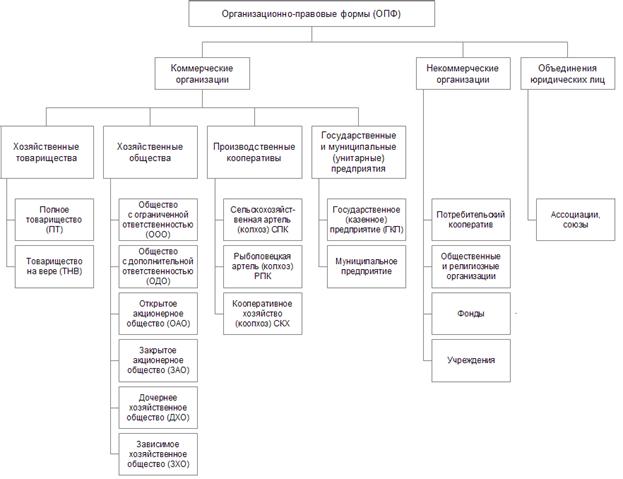
5.Отношения с местными органами власти и населением - это та часть общей среды, которая находится в рамках самой организации и оказывает самое непосредственное и постоянное воздействие на ее функционирование. Эта среда имеет несколько срезов, которые содержат набор основных процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет ее потенциал.

****

**Рисунок 2.1. - Внутренняя среда организации**

**3. Организационно-правовые формы предприятий**

Организационно-правовые формы предприятий представлены на схеме



**Рисунок 2. 2. - Организационно-правовые формы предприятий**

Примечание - источник: [images.yandex.by](http://yandex.by/images?uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1583-wh-836-pd-1-wp-16x10_1680x1050)›[Организационно-правовые формы предприятий: схема](http://yandex.by/images/search?text=%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%8B%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9%3A%20%D1%81%D1%85%D0%B5%D0%BC%D0%B0&stype=image&lr=157&noreask=1&source=wiz&uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1583-wh-836-pd-1-wp-16x10_1680x1050)

Следует помнить, что торговая организация – это открытая система, и на эффективность ее работы оказывают влияние как факторы внутренней, так и факторы внешней среды, и сложно сказать, какие из них сильнее в данный конкретный момент.

**Тема 3. Система управления**

**1. Менеджмент как сложное целое, его элементы и их взаимодействие.**

**2. Цикличность в управлении и ее практическое значение.**

**3. Предприятие как живая, открытая и целеустремленная система.**

**1. Менеджмент как сложное целое, его элементы и их взаимодействие.**

Менеджмент – это особый вид трудовой деятельности, объективно необходимый общественному производству и решающий три основные задачи:

* постановку целей объекта управления;
* разработку средств и способов их достижения;
* организацию совместной деятельности для получения результатов, адекватных целям, на основе разработанных средств и способов.

Структура менеджмента:

1. Механизм управления, который включает в себя задачи, функции, принципы и методы управления.

2. Структура управления, которая включает виды управления, систему управления, кадры управления и технические средства управления.

3. Процесс управления, который включает содержание процесса управления, организацию управления, технологию процесса управления и т.д.

4. Механизм развития системы управления составляют организация совершенствования системы управления на всех уровнях иерархии.

5. Искусство управления предполагает новые подходы к развитию активности, творчества, инициативы в управлении.

Т. Питерс и Р. Уотермен в работе «В поисках эффективного управления» приводят семь переменных (7С) успешных организаций и менеджмента:

1. Структура.

2. Стратегия.

3. Система.

4. Совместные ценности.

5. Сумма навыков.

6. Стиль.

7. Состав работников.

Каждого конкретного человека, занимающего определенную должность в формальной организации, фактически всегда рассматривается в двух аспектах – как работник и как личность. С кадровых позиций не имеют значения национальность, пол, религиозные убеждения и другие личностные качества человека. Главное это его профессиональные качества, соответствие занимаемой должности и возможные перспективы карьерного роста. При этом поведение работника регулируются трудовым законодательством, положением о подразделении, в котором он работает, должностной инструкцией и другими нормативными актами. Все это в совокупности определяет формальную сторону положения человека в системе управления.

Вместе с тем, следует отметить, что человек на рабочем месте не может вести себя как запрограммированный робот. Выполняя определенную служебными условиями роль, он все же остается личностью с присущими только ей особенностями характера и темперамента, субъективными интересами и взглядами, пристрастиями, увлечениями и многими другими качествами. Все эти личностные особенности конкретного работника неизбежно накладывают отпечаток на его поведение в служебной обстановке, что в конечном счете определяет его неформальный статус в трудовом коллективе. Именно поэтому человек является самым сложным и изменчивым элементом системы управления, и следует отметить двойственность положения человека в системе управления.

**2. Цикличность в управлении и ее практическое значение.**

Как и любой процесс, управление состоит из следующих друг за другом операций, а для достижения целей субъект управления использует в основном стандартные приемы работы, совершает в определенной последовательности ряд действий. Управление носит ярко выраженный циклич­ный характер, а непрерывный процесс складывается из относительно замкнутых циклов. При этом в процессе осуществления каждого цикла достигает­ся определенная конкретная цель. Каждый цикл в свою очередь состоит из ряда взаимосвязанных стадий (этапов, фаз). При этом одну фазу следует рассматривать как необходимую предпосылку другой. На каждой стадии субъект управления также стремится к достижению относи­тельно самостоятельной цели.

Что касается стадий управленческого цикла, то различные авторы выделяют разное их количество. Однако, под влиянием Майкла Мескона, Майкла Альберта и Франклина Хедоури, авторов одного из самых популярных учебников по менеджменту во всем мире, к функциям управления, реализующимся в процессе управления, относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. Поэтому необходимо, чтобы модель управленческого цикла включала в себя перечисленные функции, т.к. только в этом случае эта модель будет практически релевантной. Таким образом, управленческий цикл, состоит из 4 стадий, представляющих собой последовательную реализацию основных функций управления: планирование, организация, мотивация и   
контроль.

**3. Предприятие как живая, открытая и целеустремленная система.**

Систе́ма(от [др.-греч.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) σύστημα — целое, составленное из частей; соединение) - [множество](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BD%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) [элементов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%28%D1%84%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84%D0%B8%D1%8F%29), которые находятся в отношениях и связях друг с другом, образует определённую целостность, [единство](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) и взаимодействие которых порождает новые, интегральные, системные качества, не свойственные отдельным элементам системы. Свойства систем

1. Целостность, которая подразумевает, что сила или ценность связей элементов внутри системы выше, чем сила или ценность связей элементов системы с элементами внешних систем или внешней среды.

2.1. [Синергичность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B8%D1%8F)(греч. synergos - действующий вместе).

2.2.Э[мерджентность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) (от англ. emergent- возникающий, неожиданно появляющийся - в теории систем - наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов).

2.3. Х[олизм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BC)(от др.-греч. ὅλος - целый, цельный - в широком смысле — позиция в философии и науке по проблеме соотношения части и целого, исходящая из качественного своеобразия и приоритета целого по отношению к его частям).

2.4. Системный эффект - появление у системы свойств, не присущих элементам системы

2.5. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов (неаддитивность).

3. Наличие цели.

4. [Иерархичность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%80%D1%85%D0%B8%D1%8F) — каждый элемент(подсистема) системы может рассматриваться как система, а сама система также может рассматриваться как элемент(подсистема) некоторой надсистемы (суперсистемы).

## Существуют различные подходы к классификации систем. В числе главных подходов можно назвать выделение следующих видов систем:

1. Статические системы, для которых характерно то, что они находятся в состоянии относительного покоя, и их состояние с течением времени остается постоянны, и динамические системы, которые изменяют свое состояние с течением времени.

2. [Открытые](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%28%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%29) системы, которые постоянно обмениваются веществом, энергией или информацией с внешней средой, и [закрыт](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D1%80%D1%8B%D1%82%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0)ые(замкнутые), если в них не поступают и из них не выделяются во внешнюю среду вещество, энергия или информация.

3. Детерминированные системы, когда на основе информации полностью объяснимо и предсказуемо их состоянии, и вероятностные, поведение ктороых определяется этой информацией не полностью, позволяя лишь говорить о вероятности перехода системы в другое состояние.

4. В зависимости от происхождения выделяют искусственные, естественные и смешанные системы.

5. В зависимости от степени организованности выделяют класс хорошо организованных, класс плохо организованных (диффузных) и класс развивающихся ([самоорганизующихся](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)) систем.

**Организационная система** представляет объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или преследующих какую-либо цель и действующих на основе определенных процедур и правил, а также необходимых для этого средств. Отличительной чертой организационной системы является наличие цели, или, по крайней мере, общих интересов у части её активных элементов – субъектов системы. Предприятие следует рассматривать как открытую систему, которая тесно взаимодействует с внешней средой. Средой для предприятия являются все части внешнего для предприятия мира, которые с ним взаимодействуют по различным направлениям.

**Тема 4. Цели, функции, принципы и методы менеджмента**

**1. Цели управления**

**2. Функции управления**

**3. Принципы управления**

**4. Методы управления**

**1. Цели управления**

Важнейшим элементом внутренней среды любой организации являются цели ее функционирования. Несмотря на то, что менеджер принимает великое множество различного рода решений, принято считать, что при этом его выбор ограничивают существующие идеалы, цели, задачи и средства. В таблице 4.1. приводятся определения, в которых курсивом выделены опорные отличительные признаки (ключевые слова).

**Таблица 4.1. - Определения в области целеполагания.**

|  |  |
| --- | --- |
| Идеалы | Такие желаемые результаты, к которым возможно лишь приближение |
| Цели | Такие желаемые результаты, достижениекоторых возможно |
| Задачи | Цели для подразделений предприятия, для которых характерным является то, что они обязательны для выполнения и выполняются заранее оговоренным образом, например, к определенному моменту времени, сроку. |
| Средства | Инструменты достижения задач. |

Идеалы, цели и задачи имеют иерархическую упорядоченность, которая возникает в результате декомпозиции: представление об идеалах позволяет точнее сформировать цели и наилучшим образом разбить цели на задачи, а затем поставить их перед структурными подразделениями предприятия. Задачи, представленные как конкретные комплексы работ, дают больше возможностей для оптимального выбора средств выполнения.

Цели непрерывно преобразуются под влиянием динамики в системе, стремящейся к достижению этих целей. Перед торговыми организациями с течением времени возникают новые, собственные потребности, которые могут стать превалиру­ющими. Весьма непросто определить природу це­лей, так как начальные цели трансформируются в цели приоб­ретенные.

Управление по целям используется как основной метод, позволяющий придать постановке цели операциональный вид. С его помощью обнаруживаются такие свойства целей, как:

1. Измеримость- чтобы плановые и фактические результаты могли быть измерены и представлены аналогичным образом;

2. Однозначность - чтобы цель нельзя было интерпретировать иначе, чем представлялось планировщику;

3. Мобилизуемость - ясность, высокая степень привлекательности, успешность и мотивация;

4. Достижимость - то же, что и мобилизуемость, но при этом согласованное с имеющимися средствами достижения цели;

5. Контролируемость – удобство для проверки степени достижения цели

Управление по целям можно представить как процесс, состоящий из 8 шагов:

1. Формулировка долгосрочных целей.

2. Формулирование конкретных задач для организации в целом.

3. Определение задач для подразделений.

4. Определение задач каждого работника.

5. Разработка общего плана и планов подразделений.

6. Корректировка плана применительно к условиям его реализации.

7. Оценка степени достижения цели.

8. Оценка общей результативности и подкрепление желательного организационного поведения.

**2. Функции управления**

Функции управления представляют собой обособившийся вид управленческой деятельности. Чаще всего выделяются 4 функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование - это работа, в результате которой достигается большая определенность по отношению к будущим состояниям управляемого торгового объекта. Степень неопределенности можно вполне строго измерить и оценить на основе теории информации. В процессе принятия плановых решений неопределенность снижается на то количество информации, которое было получено при выборе из имеющегося количества альтернатив.

Организация – это работа, в результате которой возникает формальным образом принятая структура ролей и постов. В рамках организационной функции работа соединяется с исполнителями, в результате чего возникают подразделения торговой организации и рабочие места, а также система координации их работы на основе формально установленных должностных связей и каналов информирования.

Мотивация – это работа по формированию и реализации способностей торгового персонала на основе его мотивации. При этом под мотивацией понимается побуждение к действию за счет непосредственных побуждающих воздействий (собственно мотивации) и опосредованных воздействий (стимулов).

Контроль - проверка результатов на основе сопоставления фактических (или лучше - ожидаемых) результатов с желаемыми результатами.

**3. Принципы управления**

В основе процесса управления торговыми организациями лежат принципы управления, определяющие основные правила организации деятельности. А. Файоль сформулировал основные принципы управления, которые сводятся к следующему.

1. Разделение труда- это. специализация в выполнении различных видов труда, в т.ч. и управленческого.

2. Власть и ответственность. Они взаимосвязаны между собой. Власть представляет собой официальный статус поведения, основанный на формальных признаках, закрепленных в должностных обязанностях. Ответственность следует понимать как личностный фактор, основывающийся на морали, опыте, навыках и других факторах.

3. Дисциплина. Любое действие должно основываться на дисциплине каждого участника трудового процесса, начиная с руководителя и заканчивая подчиненным. При этом личный пример руководителя, по мнению А.Файоля, является определяющим в поддержании дисциплины.

4. Единоначалие. По мнению А.Файоля оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства, что значительно повышает эффективность работы.

5. Единство руководства. Для достижения поставленной цели организация должна иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Только в таком случае можно говорить об эффективном управлении.

6. Подчинение частных интересов общим. Интересы работников не должны ставиться выше интересов предприятия.

7. Вознаграждение персонала. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и удовлетворять как работников, так и работодателей.

8.Централизация. Предполагается определенная степень концентрации или рассредоточения власти.

9. Скалярная цепь, или «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга. От скалярной цепи, по мнению А.Файоля, нельзя отказываться, но ее можно сокращать.

10. Порядок, который А Файоль определяет как «место для всего и все на своем месте».

11. Справедливость. Уважительное и справедливое отношение администрации к персоналу позволит выработать лояльное отношение и преданность персонала своему предприятию.

12.Стабильность рабочего места для персонала. По мнению А.Файоля текучесть кадров является одновременно и причиной и следствием плохого управления.

13.Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный труд. Предполагается, что в единении - сила.

Принципы, разработанные А.Файолем, и сегодня не потеряли актуальность и имеют практическую ценность в практике управления организациями торговли.

**4. Методы управления**

Методы управления – это способ воздействия субъекта управления на объект управления. Они нацелены на реализацию целей управления. В зависимости от специфики отношений все методы управления можно подразделить на экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

Экономические методы управления в своей основе имеют материальные интересы коллектива и отдельных работников. Характер их воздействия в системе управления- косвенный. В качестве основных каналов воздействия используется экономический механизм и его отдельные элементы: коммерческий расчет, финансы, цены, заработная плата, материальное стимулирование. В процессе использования экономических методов управления необходимо учитывать требования объективных экономических законов.

Организационно-распорядительные методы управления используются во властно-распорядительной деятельности и базируются на власти руководителя, а также дисциплине и ответственности. С помощью данных методов( в совокупности с другими) реализуются такие функции управления, как организация и координация всех видов деятельности. Характер воздействия данных методов в системе управления- прямой. Основные каналы воздействия- организационный механизм и его элементы: организационная структура управления, подбор и расстановка кадров, принятие управленческих решений и т.д. организационно-распорядительные методы управления подразделяются на методы организационно-стабилизирующего воздействия и методы распорядительного воздействия.

Социально-психологические методы управления можно классифицировать на методы прямого и опосредованного воздействия.

К методам прямого воздействия относятся методы направленные непосредственно на работника: принуждение, вознаграждение, харизма, убеждение, вовлечение в принятие решений и т.д.

К методам опосредованного воздействия относятся такие методы воздействия на коллектив, которые оказывают влияние на формирование работника.

**РАЗДЕЛ II. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 5. Планирование как функция** **менеджмента**

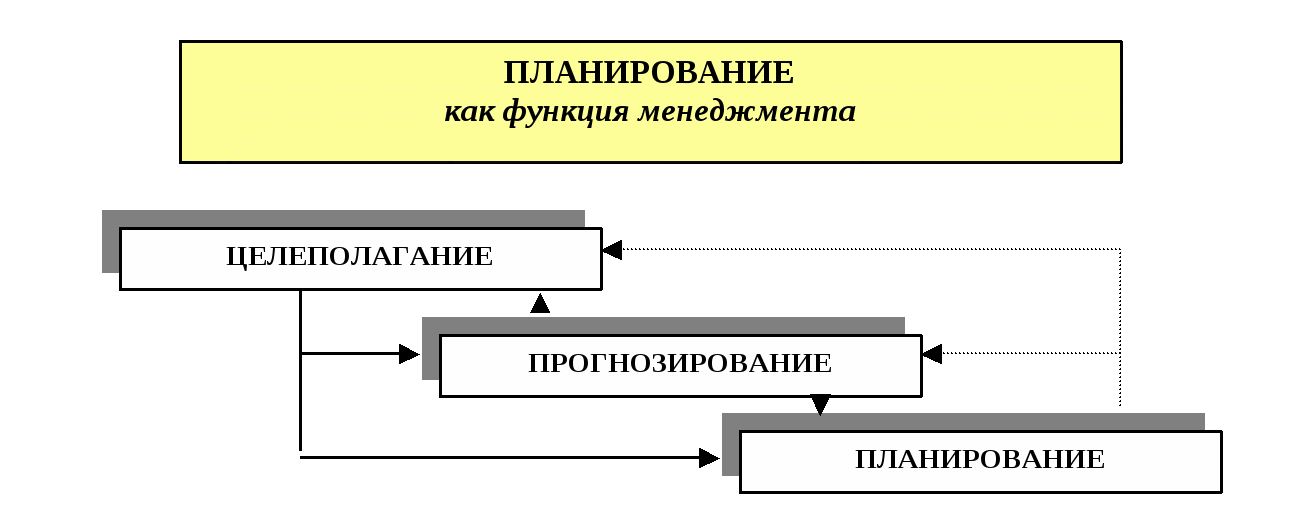
**1. Сущность и содержание планирования**

**2. Стратегическое планирование**

**3. Текущее планирование**

**1. Сущность и содержание планирования**

Любой совместный труд, любые действия нуждаются в планировании, которое включает в себя выбор надлежащего образа действия из будущих альтернатив. Определяются цели, к которым стремится торговая организация, ставятся задачи каждому подразделению и определяются основные пути достижения поставленных целей и задач.



**Рисунок 5.1.- Содержание планирования.**

Примечание- источник: [images.yandex.by](http://yandex.by/images?uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1566-wh-828-pd-1-wp-16x10_1680x1050-lt-727)›[функция планирование](http://yandex.by/images/search?text=%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%84%D0%BE%D1%82%D0%BE&stype=image&lr=157&noreask=1&source=wiz&uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1566-wh-828-pd-1-wp-16x10_1680x1050-lt-727)

Планирование – это принятие решения о том, что делать, когда делать и кто будет делать.

Функция планирования включает четыре основных задачи:

1) устранение неопределенности;

2) определение главных задач;

3) экономическое функционирование организации;

4) облегчение контроля за результатами работы организации.

Связь планирования с другими функциями управления объясняется тем, что каждая часть плановой работы имеет свой адресат: другие общие функции управления. Например.

* привлекательность общей цели определяет степень стремления к ней или мотивацию, что облегчает работу менеджера в рамках функции «Руководство, лидерство и мотивация»;
* структура плана (пространственно - временная упорядоченность) важна для менеджера- организатора, поскольку облегчает структуризацию рабочих процессов и указывает на способы координации разделенных комплексов работ;
* постановка цели в проверяемой форме (или верификация) актуальна для выполнения функции контроля, а менеджер, выполняющий эту работу, может оказаться недовольным формой постановки цели, при которой возникают проблемы с проверкой достижения желаемых или ожидаемых результатов.

Различают стратегическое и текущее и планирование.

**2. Стратегическое планирование**

Стратегическое планирование представляет собой генеральную программу действий и выявление приоритетов с целью достижения общих целей. Стратегическое планирование основывается на определении миссии, цели организации, оценке внешней среды, выявлении сильных и слабых сторон организации, анализе стратегических альтернатив, выборе стратегии, реализации стратегии и ее оценке.

Миссия организации – это общая цель организации, которая определяет направление ее деятельности.

Цели организации определяются исходя из общей миссии организации, они должны быть достижимыми, конкретными, измеримыми во времени. Определение цели, превышающей возможности торговой организации, заранее ставят ее в нереальную ситуацию.

Оценка внешней среды позволяет выявить внешние угрозы для организации и предусмотреть дополнительные меры по предотвращению непредвиденных обстоятельств.

Выявление сильных и слабых сторон организации позволяет определить обладает ли фирма достаточными внутренними силами для выполнения поставленных целей и на какие слабые стороны деятельности следует обратить внимание Выявление слабых и сильных сторон организации может быть осуществлено при помощи SWOT- анализа.

Изучение стратегических альтернатив позволяет определить какую стратегию выбирает организация( таблица5.1.)

Трансформация или осовременивание торговой организации на основе идеологии лидерства, продуцирования и встраивания нового в действующую систему - основная идея стратегии развития.

Реализация стратегии осуществляется на основе разработанной тактики, политики, а также процедур и правил, разработанных торговой организацией.

**Таблица 5.1. - Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии выживания.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии | Внутренние причины возникновения | Возможные действия в рамках данной стратегии |
| 1 | 2 | 3 |
| ВЫЖИВАНИЯ - выиграть время и, если удастся, заработать или сохранить имидж и организацию | 1. Для начинающей организации- отсутствие имени, рынка, объема продаж  и достаточного дохода; | 1.Рассредоточение риска по нескольким рынкам и товарам.  2.Адаптация к рыночной среде за счет инвестирования маркетинга и реагирования торговлей.  3. Отказ от наступления на конкурентов.  4. Создание резервов на “черный день”. |
| 2.Для ранее работающего предприятия - снижение производительности и конкурентоспособности | 1.Прекращение финансирования неприбыльных видов деятельности;  2.Сокращение количество реализуемых товаров.  3.Закрытие убыточных отделений.  4.Продажа части организации |
| РОСТА - увеличение объемов продаж на основе большего количества аналогичных ранее дейстующим подразделеньям. | 1.Благоприятная ситуация на рынке.  2.Возможность экономии на масштабах торговли.  3.Необходимость использования ранее накопленных ресурсов самостоятельно. | 1.Полное использование возможностей организации.  2.Увеличения продаж товара на территории региона с благоприятной рыночной ситуацией;  3.Создание отделений организации.  4.Создание или расширение собственной распределительной сети |
| 1 | 2 | 2 |
| РАЗВИТИЯ -  увеличение объемов торговли и эффективности организации на основе нововведений. | 1.Необходимость повышения конкурентоспособности.  2.Старение продаваемого продукта и организации  в целом.  3.Нежелание утраты лидирующих позиций.  4.Неспособность традиционных систем и механизма принятия решений удовлетворять возросшим требованиям | 1.Использование так называемых  партисипативных методов.  2. Использование небольших, но хорошо укомплектованных высококвалифицированным персоналом подразделений.  3. Применение структуры, основанной на командах специалистов и небольшом числе уровней управления.  4. Использование графиков и процедур работы, ориентированных на потребителя |

**3. Текущее планирование**

Текущее планирование предполагает разработку текущих планов с тем, чтобы все подчиненные имели четкое представление о том, что, как и когда они должны сделать для достижения поставленных целей. Текущее планирование осуществляется руководителями отделов и подразделений на основе стратегических планов.

Различают три типа текущих планов для ежедневного контроля за торгово-технологическим процессом: функциональные планы, единовременные планы, стабильные планы.

Функциональный план выполняет описание действия, которое должны предпринять работники в ближайшей перспективе. В качестве примера функционального плана торговой организации можно привести составление планов по маркетингу, в котором определяется какие услуги будут оказаны покупателям, как формируется цена на товар, рекламные мероприятия и т.д. Функциональные планы более подробны, нежели стратегические и разрабатываются, как правило, на 1-2 года.

Единовременные планы разрабатываются с целью контроля над выполнением действий, внедряемых однократно. Например, в торговле разрабатывается единовременный план ее развития, в котором определяются главные виды работ, разделяется весь процесс на этапы, анализируется каждый этап, распределяются обязанности и назначаются исполнители, определяются необходимые ресурсы, определяется дата начала и завершения каждого этапа и т.д.

Стабильные планы разрабатываются с целью управления ежедневными процессами торговой организации. Стабильные планы основываются на основе соблюдения элементарных принципов организации и выступают в форме стандартных инструкций, правил, рекомендаций и т.д.

Стабильные планы представляют собой четкие предписания продавцу, контролеру-кассиру и другим работникам, как поступать в каждой конкретной ситуации.

Планирование, как всякую работу, можно представить в форме процесса, у которого есть начало, промежуточные операции и конец. Можно выделить следующие общепринятые шаги планирования: общепринятых шагов плановой работы: оценка возможностей, постановка целей, Прогнозирование будущих условий (будущего окружения), Наработка и выбор альтернатив, Разработка плана в цифровом выражении. Движение идет от содержательных описаний к количественным оценкам и документированию плана.

**Тема 6. Организация как функция менеджмента**

**1. Естественные причины возникновения организационной работы.**

**2. Власть, компетенции и полномочия. Делегирование полномочий.**

**3.Организационная структура управления и факторы, ее определяющие. Типы организационных структур управления.**

**4.Проектирование организационной структуры управления организацией.**

|  |
| --- |
|  |
| **1. Естественные причины возникновения и содержание организационной работы.**  Для достижения поставленных целей и реализации намеченных планов люди совместно трудятся. необходима организация. При этом предполагается деление работы, причиной которого являются различия в содержании работ, времени и месте их проведения, необходимой квалификации исполнителей. Организационная деятельность прежде всего заключается в группировке различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленных целей, т.е в определении кто и что делает, кто кому подчиняется, кто где получает информацию, кому отдает результаты и т.д. Совместная работа отдельных работников будет эффективной только при условии, когда каждый хорошо понимает свои функциональные обязанности, права и ответственность.  Организация как функция управления предполагает:   * наличие целей, которые формируются в процессе реализации функции планирования; * четкое распределение обязанностей, которые фиксируются в должностных инструкциях; * предоставления определенной свободы действий исполнителям, т.е. полномочий, а вместе с ними и ответственности; * обеспечение исполнителя всеми ресурсами, в том числе информационными;   Существует два основных принципа рациональной организации как управленческой функции:  Организация как функция управления реализуется непрерывно, многие вопросы решаются одновременно как посредством горизонтальных, так и посредством вертикальных связей. |

Основной задачей организации как функции управления является формирование структуры объекта и обеспечение его всем необходимым для нормальной работы.

**2. Власть, компетенции и полномочия. Делегирование полномочий.**

Осуществляя управление, руководитель имеет формальную власть и полномочия. Под полномочиями понимается ограниченное право руководителя, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации. Полномочия предполагают наличие:

* субъекта полномочий, т.е.руководителя, занимающего определенную должность;
* содержания полномочий, которое выражается в возможности принятие конкретных решений;
* объектов принимаемых решений, в числе которых могут быть цели, использование ресурсов, сроки и способы выполнения работы;
* критериев достижения поставленных целей, оценки эффективности результатов;
* ограничений при принятии решений.

Делегирование полномочий предполагает:

* вместе с ответственностью за поручаемый участок работы подчиненный должен получить и определенные полномочия, т.е. право принимать определенные решения;
* в пределах его компетенции подчиненному должна быть предоставлена определенная свобода;
* выбор исполнителя должен быть особо продуман. Не всегда следует поручать реализовать какую-то идею тому, кто ее предложил, ибо одно дело что-то предложить, и совершенно другое – реализовать это на практике, Для этого могут потребоваться определенные качества, опыт, интуиция, творческие способности и т.д.;
* за подчиненным должно быть признано право на ошибку, в противном случае его инициатива будет скована.

**3. Организационная структура управления и факторы, ее определяющие. Типы организационных структур управления.**

В результате горизонтального и вертикального разделения труда в каждой организации формируется определенная организационная структура управления. Под ней понимают формализованную структуру ролей и постов, которая отражает внутренне строение данной организации. Например, организационная структура управления магазином представляет собой четко формализованную структуру ролей и постов – директор предприятия, зам. директора, товароведы и т.д. Факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организации, многочисленны, и в их числе можно выделить:

* 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 кработе;
* сложившаяся система информации;
* методы управления данной организацией;
* готовность членов торговой организации к совершенствованию внутренней структуры;
* ресурсы.

Изучение и анализ использования основных факторов, влияющих на построение макро- и микроструктур управления торговлей, применение научно-обоснованного подхода к проектированию данных структур, а также учет изменений, происходящих в самом хозяйственном механизме отрасли, позволят создать эффективную структуру управления, которая будет отвечать самым современным требованиям.

Многочисленность факторов, определяющих организационную структуру управления, предполагает, что каждая торговая организация должна иметь лишь только ей присущую структуру. Вместе с тем, все многообразие организационных структур управления можно подразделить на бюрократические (механические) и органические (адаптивные)

Бюрократические организационные структуры управления отвечают принципам бюрократии, сформулированным М. Вебером, которые сводятся к следующему:

* четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой области;
* иерархичность уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем;
* наличие взаимосвязанной системы формальных правил и стандартов, которые предполагают однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей, а также скоординированность целей и задач;
* дух формальной обезличенности, с которой официальные лица должны выполнять свои обязанности;
* осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификацией работника.

К самым распространенным типам бюрократически организационных структур относятся линейная, функциональная и линейно-функциональная структура управления.

Линейная структура управления присуща небольшим (по численности работников) торговым организациям. При линейной структуре управления (руководители) работники, находящиеся на низших ступенях управления подчиняются одному руководителю. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений.

Функциональная структура управления основывается на принципе полноправного распорядительства – каждый функциональный руководитель в пределах своих функциональных обязанностей имеет право давать указания подчиненным. Каждый специалист в пределах своей компетентности отвечает только за свой участок. Например, главный бухгалтер торговой организации отвечает за функцию учета и контроля, начальник планового отдела – за функцию планирования и так далее. Вместе с тем, функциональная структура в значительной степени нарушает принцип единоначалия и ослабляет горизонтальные связи между структурными подразделениями торговой организации.

В чистом виде ни линейная, ни функциональная структура практически не встречаются. Линейно-функциональная структура управления основывается на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

В начале 60-х годов ХХ столетия начали внедряться органические (адаптивные) структуры управления. Их появление обусловлено быстрыми изменениями во внешней и внутренней среде, когда неоспоримые достоинства бюрократических структур управления в отдельных случаях начали превращаться в недостатки. Для органических структур характерны широкая специализация в работе, размытые уровни иерархии, малое количество формальных правил и процедур.

Наиболее часто из органических структур встречается проектная структура, создаваемая для решения конкретных задач. Ее смысл заключается в том, чтобы для решения конкретной задачи собрать из различных подразделений организации команду самых высококвалифицированных работников. По завершению проекта команда распускается, и ее члены возвращаются в свои подразделения.

**4. Проектирование организационной структуры управления организацией.**

Проектирование организационных структур управления представляет собой очень сложную проблему, имеющую много вариантов решения. В этой связи существует ряд требований, которые должны учитываться при проектировании организационной структуры:

* простота организационной структуры (подчиненные должны понимать организационную структуру управления);
* обязательное наличие должностных обязанностей для каждого работника;
* наличие каналов передачи управленческих решений и контроль исполнения;
* отсутствие двойного подчинения;
* четкое разграничение линейного и функционального руководства.

В основе построения организационной структуры управления лежат следующие принципы:

* демократизация управления, суть которой состоит в правильном соотношении стратегических и оперативных задач в управлении организацией. Стратегические задачи развития организации решаются на высшем уровне управления, оперативные – непосредственно работниками организации;
* принцип единства цели предполагает наличие единых целей как подразделений организации, так и организации в целом;
* системный подход – суть которого состоит в формировании всех совокупностей управленческих решений, которые в полном объеме реализуют все цели организации;
* нормы управляемости, суть которого состоит в определении предельного числа объектов, которыми можно эффективно управлять.
* принцип гибкости и адаптивности, суть которого состоит в способности организационных структур быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды организации;
* принцип законности, суть которого заключается в том, что любая организационная структура должна быть построена в соответствии с теми правовыми нормами, которые приняты на территории Республики Беларусь;
* принцип специализации и профессиональной регламентации предполагает, чтобы каждое специализированное подразделение работало на достижение цели организации и несло ответственность за выполнение своих функций.

Необходимость проектирования организационных структур управления возникает при создании новой торговой организации или при совершенствовании организационной структуры управления уже действующей.

Весь сложный процесс проектирования организационной структуры управления можно разбить на ряд последовательных этапов.

1. Разделение труда и специализация.

2. Департаментализация и кооперация.

3. Установление связей между подразделениями и обеспечение координации.

4. Определение масштабов управляемости, т.е. определение количества работников или работ, которое может быть эффективно объединено под руководством одного управляющего

5. Построение иерархии организации и определение уровня ее звенности.

6. Распределение прав и ответственности.

7. Определение уровня централизации или децентрализации.

8. Определение уровня дифференциации и интеграции работ.

Единая методика проектирования отсутствует, однако определенные методические подходы к проектированию организационных структур на практике сложились. В их числе системно-целевой и нормативно-функциональный.

**Тема 7. Мотивация персонала как функция менеджмента**

**1. Сущность мотивации персонала**

**2. Основные теории мотивации персонала**

**1. Сущность мотивации персонала**

Реализовывают планы и достигают эффективных результатов работы люди. Учитывая тот факт, что человек- это индивидуальность, у каждого существуют собственные взгляды на окружающий мир, свое отношение к труду, то возникает проблема у руководителя, как заставить работника добросовестно трудиться на благо коллектива и общества.

В этой связи процесс управления любым торговым коллективом невозможен без функции мотивации, так как любая выполненная работа всегда в какой-то степени должна быть мотивированна.

Мотивация – это процесс, побуждающий человека к деятельности с целью достижения поставленных целей. Чтобы мотивировать деятельность человека, необходимо знать его потребности, мотивы, а также стимулы, побуждающие его к действию. Потребность – предполагает отсутствие или нехватку чего-то нужного для человека. Мотив (от фр. motif –повод к какому-либо действию) - это побуждение человека к деятельности, вызванное изнутри его собственными потребностями, эмоциями. Стимул (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных) – это воздействие на человека извне с целью побуждения его к деятельности.

Стимулы и мотивы не всегда согласуются между собой. Человек может быть заинтересован в результатах своей деятельности, хотя руководство его и не стимулировало. В тоже время стимулы и мотивы могут сочетаться посредствам оценивания результатов работы. Так как оценка производится вышестоящими руководителями, то с одной стороны это стимул, а с другой – это побуждение к дальнейшей работе (мотив).

Достаточно часто мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи используются и термины стимулирование и мотивирование. Цель мотивации заключается в формировании комплекса условий, которые бы побуждали работника к действиям, направленным на достижение цели целей, и при этом с максимальным эффектом.

Представления о путях и способах мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Длительное время полагали, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Основатель школы научного менеджмента Ф. Тейлор одним из первых на научной основе разработал систему организации труда работников, убедительно доказывающую неразрывную связь между производительностью труда и его оплатой. Однако в последующем в связи с развитием бихевиоризма доказано значительное влияние на производительность труда социально-психологических факторов

В основе современных теоретических подходов к мотивации персонала лежат представления, которые сформулированы за много лет психологической наукой, исследующей причины и механизмы трудового поведения человека.

**2. Основные теории мотивации персонала**

Мировая наука выработала множество теорий мотивации, которые не являются обязательными к применению, но которые могут быть использованы в процессе управления людьми с учетом современных тенденций развития. Рассмотрим основные теории мотивации, которые принято подразделять на две категории: содержательные и процессуальные

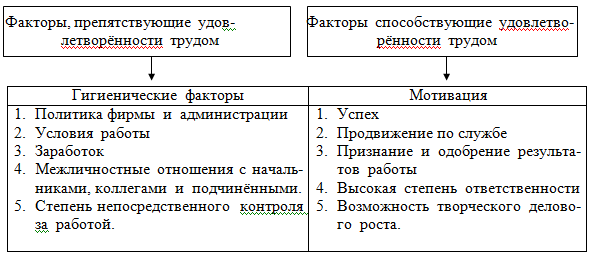
Содержательные теории основываются на выяснении причин того или иного поведения человека. Одна из самых известных- теория потребностей А. Маслоу. Разрабатываю свою теорию, А.Маслоу полагал, что у людей имеется множество потребностей, которые можно условно разделить на 5 основных категорий, расположенных в виде строгой иерархической структуры: физиологические потребности; потребности в безопасности и уверенности в будущем; социальные потребности; потребности в уважении; потребности в самовыражении.



**Рис. 7.1.- Пирамида потребностей А.Маслоу**

Теория потребностей Д. Мак Клелланда, также как и теория потребностей А. Маслоу, основана на использовании потребностей только высших уровней. В основе данной теории лежат три потребности: потребности власти, потребности успеха, потребности причастности.

Двухфакторная теория Ф.Герцберга также основывается на потребностях. Согласно данной теории, все потребности разделены на две категории, которые получили название «гигиенические факторы» и «мотивационные факторы». Гигиенические факторы характеризуют окружающую среду, в которой осуществляется процесс труда. условия работы и безопасность труда не рассматриваются как факторы мотивации. Если гигиенические факторы отсутствуют или присутствуют в недостаточной степени, то у работника возникает чувство неудовлетворенности своей работой. Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью работы. К ним относятся: достижения, признание, непосредственно сама работа, возможности роста и продвижения, ответственность. Наличие этих факторов в процессе трудовой деятельности мотивирует работников к эффективному труду.



**Рис. 7.2. - Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга**

Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера основана на трех потребностях: потребности существования, потребности в отношениях, потребности в росте.

В основе процессуальных теорий мотивации стоит вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, кто его направляет, поддерживает и прекращает. Процессуальные теории рассматривают мотивацию как процесс управления выбором поведения.

Теория ожидания основывается на том, что поведение обусловленное мотивацией, является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они от нас ожидают и что думают относительно последствий. Основоположником теории ожидания является В. Врум, который считал, что при анализе мотивации к труду теория ожидания обуславливает важность трех взаимосвязей. Затратив определенные усилия при выполнении работы, работник вправе ожидать получение конкретных результатов. За конкретный результат работник вправе рассчитывать на вознаграждение за свой труд. В свою очередь вознаграждение, по мнению работников, должно удовлетворять ожидание и быть значимым для человека.



**Рисунок 7.3. - Теория ожидания**

Теория справедливости Д. Адамса также в своей основе имеет стремление людей к удовлетворению потребностей. Наряду со стремлением к удовлетворению потребностей у людей возникает потребность справедливого соотношения распределения работы и поощрений. Если ожидания работника по поводу оценки его труда не оправдываются, то приходит разочарование и мотивация снижается. Мотивация работника снижается в том случае, если он узнает, что за такую же работу другой работник получает большее вознаграждение.

Модель Л. Портера - Э. Лоулера включает в себя элементы теорий ожидания и справедливости. В основе модели лежат пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Достигнутые результаты зависят от затраченных работниками усилий, их способностей и индивидуальных особенностей, а также понимания ими своей роли в совместной деятельности. Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и уверенностью, что затраченные усилия будут оценены определенным уровнем вознаграждения.

Теория усиления (В.Ф. Скиннер) базируется на предположении, что поведение людей обусловлено результатами их деятельности в подобной ситуации в прошлом. При этом предполагается, что ошибки сделанные в прошлом будут учтены, и не будут повторяться при выполнении новой работы. Успешные действия подчиненного в прошлом, которые привели к положительному результату, имеют тенденцию к повторению с тем, что бы в будущем они опять дали хорошие результаты. Ф. Скиннер предполагал, что успешное применение теории усиления возможно лишь в том случае, когда менеджер понимает необходимость управления последствиями поведения работников.

Стимулы, применяемые к работнику, определяют его поведение при выполнении задания. Если последствия, наступившие после выполнения задания, удовлетворили работника, то он будет склонен к повторению своего поведения в подобной ситуации и в будущем.

В качестве основных вариантов действий менеджер имеет возможность применения «положительного подкрепления», «отрицательного подкрепления», «эффекта тушения» и наказания.

При «положительном подкреплении» менеджер поощряет определенное поведение работника, используя различные приемы с тем, чтобы обеспечить ему ожидаемые последствия. Например, эффективно работающему начальнику отдела продаж устанавливается современный компьютер, что соответствует его ожиданиям, и будет способствовать повышению эффективности работы.

Прием «отрицательного подкрепления» применяется для того, чтобы в будущем работник избегал повторения нежелательного поведения, которое привело к негативным последствиям. В этом случае работник должен понять, что в результате нежелательного поведения последуют определенные последствия.

**Тема 8. Контроль как функция менеджмента**

**1. Понятие, виды, типы и элементы контроля.**

**2. Процедура и шаги контроля.**

**1. Понятие, виды, типы и элементы контроля.**

Функция контроля представляет собой процесс определения качества и корректировки выполненной работы по выполнению планов торговой организации.

Целью контроля является определение эффективности выполняемой работы и принятие необходимых мер для достижения планируемых результатов деятельности организации. Функция контроля заключается в выявлении слабых мест и ошибок, своевременном их исправлении и недопущения их повторения. Контроль опирается на основные принципы:

* актуальность;
* объективность;
* гибкость;
* научность
* экономичность;
* эффективность;
* плановость;
* выделение ведущего звена;
* гласность

Контроль должен быть актуальным и своевременным, а иначе в нем не будет никакого смысла.

Суть принципа объективности контроля состоит в оценке работы организации не с субъективных, а с объективных позиций. Контроль будет эффективен в том случае, если он будет проводиться на основе точных и адекватных нормативов. Объективность контроля предполагает использование точных и проверенных данных, отсутствие предвзятости, объективное отражение реальности.

Гибкость контроля предполагает, что система контроля должна быть гибкой, т.к. в реальной жизни происходят непредвиденные изменения, которые сложно предугадать и запланировать. Так, например, запланированная смета расходов торговой организации напрямую зависит от товарооборота, в то же время рост товарооборота- от факторов, которые можно прогнозировать, и предугадать.

Экономичность контроля предполагает, чтобы затраты на контроль окупались. Подходы и методы контроля дают эффект только в том случае, когда они выявляют отклонения от планов, не требуя дополнительных затрат.

Эффективность контроля заключается в выявлении неполадок, определении ответственных за них и устранении недостатков. Принцип выделения ведущего звена означает, что усилия контролеров должны быть направлены в первую очередь на наиболее важные аспекты и показатели деятельности торговой организации.

Различают три типа контроля: предварительный контроль; текущий контроль; заключительный контроль.

Предварительный контроль – это тщательный отбор ресурсов и определение политики развития торговой организации с тем, чтобы предотвратить возникновение нежелательных проблем и достигнуть желаемого результата. Он осуществляется с целью ориентации менеджеров на возможное изменение внутренней и внешней среды организации, которые могут повлиять на конечные цели в перспективе.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе выполнения работы. На определенном уровне он помогает обеспечить выполнение конкретных задач в соответствии с планами торговой организации.

Текущий контроль позволяет менеджерам сосредоточить все свое внимание на результатах работы за квартал и на важнейших элементах работы с тем, чтобы можно было оперативно вносить коррективы в действия организации.

Заключительный контроль сосредотачивает внимание на конечных результатах работы торговой организации. Он обеспечивает руководителей необходимой информацией для улучшения работы всех структурных подразделений.

Заключительный контроль позволяет:

* оценить эффективность организационной деятельности менеджеров.
* использовать данные контроля как базу для оценки и вознаграждения работников.
* наладить работу персонала в соответствии с требованиями.

В процессе управления организациями торговли различают и типы контроля (самоконтроля) по признаку временного запаздывания (задержек).

Временные запаздывания равны времени, которое требуется системе для реакции на внешние воздействия (например, реакция производителя на заказ, т.к. нужно некоторое время на передачу заказа), при этом система реагирует медленно, но изменения в ней начинаются сразу после поступления внешнего импульса. Временные задержки равны времени появления первых признаков реакции на внешние воздействия. Если запаздывания и задержки суммируются, это ведет к потере устойчивости.

Типы контроля следующие:

* традиционный (может выполняться без специальных технических устройств на основе обыкновенных человеческих способностей в сенсорике);
* в реальном времени ( нуждается в специальных технических средствах);
* опережающий (время опережения должно быть большим времени запаздывания).

Время опережения складывается из времени на обнаружение и идентификацию сигнала, времени на оценку положения, времени на принятие решения и времени на проведение действия

**2. Процедура и шаги контроля.**

Чтобы обеспечить оптимальный контроль, необходимо предпринять определенные шаги контроля:

1) верификация цели:

2) установление нормативов - критических точек реализации плана, по которым можно судить о состоянии дела и продвижении к цели;

3) проведение измерений;

4) сопоставление фактических результатов с нормой;

5) формулирование сообщения об отклонении (проблеме).

Алгоритм организации системы контроля:

* выбор типа контроля;
* составление перечня работ, которые нужно сделать для построения системы контроля и ее функционирования;
* структуризация этих работ (группирование работ по их подобию и наделение работников необходимыми полномочиями);
* разработка необходимых информационных каналов и должностных связей.

Последние два условия в организации системы контроля как бы уравновешивают друг друга. Если структуризация означает по существу разделение общей работы на части, то информационные каналы и должностные связи имеют интегрирующую роль, благодаря чему разделенные части работы, имеющие общую цель, могут быть выполнены в нужный срок.

В торговой практике могут применяться особые методы контроля. К таковым относятся сметы, графики и контроль по критическим точкам.

Достоинство метода смет состоит в относительной простоте получения количественных признаков, подлежащих контролю. Элементами плановой сметы являются:

* поэлементные нормы затрат(рабочее время, тарифные ставки, нормы амортизационных отчислений, нормы расхода материалов, запасных частей, электроэнергии, тепла, воды и т.д., прочие затраты);
* статьи затрат и перечень работ, которые нужно выполнить.

Достоинство метода графиков состоит в удобстве формы (наглядность) и доступности ее как для управляющих, так и для исполнителей. Графики, как правило, имеют двухфакторную конструкцию. Они подразделяются на:

* пространственно-временные (кто и когда);
* количественно-временные (сколько и когда);
* функциональные (соотношение двух количественных признаков).

Контроль по критическим точкам – метод для контроля состояний (точек) признаков, которые подлежат исследованию только дискретно (в строго определенные моменты времени) или тех, для которых заранее установлен предел допустимых отклонений.

**РАЗДЕЛ III. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЛИ**

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

**1. Необходимость и основные цели государственного регулирования торговли**

**2. Принципы, формы и методы государственного регулирования**

**3. Органы, выполняющие функции государственного регулирования торговли**

**1. Необходимость и основные цели государственного регулирования торговли**

Основные цели государственного регулирования торговли:

* обеспечение условий равенства для юридических и физических лиц различных форм собственности при осуществлении торговой деятельности;
* создание единого правового поля для предприятий и физических лиц всех форм собственности, чтобы все выполняли единые «правила игры»;
* защита прав и интересов потребителей, а также торговых предприятий, участвующих в процессе торгового обслуживания. Каждый потребитель должен знать свои права и пользоваться ими, одновременно все торговые предприятия и физические лица, осуществляющие торговую деятельность, обязаны выполнять Законы Республики Беларусь, регулирующие торговую деятельность.
* обеспечение условий для развития свободной конкуренции и пресечения монополистической деятельности на внутреннем потребительском рынке. Государство должно выступать гарантом развития торговли на основе честной конкуренции, не допуская монополизацию внутреннего рынка отдельными предприятиями или физическими лицами;
* регулирование отношений между субъектами торговой деятельности на потребительском рынке и разграничение функций между различными органами управления. Государство выступает гарантом распределения функций управления торговлей между республиканскими государственными органами управления и органами местного управления и самоуправления.

Задачи государственного регулирования следующие:

* установление правил торговли, обязательных для всех субъектов хозяйствования, которые осуществляют торговую деятельность на территории республики. Единство норм и правил обеспечивает условия для конкуренции и обслуживания населения на высоком уровне;
* создание условий, благоприятствующих продовольственной безопасности страны.
* стимулирование собственного производителя и разработка меры по защите отечественного рынка;
* проведение государственной политики в области подготовки и повышения квалификации кадров для торговли согласно требованиям перспективного развития сферы торгового обслуживания;
* стимулирование торговой деятельности при помощи государственного субсидирования, предоставления льготного налогообложения и других мер, способствующих гармоническому развитию всех направлений торгового обслуживания населения;
* сбор информации, разработка прогнозов поведения потребительского рынка страны, развитие торговли с целью удовлетворения потребности населения в товарах и услугах на современном этапе и на перспективу;
* государственное инспектирование качества товаров и услуг, предлагаемых торговыми предприятиями и физическими лицами независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности. Органы государственного управления должны осуществлять контроль за правилами торговли и качеством реализуемых товаров и услуг с тем чтобы обеспечить безопасность населения (включая экологическую), гарантировать получение добротных товаров и услуг.

**2. Принципы, формы и методы государственного регулирования**

Принципы государственного регулирования сводятся к следующему

* равенства прав субъектов торговли;
* исключение неправомерного вмешательства государственных органов в их деятельность;
* соблюдение законодательства;
* приоритет экономических методов;
* обеспечение условий для реализации права свободы выбора торгового партнера и товара;
* ограничение, пресечение и предупреждение монополистической деятельности, создании равных условий для развития свободной конкуренции;
* защите государством прав и законных интересов субъектов торговли и потребителей.

Формы и методы регулирования могут быть различными. При этомформа регулирования -это основные направления и принципы воздействия субъекта управления на объект управления, а методы регулированияотождествляются со способом воздействия. Многиефункции регулирования экономики государство выполняет через свои органы управления, а значительную часть функций передает отраслевым и региональным органам управления, а также демократическим институтам, которые представляют интересы различных объединений субъектов хозяйствования и граждан.

Применяемые государством формы регулирования торговли обычно подразделяют на следующие группы:

* законодательные или правовые;
* экономические, включающие планирование, ценовую политику, бюджетно-налоговую и кредитно-денежную политику;
* административные, подразделяемые на организационно- административные и административно - экономические .

Методы регулирования можно разделить на прямые и косвенные. Методы прямого воздействия жестко регламентируют поведение отдельных субъектов хозяйствования посредством законов, указов, постановлений и распоряжений, принимаемых различными ветвями законодательной и исполнительной власти. Косвенные методырегулирования предполагают возможность различного поведения субъектов хозяйствования и направлены на мотивацию и стимулирование их действий в интересах всего государства. В числе косвенных методов можно выделить налоги и налоговую политику, цены и ценовую политику, таможенные пошлины и таможенную политику, проценты за банковский кредит, систему оплаты и премирования труда. Известно также подразделение методов на тарифные и нетарифные.

Формы и методы государственного регулирования не являются постоянными и изменяются в зависимости от условий развития экономики конкретной страны на конкретном этапе. В каждом государстве складываются определенные соотношения между различными формами и методами регулирования. При этом, в странах с развитой рыночной экономикой преобладают косвенные методы регулирования, а в странах с командно-административной системой управления - прямые методы регулирования. Основная задача, которая стоит в настоящее время перед Республикой Беларусь и другими государствами, врастающими в рыночную экономику, - быстрая трансформация форм и методов регулирования распределения товаров в сторону приоритета косвенных методов.

Правовые формы регулирования предназначены для придания рыночным отношения цивилизованных форм. Любая деятельность предполагает соблюдение норм права, устанавливающих общеобязательные или возможные варианты поведения. В процессе распределения товаров возникает множество проблем, урегулировать которые можно только на правовой основе. Отношения субъектов хозяйствования и граждан при этом могут регулироваться Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей», Законом Республики Беларусь «О сертификации продукции, работ и услуг», Законом Республики Беларусь « О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции и другими нормативно-правовыми актами, в том числе принимаемыми министерствами и ведомствами.

Переход к рыночной экономике потребовал коренного изменения законодательства, которое регулирует деятельность субъектов хозяйствования. Многое в этом направлении уже сделано, однако еще больше предстоит сделать.

Экономические методы регулирования торговли имеют в своей основе воздействие на материальные интересы субъектов, образующих тот или иной канал распределения товаров. В своей основе они носят косвенный характер, хотя и не исключено в отдельных случаях прямое воздействие со стороны государства, в частности, в процессе директивного планирования.

В основе деятельности всех организаций торговли лежит коммерческий расчет, т.е. метод ведения хозяйства путем соизмерения в стоимостной форме затрат и результатов хозяйственной деятельности. Производитель в условиях сложившихся на рынке цен стремится снизить себестоимость выпускаемой продукции и увеличить тем самым величину прибыли. Оптовый или розничный посредник при сложившейся разницей между покупной и продажной стоимостью стремится увеличить прибыль за счет обеспечения режима экономии и снижения издержек обращения, не допуская при этом ухудшения качества обслуживания покупателей. Заинтересован в приобретении по более низким ценам товаров надлежащего качества любой потребитель.

Важным регулятором распределения товаров выступают цены и тарифы, от которых во многом зависит спрос и предложение товаров, состояние отдельных региональных и товарных рынков и рыночная конъюнктура в целом.

Цены выполняют целый ряд функций, и практически в процессе реализации каждой функции решаются проблемы, связанные регулированием торговли. Выполняя информационную функцию, цена свидетельствует о конъюнктуре рынка, соотношении спроса и предложения. В процессе реализации распределительной функции, имеющей цель распределять и перераспределять часть доходов между отраслями экономики, формами собственности, социальными группами населения, появляется возможность устанавливать высокие цены на определенные группы товаров и, тем самым поддерживать на относительно низком уровне цены на социально значимые товары. Стимулирующая функция цены направлена на увеличение производства или потребления конкретных товаров. Общеизвестна зависимость спроса и предложения от уровня цен, поэтому важнейшей функцией цены является сбалансирование спроса и предложения. Ценовой фактор является одним из основных при решении вопросов рационального размещения производства, поэтому, выполняя данную функцию, цена во многом определяет географию распределения товаров.

В условиях перехода к рынку в регулировании торговли существенно возрастает рольфинансовых рычагов, в числе которых государственное финансирование отдельных предприятий и отраслей,налоги, пошлины, льготы и субсидии.

Важную роль в регулировании торговли современных условиях играет кредитно-денежная система. Она определяет размер эмиссии денежной массы, зависящей в свою очередь от товарной массы; регулирует учетную ставку процента за банковский кредит, который часто используется как важнейший источник покрытия потребности в оборотных средствах, необходимых для производства или закупки товаров с целью последующей продажи; контролирует рыночные операции с ценными бумагами. Вполне очевидно, что эти рычаги во многом определяют уровень деловой активности, конъюнктуру рынка, соотношение спроса и предложения.

Экономические рычаги могут успешно использоваться для решения многих проблем, однако далеко не всех. В ряде случаев даже в странах с развитой рыночной экономикой необходимо прямое вмешательство государства в деятельность субъектов хозяйствования.

Необходимость административных форм и методов регулирования торговли в настоящее время объясняется в первую очередь тем, что сформировавшаяся за длительное время система централизованного распределения товаров и доведения фондов до потребителей пока не нашла адекватного рыночного механизма. Но даже и тогда, когда этот механизм будет выработан, использование административных методов управления нельзя полностью исключать. Это объясняется различным уровнем развития рыночных отношений в сфере производства и распределения, дифференциацией потребительского рынка, доминирующим положением многих товаропроизводителей на рынках, социальным расслоением населения.

В процессе регулирования торговли государство может осуществить запрет на конкретный вид деятельности, в частности, через систему лицензирования. В целях поддержания определенного соотношения спроса и предложения может ограничиваться ввоз или вывоз отдельных товаров.

**3. Органы, выполняющие функции государственного регулирования торговли**

Функции государственного регулирования торговли выполняют целый ряд органов.Развитие торговой деятельности в Беларуси основывается нормах на Конституции и Гражданского кодекса страны других законодательных актов. Координирует этот процесс Совет Министров Республики Беларусь и ряд министерств и ведомств, в функции которых входит:

* создание условий для эффективной работы;
* поддержание инвестиционной деятельности;
* привлечение юридических и физических лиц к реализации государственных целевых программ и законов;
* проведение демонополизации торговли;
* поддержка предпринимательства;
* формирование стабилизационных фондов товаров;
* осуществление приватизации предприятий торговли;
* развитие экономически малоэффективных торговых зон;
* обеспечение создания отраслевых и территориальных ассоциаций и других общественных организаций;
* стимулирование развития торговли через государственные заказы, субсидии.

Основная нагрузка при определении перспектив развития торговли в стране приходится на министерства экономики, торговли, иностранных дел и на Белкоопсоюз.

**Тема 10. Зарубежный опыт государственного регулирования торговли**

**1. Всемирная торговая организация(ВТО) и ее роль.**

**2. Государственное регулирование торговли в Таможенном союзе.**

**3. Государственное регулирование торговли в странах ЕС.**

**4. Государственное регулирование торговли в США и Японии.**

**1. Всемирная торговая организация(ВТО) и ее роль.**

#### **Всемирная торговая организация –** ВТО(World Trade Organization ) является международной экономической организацией, которая занимается вопросами многостороннего регулирования торговли товарами, услугами и интеллектуальной собственностью. ВТО – это форум, на котором в процессе всесторонних коллективных обсуждений формируются правила международной торговли и рассматриваются вопросы сокращения барьеров.

#### Функции ВТО :

* контроль за выполнением торговых соглашений;
* разрешение торговых споров между членами организации;
* наблюдение за торговой политикой членов организации;
* организация и обеспечение торговых переговоров по новым правилам ВТО;
* прием новых членов.

Организационная структура ВТО представлена на рис. 10.1.

#### m3aa3adb9.gif

**Рисунок 10.1. - Организационная структура ВТО.**

Министерская конференция,которая собирается как минимум один раз в два года, принимает стратегические решения. Генеральный совет, находящийся в подчинении Министерской конференции отвечает за текущую работу, а собирается он несколько раз в год в штаб-квартире в Женеве в составе представителей стран-членов ВТО. Частично Генеральный совет делегирует свои функции трём советам, находящимся на следующем уровне иерархии: Совету по торговле товарами, Совету по торговле услугами и Совету по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности. В свою очередь вышеперечисленные органы курируют деятельность узкоспециализированных комитетов и рабочих групп. Действует еще два важных системообразующих органа ВТО: Орган по разрешению споров (суд ВТО) и Орган по обзору торговой политики («радар» торговых мер ВТО).

**2. Государственное регулирование торговли в Таможенном союзе.**

|  |
| --- |
| Таможенный союз ЕАЭС — форма [торгово-экономической интеграции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) [Белоруссии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B0%D1%80%D1%83%D1%81%D1%8C), [Казахстана](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD), [России](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%A4), [Армении](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) и [Киргизии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B3%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%8F), которая предусматривает единую таможенную территорию. В пределах этой территории во взаимной торговле товарами не применяются таможенные пошлины и ограничения экономического характера, Исключения составляют специальные защитные, антидемпинговые и компенсационные меры. При этом страны-участники Таможенного союза применяют единые таможенные тарифы и другие меры регулирования при торговле с третьими странами. Страны-участники таможенного союза: [Казахстан](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%85%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD), [Россия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) , [Беларусь](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) , [Киргизия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B3%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%8F), [Армения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F).  Что касается регулирования внутренней торговли в государствах, входящих в Таможенный союз ЕАЭС, то степень государственного вмешательства в деятельность торговых организаций различна. |

Механизм государственного регулирования торговли России опирается на следующие принципы:

1. Ориентация на управление процессами, протекающими на потребительском рынке и отказ от хозяйственного управления торговыми предприятиями. При этом признается необходимость централизации определенных организационно-экономических функций.

2. Равенство субъектов торговой деятельности независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности.

3. Сведение административных методов управления к нормативно-правовому регулированию.

4. Четкое разграничение макро- и микро уровней в системе государственного регулирования и разделение функций между тремя уровнями системы государственного регулирования при сохранении на каждом из них общего подхода к проблеме государственного регулирования торговли в целом.

Министерство индустрии и торговли Республики Казахстан является центральным исполнительным органом, осуществляющим руководство в области индустриального, в том числе оборонно-промышленного, научно-технического, инновационного развития страны. На него также возложено регулирование [специальных экономических зон](http://www.kazinvest.kz/web/spec-ekonom-zone), а также развития торговой деятельности, предпринимательства, строительства, архитектуры, градостроительства и жилищно-коммунального хозяйства, технического регулирования и обеспечения единства измерений, государственной поддержки инвестиций. В составе министерства имеется Комитет торговли, непосредственно занимающийся регулированием деятельности этой отрасли.

Разработку и реализацию единой государственной политики в области промышленности, внешнеэкономической и торговой деятельности, туризма, предпринимательства, технического регулирования в Кыргызской Республике осуществляет Министерство промышленности, торговли и туризма Кыргызской Республики.

**3. Государственное регулирование торговли в странах ЕС.**

Европе́йский сою́з (Евросою́з, ЕС) - [экономическое](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B8_%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7) и [политическое](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) объединение [европейских](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B0) государств, нацеленный на [региональную интеграцию](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F). Юридически он был закреплён в 1992 году, а вступил в силу 1 ноября 1993 г.

В странах Евросоюза с помощью стандартизированной системы законов, действующих в них, был создан [общий рынок](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA), гарантирующий свободное движение людей, товаров, капитала и услуг. Союз вырабатывает общую политику в области торговли, [сельского хозяйства](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D0%B0), рыболовства и регионального развития. Большинство стран союза ввели в обращение единую валюту, [евро](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE), образовав [еврозону](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B0). Союз является субъектом [международного публичного права](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE), поэтому имеет полномочия на участие в международных отношениях и заключение [международных договоров](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80).

С момента учреждения ЕС на территории всех государств-членов создан единый рынок. Развитие между странами-участниками [общего(единого) рынка](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA), а также создание [таможенного союза](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7) явились двумя из основных целей создания [Европейского экономического сообщества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). Следует отметить, что если таможенный союз предполагает запрещение любых пошлин при торговле между государствами-членами и формирование общего таможенного тарифа по отношению к третьим странам, то общий рынок распространяет данные принципы и на другие препятствия конкуренции и взаимодействия экономик стран, входящих в союз. При этом гарантируются так называемые [четыре свободы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%82%D1%8B%D1%80%D0%B5_%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%28%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7%29): свобода движения капитала, свобода движения товаров, свобода движения услуг и свобода движения лиц,.

Свобода движения капитала подразумевает возможность беспрепятственных платежей и переводов через границы, а также покупку недвижимости, акций компаний и инвестирование между странами.

Свобода движения лиц означает, что [гражданин Евросоюза](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%95%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D0%B0) может беспрепятственно перемещаться между странами союза в целях проживания, в том числе и после выхода на пенсию, а также работы и учёбы.

Свобода движения услуг позволяет лицам, занимающимся [самостоятельной экономической деятельностью](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C), свободно перемещаться между странами союза и заниматься этой деятельностью как на постоянной, так и на временной основе.

Евросоюз разрабатывает [антимонопольное законодательств](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE)о и строго контролирует его исполнение. Это обеспечивает на внутреннем рынке свободную конкуренцию. Пост Еврокомиссара по конкуренции считается одним из самых влиятельных в Евросоюз.

В связи с единым во многом подходом к регулированию торговли в рамках ЕС, в большинстве стран-членов отсутствует специальный нормативный правовой акт, регулирующий отношения в сфере торговли, в том числе установление оптовых и розничных цен. Нет такого нормативно-правового акта, в частности, в Германии, которая занимает лидирующее положение в ЕС. Нет в ФРГ и единого центрального государственного органа, который бы отвечал за регулирование национального потребительского рынка, а соответствующая компетенция распределена между рядом министерств и ведомств.

**4. Государственное регулирование торговли в США и Японии.**

**Министерство торговли США** (англ. the United States Department of Commerce) - один из [исполнительных департаментов](http://wiki-linki.ru/Page/71982) [США](http://wiki-linki.ru/Page/638), который занимается продвижением свободной торговли в США и мире, поддерживает инновации, осуществляет международные экономические миссии и управляет морскими ресурсами страны. Основные структурные подразделения Департамента:

* Агентство по развитию бизнеса меньшинств (Minority Business Development Agency):
* Бюро промышленности и безопасности (Bureau of Industry and Security);
* Национальное управление по телекоммуникациям и информации (National Telecommunications & Information Administration);
* Национальное управление по океанам и атмосфере (National Oceanic & Atmospheric Administration, NOAA);
* Офис патентов и торговых марок (Patent & Trademark Office);
* Управление международной торговли (International Trade Administration, ITA);
* Управление по технологиям (Technology Administration);
* Национальный институт стандартов и технологий (США) (National Institute of Standards and Technology (NIST))
* [Национальная служба технической информации](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%28%D0%A1%D0%A8%D0%90%29&action=edit&redlink=1) ([National Technical Information Service](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=National_Technical_Information_Service&action=edit&redlink=1), NTIS)
* Управление экономики и статистики (Economics & Statistics Administration)
* Бюро экономического анализа (США) (Bureau of Economic Analysis (BEA)
* Бюро переписи населения (США) (Bureau of the Census)
* Управление экономического развития (Economic Development Administration)

Вопросами государственного регулирования торговли в Японии занимается Министерство экономики торговли и промышленности. Следует отметить, что это министерство занимает ведущее место в регулировании внешнеторговой деятельности страны. Однако в аппарате Министерства экономики торговли и промышленности Японии имеются подразделения, регулирующие процессы внутренней торговли.

**РАЗДЕЛ IV. ИНФОРМАЦИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

**Тема 11. Информация в процессе** **управления**

**1. Сущность и роль информации в управлении.**

**2. Информационные системы, их элементы и характеристика.**

**3. Содержание информационного обеспечения руководителя.**

**4.Понятие коммуникации, их виды и роль в управлении. Коммуникационный процесс.**

**1. Сущность и роль информации в управлении.**

Суть и роль информации в управлении лучше всего отражают отношения понятий «информация» и «энтропия». В свое время Н.Винер выразил взаимосвязь энтропия - информация следующим образом: «Как количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия есть мера дезорганизованности системы; одно равно другому, взятому с обратным знаком». Управление в системе зависит от имеющейся информации. Со всего разнообразия определений информации наиболее фундаментальным является то, которое постулируется теорией информации и связано с количеством информации.

Информация - снятие неопределенности. При этом неопределенность снижается на то количество информации, которое было получено в процессе выбора или принятия решения из имеющегося числа альтернатив. Информация противодействует тенденциям системы к дезорганизации и росту энтропии, а количество информации в системе есть мера организованности системы.

Требования к качеству информации:

* своевременность;
* достоверность (с определенной вероятностью);
* достаточность;
* надежность (с определенной степенью риска);
* комплексность;
* адресность;
* правовая корректность;
* многократность использования;
* возможность кодирования;
* высокая скорость сбора, обработки и передачи;
* актуальность.

**2. Информационные системы, их элементы и характеристика.**

Информационные системы представляют собой совокупность методов и средств отбора, классификации, поиска, хранения, обработки и обновления информации.

Источниками информации могут быть:

* объект изучения и управления
* системы и подсистемы менеджмента
* внешняя среда и ее структурные элементы (клиенты, поставщики, конкуренты, законодательство)

Организация массива информации (упорядоченной совокупности видов информации, используемой для выработки решений) означает обеспечение:

* прямого обращения потребителей к хранимой информации;
* потребностей потребителей на всех уровнях управления;
* оперативной выдачи информации по запросу;
* сохранности информации;
* защиты информации от несанкционированного доступа.

Организация потоков информации происходит следующим образом:

* горизонтальные потоки информации обеспечивают потребности в информации взаимозависимых структурных подразделений торговой организации одного уровня;
* вертикальные потоки информации обеспечивают потребность в сведениях, которые содержатся в приказах, распоряжениях, заданиях (нисходящий поток информации) и отчетах, раппортах, информациях (восходящий поток информации);
* перекрестные потоки информации обеспечивают согласование работы взаимозависимых структурных подразделений различных структурных уровней.

Необходимость обмена сведениями о состоянии объекта управления очевидна. Менее очевидно значение обмена идеями для расширения числа вариантов, которые только потому являются альтернативными, что содержат в себе отличную от других идею. Источниками идей являются члены предприятия, заинтересованные в результатах его работы. Обмен идеями обеспечивает коммуникация. Коммуникация - обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности.

Отсюда вытекают три утверждения:

* чем больше членов организации заинтересованы в результатах ее работы, тем больше идей могут быть высказаны или заимствованы извне;
* чем лучше организована коммуникация как процесс обмена, тем больше идей имеют шанс быть воспринятыми и зарегистрированными;
* чем больше членов организации задействованы в процессе принятия решения, тем меньше вероятность сопротивления решениям.

**3. Содержание информационного обеспечения руководителя.**

Информацию, предназначенную для руководителей можно классифицировать по следующим основным признакам:

* назначение использования - рабочая, справочная, директивная;
* частота применения - постоянная, переменная;
* назначения - нормативная, плановая, учетная и др.;
* периодичность - дневная, декадная, месячная, квартальная, годовая и т. д.

Система информационного обеспечения руководителя торговой организации должна содержать следующие основные данные.

1. Маркетинговую и конъюнктурную ситуацию на внутреннем и внешнем рынках.

2. Оценку качества и конкурентоспособности реализуемых товаров.

3. Финансово-экономический анализ деятельности организации, отрасли и родственных организаций.

4. Прогнозы развития отрасли, подотрасли, родственных организаций.

5. Сведения о создании и выпуске на рынок новых товаров.

6. Сведения об изменении законодательства.

Информационное обеспечение менеджмента в современных условиях базируется в основном на использовании вычислительной техники, что позволяет создание действенной системы управления.

**4.Понятие коммуникации, их виды и роль в управлении. Коммуникационный процесс.**

Коммуникация представляет собой процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается не только с целью подготовки принятия рациональных решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и для выполнения функции контроля, т.к. руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено из запланированного, а что нет, а также насколько качественно выполнены установленные задания. Различают два основных канала информационного обеспечения руководителей:

1) формализованный, по которому движется регламентированная по форме, содержанию и времени информация;

2) стихийный, когда руководителя неуправляемо поступает огромное количество самых разнообразных сообщений.

В зависимости от различных признаков классификации можно выделить различные виды коммуникаций:

1. В зависимости от субъекта и средств коммуникаций:

* с помощью технических средств;
* с помощью бумажных носителей;
* межличностное общение.

2. В зависимости формы общения:

* вербальные;
* невербальные;
* смешанные

3. В зависимости от каналов общения:

- формальные;

* неформальные

4. В зависимости от форм связей:

* горизонтальные;
* вертикальные;
* диагональные

5. В зависимости от направленности общения:

* нисходящие;
* восходящие.

Коммуникационный канал – это линия коммуникации между двумя индивидами или организациями. Коммуникационная сеть формируется тогда, когда несколько объектов связываются вместе несколькими каналами. Она устанавливает связь между индивидами, а также между руководством и каждой производственной единицей. Коммуникационная сеть – это соединение определённым образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между ними.

Руководитель должен соединить информационными потоками много разных людей внутри и вне организации. Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Каждый человек, как элемент коммуникации обладает своими желаниями и чувствами, имеет определенный жизненный и профессиональный опыт, различными взглядами на жизнь. Полученная в процессе коммуникаций информация не всеми воспринимается одинаково и может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, в свою очередь может усилить, исказить или полностью блокировать эту информацию. Адекватность восприятия информации в значительной степени зависит от наличия в процессе общения коммуникативных барьеров, в случае возникновения которых информация может исказиться я или даже потерять изначальный смысл. Выделяют следующие коммуникативные барьеры.

Барьер **субъективной интерпретации** смысла информации, который возникает из-за того, что любое полученное сообщение преломляется через призму личного жизненного и профессионального опыта партнера по общению, а также его социального статуса, , склонностей и предубеждений и т.д.

Барьером коммуникации частоявляется **психологическое восприятие самого коммуникатора и, как следствие, отношение к нему, например** недоверие, неприязнь и др.

**Могут возникать барьеры социально-культурных различий** между партнерами по общению, т.е.социальные, политические, религиозные.

Часто приходится сталкиваться с барьерами непонимания, которые включают в себя фонетический, стилистический, семантический и логический барьеры.

Необходимо не только знать основные барьеры коммуникации, но и научиться успешно их преодолевать их в процессе общения.

**Тема 12. Подходы к принятию решений в менеджменте**

**1. Сущность управленческих решений. Теория рациональных решений.**

**2. Системный, ситуационный и процессный подходы к принятию решений.**

**1. Сущность управленческих решений. Теория рациональных решений.**

Руководитель торговой организации любого уровня постоянно сталкивается с необходимостью принятия управленческих решений. В повседневной управленческой деятельности руководитель имеет дело с целым рядом проблем (взаимоотношения продавцов и покупателей, межличностные взаимоотношения между работниками, совершенствование структуры управления, сокращение персонала и т.д.).

Проблема – это разрыв между целями системы и ее фактическим состоянием. В этой связи решение выступает как средство преодоления данного разрыва за счет выбора одной из многих альтернатив, позволяющих достичь желаемого результата.

Принятие решения - это способность руководителя на основе анализа важнейшей информации сделать оптимальный выбор. В реальной жизни принимается большое количество решений. В известной степени все принимаемые решения (для более четкого восприятия и понимания) можно классифицировать на основании критериев.

* важность проблемы;
* срочность решения;
* эффективность решения;
* условия принятия решения;
* характер принятия решения.

Принципы принятия решений:

* это объек­тивность, что требует рассматривать явления и процессы в организации такими, какими они есть, а принимать решения без субъективизма и личной заинтересованности;
* всесторонность рассмотрения проблемы, нацеливающий на ее глубокое изучение при наличии достаточно полной и достоверной ин­формации о возникновении и развитии проблемной ситуа­ции;
* комплексный подход, предполагающий, что желаемый результат управленческого решения должен касаться всех основных аспектов проблемной ситуации.
* системный подход, который требует рассмотрения всех проблем, возникающих в управлении, с позиций интересов всего комп­лекса взаимосвязанных, взаимодействующих и развиваю­щихся элементов и подсистем организации как системы.
* участие работников, и, в первую очередь, исполнителей в выработке решений, ибо если коллектив подразделения не принимал участия в разработке решения, он может быть не заинтересован в его выполне­нии, проявить инертность.

Важное место в принятии управленческого решения отводится выявлению проблемы*.* Каждая из проблем характеризуется целями, альтернативами, критериями выбора наилучшей альтернативы. В реальной жизни достаточно часто встречаются проблемы с известными целями, альтернативами, критериями и даже с наиболее рациональными решениями, такие проблемы принято и классифицировать как стандартные и хорошо структуризованные. К таким проблемам принимаются, как правило, шаблонные правила принятия решений.

В проблемах, когда цели, альтернативы, критерии, у затраты известны лишь частично, то их приходится выявлять в процессе постановки и анализапроблемы. Такие проблемы принято называть слабоструктуризованными***.*** Основным методом решения данных проблем является системный анализ.

Наиболее сложными для решения являются неструктуризованные проблемы, в которых неясна их сущность, нет определенности в целях, критерии оценки противоречивы и требуется поиск альтернатив. При решении неструктуризованных проблем основным является творческий подход руководителей и мнение квалифицированных специалистов экспертов.

В зависимости от класса проблемы принимаются те или иные типы управленческих решений. Наиболее распространенными типами управленческих решений являются стандартные, бинарные, многовариантные и инновационные решения.

Стандартные решения - это выбор решения из фиксируемого набора альтернатив. В практике торговой деятельности менеджеру часто приходится принимать решения на основе двух противоположных альтернатив: или "да", или нет", или бинарные решения. В основе принятия бинарных решений лежит модифицированный стандартный подход. Многовариантные решения принимаются в случаях, когда у менеджера имеется большое количество альтернатив и ему необходимо выбрать из них одну наиболее приемлемую.

Процесс принятия многовариантного решения также основывается на стандартном решении, но отдельные стадии данного процесса претерпевают серьезную модификацию. Первые два шага многовариантного решения соответствуют стандартному решению: постановка цели решения; установление критериев. Для того чтобы у менеджера был ориентир для выбора оптимальной альтернативы, на основе желательных критериев создается идеальный образ альтернативы. После оценки каждой альтернативы по всем критериям у менеджера появляется возможность оценить, какая из альтернатив приближается к идеальной. Выбрав из множества альтернатив наиболее приемлемые, менеджер может вернуться к модели принятия стандартного решения.

Инновационные решения применяются в тех ситуациях, когда менеджер должен сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив. В данном случае отсутствуют какие-либо альтернативы, менеджер должен составить полный перечень желаемых конечных результатов (критериев). Это позволяет менеджеру понять цель, которую надо достичь, принимая решение. Учитывая то, что при принятии инновационных решений необходимо сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив, следует переключаться с рационального на творческое мышление.

Существует множество теорий, именуемых теориями рациональных решений, а сама суть концепции рациональных решений (от лат. ratio — разум) состоит в том, что основным аргументом для принятия решения служит логически непротиворечивая, полная и, по возможности, количественно подтвержденная система доказательств. При этом никогда не следует принимать, но никогда не следует и отвергать вариант решения, который является единственным при выборе. Обязательно следует поискать другие варианты решения проблемы, чтобы на основании рационального их сравнения выбрать наиболее рациональный. Эта рациональная идея, которой следует руководствоваться при выработке решений, получила название принципа множественности альтернатив.

 Характерной особенностью предпринимательской деятельности в торговле является неопределенность и риск. Википедия дает целый ряд определений термина «риск», но наиболее общее можно свести к следующему – риск **–** этохарактеристика ситуации, имеющей [неопределённость](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%91%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий.

Можно выделить типы рисков, сгруппировав их по определенным признакам.

**Таблица 12.1.** - **Типы рисков**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации рисков | Виды рисков |
| Источник возникновения | 1. связанный с хозяйственной деятельностью самой организации 2. связанный с внешними факторами воздействия 3. связанный с личностью предпринимателя 4. связанный с хозяйственной деятельностью самой организации 5. связанный с внешними факторами воздействия 6. связанный с личностью предпринимателя |
| Степень допуска | 1. допустимый, с угрозой потери прибыли от конкретной операции 2. критический, связанный с потерей всех произведенных затрат на осуществление конкретного проекта 3. катастрофический, с возможной потерей в размере, равном или превышающем все имущество организации |
| Сфера | 1. политический 2. технический 3. производственный 4. коммерческий 5. финансовый 6. инновационный |

Коммерческий риск в торговле это риск, возникающий в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных оптовой или розничной торговой организацией. Он может быть обусловлен снижением объемов продаж в результате падения потребительского спроса на товар, вытеснением его товарами – субститутами, ростом валютного курса, введением каких-либо ограничений на закупку или продажу, значительными потерями товара в процессе его транспортировки или хранения и др.

**2. Системный, ситуационный и процессный подходы к принятию решений.**

Качество управленческого решения во многом определяется обоснованием методологии принятия решения, т.е. подходов, принципов, методов. В процессе принятия решений возможны различные подходы: системный, ситуационный и процессный.

Системный подход базируется на определении общей цели системы и последовательного подчинения ей деятельности подсистем. Он предполагает определение основных элементов в организации и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, частью которой она является. Основная задача при системном подходе - выявление и изучение связей между элементами(подсистемами) объекта управления. При этом обязательным условием является четкая формулировка единых целей и задач, что необходимо для дальнейшего определения путей наиболее эффективного их решения как для системы в целом, так и отдельных ее элементов. В соответствии с этим выделяются следующие этапы решения проблемы:

* выяснение задачи и выбор цели;
* выработка альтернатив;
* анализ альтернатив;
* выбор наилучшего варианта решения;
* представление результатов.

Ситуационный подход исходит из того, что нет, и не может быть универсальных методов управления, а пригодность различных методов определяется конкретной ситуацией в конкретном месте в конкретное время. Ситуационный анализ предполагает, что, хотя в деятельности любой организаций есть много повторяющихся моментов, каждая ситуация индивидуальна и управленческое решение необходимо принимать конкретно для ситуации и для объекта в управления в этот момент

Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (планов и т.д.), учете непредвиденных обстоятельств. потерь ресурсов и времени В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ, т.е комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, основанные на анализе конкретно взятой управленческой ситуации. Технологии ситуационного анализа позволяют не только обоснованно принимать управленческие решения, рассчитанные на перспективу, но и корректировать стратегические цели организации.

Процессный подход к управлению основывается на концепции, согласно которой управление является непрерывной серией взаимосвязанных действий. Исходя из этого, работа по достижению целей – это не какое-то единовременное действие, а серия взаимосвязанных непрерывных действий, и эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Управление предприятием становится управлением процессам, и при этом каждый процесс при этом имеет свою цель. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

**Тема 13. Процесс принятия решений**

**1. Процесс принятия решений в целом.**

**2. Способы наработки альтернатив.**

**3. Модели и техники принятия решении и их разнообразие.**

**1. Процесс принятия решений в целом.**

Руководитель торговой организации любого уровня постоянно сталкивается с необходимостью принятия управленческих решений. В повседневной управленческой деятельности руководитель имеет дело с целым рядом проблем (взаимоотношения продавцов и покупателей, межличностные взаимоотношения между работниками, совершенствование структуры управления, сокращение персонала и т.д.).

Проблема – это разрыв между целями системы и ее фактическим состоянием. В этой связи решение выступает как средство преодоления данного разрыва за счет выбора одной из многих альтернатив, позволяющих достичь желаемого результата.

Принятие решения - то способность руководителя на основе анализа важнейшей информации сделать оптимальный выбор. В реальной жизни принимается большое количество решений. В известной степени все принимаемые решения (для более четкого восприятия и понимания) можно классифицировать на основании критериев:

* срочность решения;
* эффективность решения;
* условия принятия решения;
* характер принятия решения;
* важность проблемы;

Любая организация в процессе своей деятельности одновременно стремится к достижению множества целей. Реализация целей в свою очередь требует от руководителя решения множества различных задач, которые могут относиться к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и др.

Любая задача включает в себя предъявляемые требования, которые можно рассматривать как цель, условия и ограничения(известное) и искомое (неизвестное), которое формулируется в вопросе.

 В психологии термин "решение задач" может употребляться в различных смыслах:

* решение как план, способ, или метод выполнения задачи;
* решение как сам процесс выполнения требований задачи или как процесс выполнения разработанного плана решения;
* решение как полученный результат выполнения разработанного ранее плана решения.

Управленческим задачам присущи свои характерные черты.

* задачи могут содержать как определенные, так и неопределенные, а часто и противоречивые условия;
* очень часто задачи решаются в условиях дефицита времени;
* достаточно часто в задаче может отсутствовать необходимая информация о возможных путях и средствах ее решения;
* зачастую отсутствуют четкие и ясные алгоритмы решения;

решаемые задачи часто могут взаимно исключать друг друга.

При всем их многообразии можно выделить три основных типа управленческих задач:

1. Стратегические задачи развития фирмы, решаемые посредством долгосрочного  планирования и прогнозирования. В процессе решения этих задач изучаются изменения во внутренней и внешней среде организации, которые можно ожидать в перспективе и прогнозируется, каким образом они отразятся на деятельности самой организации. На этой основе разрабатывается стратегия развития организации на длительную перспективу.

 2.  Задачи,    связанные    с    обеспечением технологического процесса. В торговле эти задачи включают в себя исследование спроса покупателей, планирование товарооборота, обоснование многочисленных логистических решений, связанных с завозом товаров, их хранением и реализацией, стимулирование продаж.

 3. Задачи,  связанные  с   человеческим    фактором, т.е. все кадровые вопросы, обеспечение нормального морально-психологического климата в коллективе и т.д.

 Задачи отличаются   от функций, поскольку закрепленные за работником функции, как правило выполняются постоянно, а решение задачи обычно имеет начальный и конечный срок.

**2. Способы наработки альтернатив.**

В процессе принятия решений руководитель должен всегда помнить следующее:

1. Выбор решения в условиях определенности и при наличии достаточного количества необходимой информации предполагает, что результат каждого действия известен.

2. Выбор решения в условиях риска и при отсутствии достаточного количества необходимой информации означает, что каждое действие может привести к одному из множества возможных частных исходов. При этом каждый исход имеет известную вероятность появления, а лицу, принимающему решение эти вероятности известны.

3. Выбор решения в условиях неопределенности имеет место в том случае, когда то или иное действие может иметь своим следствием множество возможных частных исходов, при этом вероятности этих исходов не известны.

На решение задач, содержащих риск, оказывают влияние степень неопределенности этих задач, их сложность, а также динамичность, т.е. изменение условий задач с течением времени. При этом динамичность и сложность будут во многом предопределять степень допускаемого риска. Постоянные элементы задач, содержащих риск, включают в себя альтернативы, гипотезы об обстановке и возможные исходы.

Альтернативы (от [лат.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) alternatus — другой) - это необходимость выбора одной из двух или более исключающих друг друга возможностей, а также каждая из этих возможностей, а иные варианты исключаются.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обязательным элементом любой задачи, которая связана с риском, является набор предположений, гипотез о возможном пути решения проблемы. Третий элемент задач, связанных с риском, - это определенный ряд возможных исходов, результатов действий, содержащих риск. Правильное представление о задаче является важнейшей предпосылкой успеха решения. В литературе обычно рассматриваются три возможных типа представления задачи, связанной с риском.1. Вероятностное представление, при котором принимающий решение осознает во многом случайный характер процессов, приводящих к риску. При очень часто недооценивается роль неслучайных, детерминированных факторов риска.  2. Эвристическое представление, основанное на общих законах упорядоченного мышления. Эвристика (от [др.-греч.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) ευρίσκω (heuristiko), [лат.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) еvrica — «отыскиваю», «открываю»)  - это отрасль знания, изучающая [творческое](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), неосознанное мышление человека.  3. Детерминистское представление. Оно строится на том предположении, что задача не содержит каких-то случайных факторов, а ее решение ее определяется строгими правилами. Обязательным условием такого представления является возможность определить все переменные параметры, от которых зависит решение задачи, и прогнозировать их изменение. Это в большинстве случаев невозможно, однако данная модель часто играет вспомогательную роль при принятии решения.  До сравнительно недавнего времени большинство психологов полагали, что основным типом представления задач с риском является вероятностное. При этом они предполагали, что человек является «интуитивным статистиком», который стихийно действует по законам теории вероятностей. Однако последние исследования психологов показали, что предположения о «вероятностном зрении» человека значительно преувеличены. Эксперименты психологов показали, что при решении сложных задач человек создает, как правило, эвристическую модель и только лишь в элементарной обстановке может опираться на вероятностное представление.  **3. Модели и техники принятия решении и их разнообразие.**  **Швейцарский психолог** Карл **Юнг** в соответствии с доминирующими функциями разделил все психологические типы на два класса: рациональные (мыслительные и чувствующие) и иррациональные (интуитивные и ощущающие). В соответствии с этим соотношение рационального и иррационального в процессе принятия решений зависит от психологического типа участвующих в принятии решений. Рациональные заранее планируют свою работу и предпочитают работать по плану, а решения стремятся принять по каждому этапу, и принятые решения оберегают. Работают они ритмично, последовательно делают одну работу за другой и стараются обеспечить стабильность и предсказуемое будущее, у рациональных отсутствует гибкость, они придерживаются общепринятых взглядов, а потеря цели их может выбить из колеи. Иррациональные обычно лучше приспосабливаются к изменяющимся ситуациям и легко корректируют планы. Промежуточные решения формируют в зависимости от ситуации и корректируют их в процессе выполнения. Работают они в изменяющемся ритме, обращают внимание на новые обстоятельства и реагируют на них, а из колеи их может выбить недостаток средств.  Этапы рационального решения проблем  1). **Диагностика проблемы**. При этом под проблемой может пониматься ситуация, когда поставленные ранее цели не достигнуты. Часто руководители рассматривают в качестве проблем только те ситуации, когда что-то должно произойти, но не произошло. Как проблема может рассматриваться также потенциальная возможность добиться чего-то.  2). **Формулировка ограничений и критериев принятия решения.** Ограничения могут диктоваться как внешней средой(например, законодательство, которое нельзя нарушать), так и внутренней(недостаток финансовых ресурсов). Наряду с ограничениями необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты выступают в качестве критериев принятия решений.  3). Набор  **альтернатив.**  В идеале желательно выявить все возможные решения, которые могли бы устранить причины проблемы и дать возможность организации достичь поставленных целей. Рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к усложнению принятия решений, поэтому, как правило, ограничиваются всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.  4). **Оценка возможных альтернатив.** При оценке вариантов решений определяются достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Для сопоставления решений необходим стандарт, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой из альтернатив.  5). **Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно сформулирована, а варианты решений тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение окажется сравнительно просто.  6). **Реализация решения.** Для разрешения проблемы или получения намеченного эффекта решение должно быть реализовано. На этой стадии намечается комплекс мер, направленных на реализацию принятого решения.  7). **Обратная связь.** На этой фазе происходит измерение и оценка всех последствий решения или сопоставление полученных результатов с теми, которые намечались. Обратная связь предполагает получение данных о том, что происходило до и после реализации решения. Оценка качества принимаемых решений является одной из важнейших функций управления – функции контроля.  Оценка качества групповых, впрочем как и индивидуальных решений, не представляет сложность, если поставленная проблема поддавалась четкой количественной оценке(повысить товарооборот на 10%). В этих случаях групповая оценка точнее, чем индивидуальная. Сложнее оценить качество решений, если стоявшая проблема не поддавалась точной количественной оценке(повысить культуру обслуживания покупателей) или решение которой предполагало творческий или логический подход. В данном случае возможна самооценка, а также оценка руководителем, заказчиком, клиентом или экспертом.  В логических вопросах группа в целом дает лучший результат, чем усредненный по ее отдельным участникам, однако у лучших представителей группы точность может быть все же выше. Относительная точность групповых решений по сравнению с индивидуальными при решении творческих задач во многом зависит от уровня сложности этих задач. При решении относительно простых задач взаимодействия между членами группы практически не происходит, поэтому правильное решение в результате может быть чисто индивидуальным. При решении сложных вопросов члены группы имеют широкую возможность делиться своим мнением и исправлять ошибки друг друга, что делает работу более эффективной, однако если группа многочисленна, то это может значительно усложнить ее работу и тем самым снизить качество принимаемых решений.  **РАЗДЕЛ V. ИЗМЕРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**  **Тема 14. Измерения в менеджменте**  **1. Понятие измерения и способы измерения. Измерение количественных и качественных свойств**  **2. Шкалы измерений и их использование в менеджменте торговли.**  **3. Измеряемые признаки результативности функционирующей организации торговли.**  **4. Трудности измерения**  **1. Понятие измерения и способы измерения. Измерение количественных и качественных свойств**  [Наука начинается с тех пор, как начинают измерять. Точная наука немыслима без меры](http://tsitaty.com/%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0/121991)», говорил [Дмитрий Иванович Менделеев](http://tsitaty.com/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80/%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B9-%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B5%D0%B2). Цель измерения состоит в том, чтобы получить определенную числовую модель, т.е. при измерении устанавливается соответствие между свойствами измеряемого объекта и сопоставляемых чисел. При этом набор свойств объекта и сопоставляемых им чисел называется шкалой.  Автор неоднократно переиздаваемого учебника «Теоретическая метрология» И.Ф. Шишкин выделяет три аксиомы метрологии.  Первая аксиома, относящаяся к ситуации перед измерением: без априорной ин­формации измерение невозможно. Говоря другими словами, что если об интересующем нас объекте или свойстве мы ничего не знаем, то ничего и не узнаем, хотя с другой стороны, если о нем известно все, то в измерении нет необходимости. Отсюда вытекает, что измерение обусловлено дефицитом количественной информации о том или ином объекте или явлении и направлено на уменьшение этого дефицита.  Вторая аксиома, имеющая отношение непосредственно к процедуре измерения: измерение есть не что иное, как сравнение. Эта аксиома говорит о том, что нет иного экспериментального способа получения инфор­мации о каких бы то ни было объектах или явлениях, кроме как путем срав­нения их между собой.  Третья аксиома, относящаяся к ситуации после измерения: результат измерения без округления является случайным. Эта аксиома отражает тот факт, что на результат реального измерения всегда оказывают влияние множество различных факторов, в том числе случайных, а точный их учет в прин­ципе невозможен и окончательный итог по этой причине непредсказуем. Вслед­ствие этого, при повторных измерени­ях одного и того же постоянного размера либо или при одновременном измерении его различными лицами, а также разными методами и средствами получаются неодинаковые результаты, если только не произво­дить их округления.  При разработке стратегий развития торговых организаций и оценке результатов их деятельности измерения были, есть и всегда будут одним из важнейших условий достижения поставленных целей. Обходиться без них не удается никому и при выполнении одной из основных функций управления – контроля.   |  |  | | --- | --- | |  |  |   Планирование, организация, мотивация и контроль в процессе управления торговой организацией невозможны без систематической работы по сбору, обработке, измерению и рациональному использованию информации. Сложно представить степень распространения измерений, хотя невозможно найти конкретные методы полезного эффекта от измерений. Нет буквально ни одной стадии торгово-технологического процесса, который может быть успешно реализован без измерений.   |  |  | | --- | --- | |  |  | |  |  |   В процессе деятельности торговых организаций приходится оценивать как количественные показатели, так и качественные параметры. Качество и количество, как философские категории, впервые проанализированные Аристотелем. Качеству, отвечающему на вопрос "какое?", Аристотель приписывал четыре возможных контекста:   * наличие или отсутствие врожденных, исходных способностей и характеристик; * наличие как преходящих, так и стабильных свойств; * свойства и состояния, которые присущи вещи или явлению в процессе их существования; * внешний облик вещи либо явления.   Количеству, отвечающему на вопрос "сколько?", Аристотель приписывал ипостаси "множества" и "величины", с его точки зрения выяснения "равенства" либо "неравенства".  Для оценки данных о результатах деятельности торговых организаций используются различные методы количественного и качественного измерений. Количественные измерения базируются на статистических и экономико-математических методах обработки данных. Говоря другими словами, количественные методы могут быть применены только после того, как эмпирические данные переведены на язык чисел.  Однако указанные методы не позволяют получить данные о качественных параметрах деятельности торговых организаций. Качественные измерения выявляют лишь отношение потребителей к чему-либо(к товару и его потребительским свойствам, качеству обслуживания, бренду торговой организации нового и др.). Способы измерения количественных показателей деятельности торговых организаций существенно отличаются от измерения качественных показателей.  **2. Шкалы измерений и их использование в менеджменте торговли.**  Некоторые измерения осуществить достаточно легко, в то время как измерение других характеристик связано со значительными сложностями. Если вес конкретного пищевого продукта определить несложно, т. к. взвешивание представляет собой весьма точную и простую операцию, то объективно оценить его вкусовые качества(достаточно или недостаточно ароматный) сложно, поскольку у каждого потребителя свои вкусовые предпочтения. Именно поэтому известны множество типов шкал измерений, которые различаются по уровню измерений, т.е. от самых слабых до самых сильных. Американский психолог Стэнли Смит Стивенс выделил 4 типа шкал: номинальная, порядковая, интервальная и шкала отношений.  **Таблица 14.1. - Типы шкал и их свойства согласно классификации С. Стивенса**   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | |  | Номинальная шкала | Порядковая шкала | Интервальная шкала | Шкала отношений | | [Мера центральной тенденции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D1%8B_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9_%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8) | [Мода](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%28%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) | [Медиана](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%28%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) | [Среднее арифметическое](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B5_%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%84%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5) | [Среднее геометрическое](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D0%B5%D0%B5_%D0%B3%D0%B5%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5) | | Метрическая или нет | Неметрическая (качественная) | Неметрическая (качественная) | Метрическая (количественная) | Метрическая (количественная) |   Номинальная или неупорядоченная шкала составлена из перечня характеристик объекта или явления. Числа при этом играют роль своеобразных ярлыков, которые можно заменить любыми буквами или символами. По сути такие шкалы выполняют функцию классификации. Например: шкала вопросов для изучения мотивов совершаемых покупок:  Укажите, каковы мотивы приобретения товара:   * получение прибыли. * экономия времени. * красота. * удовольствие. * комфорт. * практичность. * хорошее отношение. * самобытность. * престиж.   На основе данной шкалы можно найти частоты распределения в абсолютных числах или в процентах, а также определить моду, т.е. группу с наибольшей численностью. встречающееся в данном ряду распределения значение признака.  Порядковая шкала упорядочивает проявления изучаемых свойств от наибольшего к наименьшему, или наоборот. В отличие от предыдущей шкалы в данном случае признаки упорядочены относительно друг друга, или ранжированы. По сути дела, порядковая шкала является упоpядоченной номинальной, которая устанавливает равенство между объектами по выбpанным пpизнакам. Чаще всего такая шкала предусматривает:   * максимально положительное значение; * положительное значение; * нейтральное значение; * отрицательное значение; * максимально отрицательное значение.   Например, на вопрос в анкете о том, удовлетворяет ли покупателей уровень обслуживания в магазине, предусмотрены следующие варианты ответов:   * нет; * скорее нет, чем да; * затрудняюсь ответить; * скорее да, чем нет; * да.   Каждому пункту может быть приписано число, а последовательность данных чисел должна быть упорядочена по возрастанию или убыванию. В том случае мы получим ранговую шкалу, а ранги при этом будут определять относительную интенсивность качества, а не ее абсолютную величину.  Использование порядковых шкал дает возможность различать объекты в тех случаях, когда критерий не задан в явном виде. Мы точно не знаем признака сравнения, но можем частично или полностью упорядочить объекты на основе системы предпочтений эксперта.  Интервальная или метрическая шкала образуется на основе ранговой путём присвоения баллов её делениям. Каждой позиции ранговой шкалы приписывают числа, например, 5-балльные, 10-балльные шкалы, от –1 до +1(-1, -0.5, 0, 0.5, 1). Например, в целях изучения интенсивности покупательского потока покупателям в магазине предлагают ответить на вопрос: «Отметьте, пожалуйста, время, в которое Вы чаще всего посещаете магазин». Варианты ответов был представлен линейкой, размеченной на часы, составляющие в совокупности определенное время суток:  9\_\_10\_\_11\_\_12\_\_13\_\_14\_\_15\_\_16\_\_17\_\_18\_\_19\_\_20\_\_21\_\_22\_\_23\_\_24  Для обработки информации, полученной по интервальной шкале, используют все статистические методы.  Шкалаотношений – это шкала измерений количественного свойства, которое характеризуется соотношениями эквивалентности, порядка, пропорциональности. При этом допускается суммирование различных проявлений свойства. Отличительными признаками шкалы отношений являются наличие естественного нуля и установленной единицы измерений, размерность, допустимость преобразований, использование только посредством эталонов. Шкалы отношений, в которых операция суммирования не имеет никакого смысла, называются пропорциональными, а шкалы, в которых эта операция имеет смысл, называют аддитивными. Например, шкала термодинамических температур - пропорциональная, ибо суммирование температур в различных холодильных камерах магазина, не имеет никакого смысла, а шкала масс - аддитивная, т.к. суммирование веса товаров- явление в торговле обычное.  Шкалы интервалов и отношений называются метрическими, так как при их построении используются определенные размеры, принятые в качестве единиц измерений.  **3. Измеряемые признаки результативности функционирующей организации торговли.**  Внутренняя среда торговой организации достаточно сложна, поэтому не все признаки ее результативности легко измеримы. Многие цели и задачи торговой организации(повысить культуру торговли, завоевать устойчивое предпочтение покупателей и т.д.) достаточно сложно обозначить с помощью количественных параметров. Сложно также количественно выразить эффективность действующей организационной структуры управления.  Отдельные элементы торгово-технологического процесса легко можно выразить количественно(объем закупок и продаж товаров, сроки хранения, естественная убыль и др.). Другие же элементы, количественной оценке поддаются сложно, например как выкладка товаров влияет на объем продаж.  Финансовые показатели деятельности торговых организаций, которые можно считать обобщающими, подлежат количественному учету.  Все сказанное предопределяет необходимость и целесообразность использования всех шкал измерения.  **4. Трудности измерения**  Точность измерений предопределяют многочисленные факторы, в числе важнейших из них:   * объект измерения, который должен быть достаточно изучен; * субъект(эксперт), один из самых сложных моментов, т.к. вносит в процесс измерения элемент субъективизма; * способ измерения; * средства измерения; * условия измерения.   Существенным образом результаты измерений зависят от следующих факторов.  1. Качество и количество априорной информации. Чем больше информации и выше ее качество, тем точнее результат измерения.  2. Неадекватность модели объекта, которая не может в точности соответствовать самому объекту.  3. Несовершенство метода и средств измерений  4. Случайные помехи со стороны внешней среды организации, а также внутренние шумы  5.   Квалификация, а также психофизиологическое состояние персонала  6. Несовершенство средств и качество алгоритма обработки данных  Основной базой данных для измерений в розничной торговле служат данные статистики, оперативного и бухгалтерского учета. Точность измерения - это его адекватность, а критерии точности не всегда имеются. В соответствии с этим, критерий точности каждого вида измерения определяется в соответствии с целями этого измерения, а также наличием необходимых средств и методов измерений и необходимой информацией.  **Тема 15. Управление производительностью торговой организации**  **1. Общие представления о производительности организации как системы.**  **2. Методы измерения производительности организации**  **3. Контроль и повышение производительности организации.**   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **1. Общие представления о производительности организации как системы.**  [Производительность в экономике](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%28%D0%B2_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B5%29&action=edit&redlink=1) - это внесистемная величина, которая равна отношению объёма проделанной [работы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4) ко [времени](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F), за которое эта работа была проделана. Если говорить о  [производительность промышленного предприятия](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1), то это способность выпускать то или иное количество продукции. Соответственно под производительностью торговой организации можно понимать способность продавать то или иное количество товара. Производительность наряду с целым рядом других показателей характеризует эффективность работы торговой организации, и зависит она от многочисленных факторов внешней и внутренней среды.  Одним из важнейших факторов высокой производительности организации является осознание менеджерами степени реализации ее потенциальных возможностей Из этого вытекает, что в основе функции управления производительностью должно быть выявление и реализация реальных возможностей ее повышения. Успешная реализации этой функции с одной стороны, повысит конкурентоспособность торговой организации на рынке, а с другой стороны, укрепит лидерские позиции руководителя  Функциональное содержание процесса управления производительностью торговой организации можно свести к следующему:   * оценка уровня производительности на исходном этапе; * стратегическое, текущее и оперативное планирование мероприятий, обеспечивающих рост производительности; * постоянный и действенный контроль за реализацией мероприятий, направленных на рост производительности; * измерение и оценка результативности мероприятий и программ, реализованных с целью обеспечения роста производительности организации.   **2. Методы измерения производительности организации.**  Измерение производительности торговой организации представляет собой достаточно сложную проблему. Измеряемые признаки производительности функционирующей организации могут быть основными, сопряженными и побочными, а также желательными и не желательными. Основные результаты - это те, ради которых создается и существует торговая я организация и выражаются в степени реализации целей и задач. Сопряженные и побочные - это те результаты, которые сопутствуют основному. Они могут быть как желательными, усиливающими основной результат, так и не желательными, которые ослабляют основной результат. Оценка производительности организации может осуществляется с помощью статических коэффициентов производительности, под которыми можно понимать соотношение проданных за определенный период товаров и соответствующих затрат, и динамических индексов производительности. Используется также и целый ряд косвенных(суррогатных) показателей. В своей книге «Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение» американский исследователь Д.С. Синк считает, что «производительность – это фактически лишь элемент системы измерения результативности (эффективности)». Он выделяет семь критериев эффективности. Измерение показателей производительности торговой организации по Д.С.Синку приводится в таблице 15.1.  Как видно, Д.С. Синк производительность организации трактует в более широком смысле, чем просто величина, которая равна отношению объёма проделанной [работы](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4) ко [времени](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F), за которое эта работа была проделана.  **Таблица 15.1. - Измерение показателей производительности торговой организации по Д.С.Синку**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Критерии измерения по Д.С.Синку | Показатели измеряемых признаков |  | | | 1.Действенность или эффективность | Индексы товарооборота, производительности труда и другие показатели, отражающие степень достижения цели (норм) в одном периоде по сравнению с другим периодом |  | | | 2. Экономичность | Отношений ресурсов, подлежащих потреблению к ресурсам, фактически потребленным |  | | | 3. Качество | Степень удовлетворения покупателя качеством товаров и уровнем обслуживания |  | | | 4. Прибыльность | Показатели прибыли и рентабельности, финансовой устойчивости |  |  | | | 5.Продуктивность | Соотношение объема продаж за определенный период и затрат трудовых, материальных, финансовых ресурсов, соответствующих данному объему |  |  | | | 6. Качество трудовой жизни | Условия труда работников, степень удовлетворения работой |  |  | | | 7. Внедрение новшеств | Внедрение современных торговых технологий |  |  | |   **3. Контроль и повышение производительности организации.**  Контроль играет исключительно важную роль в обеспечении производительности организации как непосредственно, т.е. через оценку степени достижении поставленных целей, так и косвенно, т.е. через влияние на поведение сотрудников, поскольку контроль выполняет наряду с другими и стимулирующую функцию.  В основе поисков путей повышения путей производительности организации должен лежать системный подход, одним из вариантов которого может быть«схема 7-С» компании МакКинси, в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы управления организации.  http://konspekta.net/studopediaorg/baza1/288943224193.files/image060.jpg  **Рис. 15.1. - Схема «7-С- Основные мероприятия по повышению эффективности менеджмента» компании «МакКинси»**  1. Совершенствование организационной структуры управления, более рациональное распределение функций, прав, ответственности.  2. Обоснование стратегии развития организации.  3. Совершенствование методов принятия решений в организации.  4. Создание эффективной информационной системы в организации.  5. Совершенствование системы управления персоналом.  6. Развитие форм коллегиальности управления, максимальное развитие самостоятельности и ответственности работников;  7. Создание и поддержание на высоком уровне организационной культуры, выработка системы ценностей, признаваемых и разделяемых всеми сотрудниками.  Американские специалисты Т. Питерс и Р. Уотермен, обобщив исследование особенностей так называемых «образцовых компаний», опубликовали в 1982 г. книгу «В поисках совершенства», в которой выделили следующие признаки эффективного менеджмента.  1. Приверженность действию, т.е. организации должны быть гибкими, готовыми быстро вступить на неизведанную почву, уходить от традиционных методов и жестких, фиксированных организационных структур, которые часто "удушают" их деятельность.  2. Быть ближе к клиенту**,** чутко прислушиваются к ним и реагировать на их запросы.  3. Самостоятельность и предприимчивость**,** к которой следует стимулировать сотрудников.  4. Эффективность через людей**,** т.е. каждый работник должен быть мотивирован в проявлении новаторства.  5. Выполнять работу несмотря на изменения в системе ценностей**.** Люди, работающие в корпорации, должны разделять общую систему ценностей и быть заинтересованными в достижении цели организации.  6. Выбор сферы деятельности**,** т.е. организация должна быть в поиске сфер деятельности, для которого она более всего пригодна.  7. Простота структуры, нераздутые штаты**.**  8. Сочетание "жесткости" и "мягкости", т.е. реализация основных целей контролируется сверху, а нижние иерархические уровни должны быть самостоятельны в действиях, которые способствуют достижению этих целей.  С целью формирования эффективной системы управления производительностью торговой организации в ней необходимо создать соответствующие условия, которые будут призваны  устранить ряд препятствующих проблем. В числе этих проблем можно выделить:  1. Отсутствие функциональных подразделений, которые бы занимались измерением производительности организации в целом. хотя этим могут заниматься службы контроллинга, которые уже создаются в розничных торговых сетях.  2. Сложности измерений, отсутствие четких рамок области измерения, и неясность в вопросе что, с кого и в каких пределах спрашивать.  3. Проблема измерения действенности и качества принятых ранее решений.   4. Отсутствие четкой системы мотивации работников на вовлечение в процесс управления производительностью, а иногда и мотивации в повышении собственной производительности.  В современных методах повышения производительности организации можно выделить организационный и партисипативный аспекты.  Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство соединяет воедино трудовые ресурсы, материальные и финансовые ресурсы, а также технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей. Эффективная организация обеспечивает тем самым оптимальное использование всех ресурсов, минимизирует потери производительности. Наиболее тесно с производительностью организации связаны такие элементы как технология, проектирование работ и структура.  Технология является важнейшим элементом внутренней среды организации, однако чтобы быть уверенным в том, что технология действительно обеспечит рост производительности, руководство должно сбалансировать требования технологии с потребностями применяющих ее работников.  Значение структуры организации для ее производительности огромно. В современных условиях изменения во внешней среде организации часто требуют адекватных изменений во внутренней среде. Часто это требует перепроектирования организации и реструктуризация работ.  Реструктуризация *-* это процесс, касающийся собственно организма организации, и направлена она обычно на на достижение конкурентных преимуществ. Реструктуризация включает в себя:   * разработку новой экономической модели организации; * упорядочение инфраструктуры, * перепроектирование торгово-технологических процессов или совершенствование отдельных технологических операций;   Реструктуризация обычно требует от сотрудников компании новых навыков и знаний.  Концепция партисипативного управления основывается на предпосылке, что если работник будет заинтересован принимать участие во внутрифирменной деятельности и получать от своего труда удовлетворение, то он будет работать более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику определенный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления, а участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на росте производительности организации. | | | | | **РАЗДЕЛ VI. РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО, КОНФЛИКТЫ**  **Тема 16. Руководство и** **лидерство**  **1. Природа руководства и лидерства.**  **2. Типы руководства и стиль руководства.**  **3. Управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутон.**  **1. Природа руководства и лидерства.**  Лидерство является важным элементом управленческой деятельности. Способности быть лидером является одним из основных условий становления современного руководителя.  Лидерство понимается как искусство или процесс влияния на людей с тем, чтобы они по своей воле стремились к выполнению поставленных общих целей.  В основе лидерства лежат способности понимать мотивы поведения людей, вдохновлять людей на достижение поставленных целей и управлять так, чтобы создавать атмосферу возникновения у подчиненных мотивации к эффективной деятельности.  Формирование лидерских качеств во многом зависит от социально-психологических установок человека, которые формируют стереотип мышления и поведения человека.  Лидер должен обладать следующими основными навыками:   * проактивность. Способность человека подчинять чувства целям, проявлять инициативу и отвечать за себя. Понятие «проактивность» схоже с понятием «оптимист». Проактивные люди в своих поступках опираются на сознательный выбор деятельности, основанный на признаваемых ими абсолютных ценностях, а не на обстоятельства или эмоции. Проактивный человек в своих действиях не зависит от погоды, времени года, окружающей среды, а руководствуется только личностными ценностными установками; * умение мыслить о конечном результате; * соблюдение приоритетов, умение выделить главное и работать в данном направлении; * установка на выигрыш; * стремление сначала понять, а уж затем – быть понятым; * сбалансированное самообновление.   Лидер, и руководитель должны стимулировать группу, нацеливать ее на решение определенных задач, заботиться о средствах, с помощью которых эти задачи могут быть решены.  Эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими, а иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Основные отличия лидера от руководителя сводятся к следующему.  1. Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий, с другой стороны, лидерами становятся не по воле организации.  2. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда осознают, что их ведут.  3. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его формальной должности в иерархии.  **2. Типы руководства и стиль руководства.**  Эффективность управленческой деятельности во многом определяет стиль управления,под которым понимается совокупность наиболее характерных для данного руководителя форм взаимоотношений с подчиненными. Исходя из этого определения, можно выделить основные составные элементы данного понятия:   * стиль каждого руководителя индивидуален, с учетом индивидуальных особенностей личности; * способы, приемы и методы воздействия руководителя на коллектив относительно устойчивы; * конечная цель любого стиля руководства — эффективное выполнение управленческих функций, направленное на получение высоких конечных результатов.   Факторы, определяющие персональный стиль управления руководителя,достаточно многочисленны.  Объективные факторы, влияющие на формирование эффективности стиля руководства, включают:   * политические; * экономические; * социальные; * технологические; * этические.   Субъективные факторыформируются на основе действия объективных факторов и носят чисто личностный характер.  Рассматривая стиль руководства, следует отметить, что его основой являются параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Следует выделить основные параметры этого взаимодействия:   * разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчиненным; * отношение руководителя к мнению членов коллектива; * контакт руководителя с подчиненными; * эффективность работы коллектива при отсутствии руководителя; * отношение руководителя к критике со стороны подчиненных; * тон и характер приказов руководителя; * формы контроля за деятельностью подчиненных; * эмоциональная удовлетворенность исполнителей трудом; * преобладающие методы и способы воздействия руководителя на членов коллектива; * участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе; * взаимоотношения между членами коллектива; * степень предоставления самостоятельности подчиненным; * отношение руководителя к новому; * 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.   При всем разнообразии персональных стилей управления их можно по каким-то признакам объединить в определенные типы. Типизация стилей управления всегда привлекала внимание управленческой науки. Существует достаточно много типизаций, однако в теории и на практике чаще всего рассматриваются три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.  При авторитарном стиле руководитель ограничивает инициативу коллектива до минимума, снижая тем самым активность масс в управлении им. Мнения членов коллектива по организации работы не принимаются во внимание. Приказания отдаются в резкой, категоричной форме.  Демократический стиль руководства предполагает творческую активность коллектива в работе. Мнение подчиненных принимается во внимание. Тон общения с подчиненными — дружеский; в коллективе, как правило, благоприятный психологический климат.  При либеральном стиле руководитель не вмешивается в ход работы. Коллектив находится на так называемом "самоуправлении". Руководитель такого типа в основном представляет коллектив в вышестоящих инстанциях, порой даже не зная истинного положения дел в коллективе.  **3. Управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутон.**  В основе большинства типизаций стилей управления лежит предположение, что действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:   * забота о производстве (ось X), предполагающая стремление к получению наилучших производственных результатов, * забота о людях (ось У), в основе которой стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки.   Именно на этом предположении основана управленческая решетка, разработанная сотрудниками университета штата Огайо Р. Блейком и Дж. Моутон. Они выделили по девять градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить пять характерных стилей управления, каждый из которых может быть легко обозначен цифрами (рис. 16.1)  35.png  **Рис.16.1. - Определение стилей управления.**  Стиль 9.1. означает жесткий курс администратора, для которого результат - все, а человек - в лучшем случае исполнитель. Это режим подчинения руководителю, по сути дела авторитарный стиль.  Стиль 1.9 - прямо противоположный предшествующему. Производительность труда у такого руководителя не на первом месте, а на первом- человеческий фактор. Работникам одобряют обстановку, создаваемую таким руководителем. По сути дела это что-то вроде управления загородным клубом.  Стиль 5.5 (центр решетки) – компромиссный. Руководителя удовлетворяют средние достижения. Суть можно определить как управление человеком организации.  Стиль 1.1 - это нищета управления. Позиция руководителя сводится к тому, чтобы не вмешиваться в естественный ход событий. Обычно люди с таким взглядом на руководство - или случайные люди в менеджменте, или поставленные на должность влиятельными лицами. Польза от таких людей очень малая  Стиль 9.9. - самый эффективный стиль руководства. Руководитель учитывает как нужды производства, так и потребности и интересы людей. По своему характеру это корпоративный стиль управления.  **Тема 17. Управление рабочим временем руководителя**  **1. Содержание и особенности труда руководителя.**  **2. Тайм-менеджмент: сущность, значение, принципы.**  **3. Делегирование полномочий: значение, принципы и порядок**  **1. Содержание и особенности труда руководителя.**  Потребность в осуществлении различных функций управления предполагает наличие весьма специфического труда, т.е управленческого. Управленческий трудможно определить как совокупность различного рода операций (аналитических, логических, распорядительных и вспомогательных), которые выполняются с целью принятия управленческих решений.  Особенности управленческого трудаопределяются тем, что он носитаналитический, творческий характер, и в его результате не создаются новые продукты или услуги. Однако наличие управленческого труда является непременным условием производства. Главная особенность управленческого труда состоит в том, что его результаты не всегда поддаются количественной и качественной оценке, а следовательно и нормированию. В качестве причин этого можно выделить следующие:  1. Решения, принимаемые руководителем, непременно сказываются на эффективности использования всех видов ресурсов торговой организации. Однако результаты деятельности организации зависят от множества факторов как внутренней, так и внешней среды, в том числе и конъюнктуры рынка. Оценить, как повлияло то, или иное решение на конечный результат работы торговой организации достаточно сложно, а иногда и невозможно;  2. Многие управленческие решения предполагают различные сроки их реализации. В течение этих сроков также могут происходить изменения во внутренней и внешней среде организации. В результате оценить насколько эффективно принятое ранее решение достаточно сложно;  3. Сложность оценки эффективности конкретного решения может объясняться и тем, что реализация данного решения может быть сопряжена с реализацией ряда других решений;  4. Управленческий труд сложно ограничить какими-то временными рамками. Даже в нерабочее время и не на рабочем месте многие руководители продолжают думать о работе, рассматривать какие-то варианты решений.  Необходимость обеспечения эффективности управления предполагает определенные требования к руководителю. В первую очередь, в числе этих требований необходимо назвать высокий профессионализм, широкую эрудицию, общую культуру, умение работать с людьми. А.Файоль считал, что качества руководителядолжны включать:   * физические, т.е. здоровье, внешний вид; * умственные, включающие в себя здравый смысл, способность понимать и усваивать, а также здраво мыслить и приспосабливаться; * моральные, под которыми понимается собственное достоинство, инициативность, готовность принимать на себя ответственность; * образовательные, под которыми понимается лишь общее знакомство с вопросами, непосредственно не относящимся к выполняемой функции; * техническая эрудиция, которая зависит от специфики выполняемых функций; * опыт, приобретаемый в процессе трудовой деятельности на том или ином посту.   В современных условиях обычно выделяют 3 вида управленческого труда:   * эвристический; * административный; * операторный.   Эвристический труд в наиболее полной мере отражает приро­ду творческой умственной деятельности, ее психофизиологиче­скую сущность. По своему содержанию он состоит из двух видов операций, т.е. аналитических и конструктивных. Аналитические операции заключаются в получении и анализе информации, необходимой для принятия управленческих решений. Конструктивные операции имеют своей целью подготовку и приня­тие решений.  Административный труд — это особый вид умст­венного труда, целью которого является непосредственное [управление](http://www.strategplann.ru/strategic/strategic-management.html) действиями подчиненных в процессе их трудовой деятельности.  Операторный труд - это в основном труд техниче­ских исполнителей задача которых состоит в информационном обеспечении процессов управления.  **2. Тайм-менеджмент: сущность, значение, принципы.**  Подавляющее большинство руководителей сталкивается с проблемой дефицита рабочего времени. Многие раньше всех приходят на работу и позже всех уходят, не используют очередные отпуска, и это следует рассматривать как отрицательный момент. Сокращая время своего отдыха, руководитель не всегда успевает восстановить свои силы для следующего рабочего дня. Мало времени у него остается для повышения своего профессионального уровня. Конечно, существует множество причин объективного характера, однако многое зависит и от самого руководителя. Решить эту проблему во многом поможет рациональное планирование рабочего дня руководителя.  Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) time management) - это технология организации времени и повышения эффективности его использования.  Управление рабочим временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, затрачиваемого на конкретные виды деятельности, при котором существенно увеличиваются эффективность и продуктивность труда.  Тайм-менеджмент предполагает, чтобы не только руководители, но и все сотрудники организации внимательно следили за тем за эффективным использованием рабочего времени.  Приведем некоторые советы по организации труда руководителей, в основе которых лежат рекомендации известного американского специалиста Алена Лейкена, которые описаны во многих учебных пособиях по менеджменту:  1. Ежедневно обдумывать меры, направленные как на экономию собственного времени, так и на экономию времени сотрудников и партнеров. 2. Необходимо планировать работу на каждый день, распределяя предстоящие дела в следующей последовательности: важнейшие дела в порядке их важности; срочные дела в порядке их срочности и текущие, несрочные дела в порядке их важности. Аналогичное рекомендует принцип, сформулированный Д. [Эйзенхауэр](http://elearn.oknemuan.ru/?p=12&id=151)ом Matrix.jpg  **Рис. 17.1. - Принцип Д. Эйзенхауэра**  Примечание- источник: [images.yandex.by](http://yandex.by/images?uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1566-wh-828-pd-1-wp-16x10_1680x1050-lt-1012)›[принцип Эйзенхауэра](http://yandex.by/images/search?text=%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%20%D1%8D%D0%B9%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%85%D0%B0%D1%83%D1%8D%D1%80%D0%B0&stype=image&lr=157&noreask=1&source=wiz&uinfo=sw-1600-sh-1024-ww-1566-wh-828-pd-1-wp-16x10_1680x1050-lt-1012)  3. Прежде всего, следует браться за важнейшие и срочные дела. Следует помнить, что в соответствии с известным принципом Парето 20% времени, затраченного на решение немногих жизненно важных проблем, дает около 80% конечного результата, и 80% времени, затраченного на решение многочисленных второстепенных проблем, дает лишь 20% конечного результата.  4. Не следует прятаться от текучки, ибо малозначимые и несрочные вопросы могут накапливаться и неожиданно переходить в разряд самых важных и срочных. Необходимо ежедневно уделять какое-то время для решения этих вопросов.  5. Нельзя распыляться, и в каждый момент следует заниматься только одним делом. Исходя из этого, подчиненные не должны заходить в кабинет руководителя, если там уже есть посетитель.  6. Как можно больше дел следует передавать подчиненным, т.е. в полной мере реализовывать принцип делегирования полномочий. Выбор исполнителей при этом должен быть тщательно продуманным.  7. Важное внимание надо уделять контролю над работой подчиненных, сочетая при этом два известных подхода: контроль процесса и контроль результата;  8. Нельзя умножать количество бумаг на рабочем столе, следует избавляться от ненужной информации. Практика показывает, что по большинству поступающей корреспонденции решение можно принять сразу и не следует его откладывать;  9. Следует рационализировать процесс ознакомления с поступающей корреспонденцией. Для этого можно поручать первый просмотр поступающей корреспонденции секретарю или референту, чтобы они делали разметку документов, т.е. подчеркивали ключевые фразы.  10. Для решения мелких вопросов можно использовать время пребывания в очередях, ожидания в приемной вышестоящего руководителя;  11. Не следует надеяться на память, надо записывать полезную информацию, неожиданно возникшие идеи.  **3. Делегирование полномочий: значение, принципы и порядок**  Многие руководители испытывают дефицит времени по той причине, что пытаются все проблемы решить сами. Между тем, правильное делегирование полномочий– основа научной организации труда менеджера.  Как термин, используемый в теории управления, делегирование означает передачу определенных функций и связанных с этим полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Посредством делегирования руководство распределяет среди своих сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей, стоящих перед всей организацией. Если определенная существенная задача не делегирована конкретному исполнителю, то руководитель вынужден будет выполнять ее сам, что приведет, как уже отмечалось, к дефициту его времени. Помимо этого сама сущность управления именно и заключается в умении «добиться выполнения работы подчиненными, поэтому возможность делегирования определенных функций другим и превращает человека в руководителя.  Таким образом, в результате делегирования происходит "распределение полномочий" между работниками различных уровней. При этом делегирование базируется не только на полномочиях, но и на ответственности, которая предполагает обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При этом, работник, на которого возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязан выполнять ее сам лично, а может передать решение этой задачи подчиненным, если они у него имеются, но именно он останется ответственным за удовлетворительное (неудовлетворительное) завершение работы.  **Тема 18. Конфликты**  **1. Понятие конфликта и причины его возникновения.**  **2. Классификация конфликтов.**  **3. Производственные конфликты и их основные причины.**  **4. Способы разрешения конфликтов.**  **5. Переговоры и способы их ведения**.  **1. Понятие конфликта и причины его возникновения.**  В торговле ежедневно возникает множество контактов: продавцов с покупателями, продавцов с продавцами, продавцов с административно-управленческим персоналом магазина, административно-управленческого персонала с внешней средой, с поставщиками, вышестоящими организациями и т.д. Наличие такого большого количества связей, в которые вступают торговые работники в процессе общения, предполагает возможность конфликтных ситуаций.  Конфликт (от лат. conflictus – столкнувшийся – это наиболее острый способ разрешения противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия). Существует мнение, что конфликт – это явление всегда нежелательное, приводящее к снижению эффективности совместной трудовой деятельности, и наносящее существенный вред здоровью конфликтующих. Действительно, можно отметить, что они несут с собой большие эмоциональные затраты в нем всех участников конфликта, которые приводят и к финансовым потерям для организации.  Вместе с тем, следует отметить и позитивные функции конфликтов:  – в результате конфликта происходит разрядка напряженности между конфликтующими сторонами и часто устраняется недопонимание друг друга;  – становится известной ранее необоснованно скрываемая информация о субъектах конфликта, что в конечном счете повышает степень доверия сотрудников друг другу;  – происходит сплочение коллектива организации при конфликте с внешним окружением;  – конфликт дает стимул к изменению и развитию, поскольку его разрешение невозможно без соответствующих перемен;  – развивается демократия в организации за счет устранения синдрома слепой покорности начальству;  Таким образом, вполне очевидно, что конфликты имеют как негативные, так и позитивные стороны, поэтому однозначно утверждать, что они приносят только вред, нельзя.  **2. Классификация конфликтов.**  Классификация конфликтов представлена ниже.  **Таблица 18.1. - Классификация конфликтов**   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **ТИПЫ КОНФЛИКТОВ** | | | | | | | **Интраперсональные**  **(психологические)** | | | **Интерперсональные**  **(социальные- семейные, бытовые, производственные)** | | | | **Конфликт**  **желаний** | **Конфликт**  **аверсий**  **(нежеланий)** | **Конфликт**  **желаний и**  **аверсий** | **Межлич-**  **Ностные** | **Групповые** | **Системные** | |  |  |  | горизон-  тальные,  вертикаль-ные,  смешанные | внутри-  групповые,  межгруп-  повые | учрежден-  ческие,  внешние |  |  |  | | --- | --- | |  |  |   Конфликт также может быть:   * конструктивный и деструктивный; * субъективный(обычно деструктивный) и объективный(обычно конструктивный); * разрешаемый в деловой сфере, разрешаемый в личностно-эмоциональной сфере.   **3. Производственные конфликты и их основные причины.**  В основе возникновения любого производственного конфликта лежат объективные и субъективные причины. Для того чтобы управлять конфликтом, необходимо знать основные причины его возникновения. Их условно можно разделить:   * на причины, кроющиеся в отдельных людях (власть, положение, контроль); * причины, находящиеся во внутренней среде организации; * причины, находящиеся во внешней среде.   Наиболее часто встречающиеся причины возникновения конфликтов, кроющиеся в людях:   * нарушение понятия справедливости. Каждый человек понимает понятие справедливости по-своему. Так, понятие справедливости в распределении заработной платы между работниками отдельными индивидуумами воспринимается в виде уравниловки, другими – как вознаграждение за выполненную работу, а третьими – как соотношение между категориями работников и т.д. * психологические особенности членов коллектива (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик). В зависимости от особенностей темперамента работники по-разному воспринимают одни и те же действия и соответственно реагируют на окружающую среду.   К причинам, находящимся во внутренней среде, относятся:   * взаимное непонимание; * неприятие власти руководителя; * отсутствие четкого распределения обязанностей; * несоответствие самооценки и оценки окружающих; * чрезмерный контроль за подчиненными.   проблемы сбыта и снижение дохода;   * проблемы согласованности; * проблемы коммуникации; * недоразумения. * чрезмерные нагрузки подчиненных; * неудовлетворительные условия труда; * несовершенная оплата труда.   Основными областями возникновения конфликта, находящимися во внешней среде, являются несовершенство законодательства, различия в целях с представителями внешней среды, нарушение правил торговли и др.  **4. Способы разрешения конфликтов.**  Разрешение конфликтов выступает одним из важных аспектов деятельности руководителя. При разрешении конфликтных ситуаций руководитель должен соблюдать некоторые общепринятые правила.   * не расширять предмет конфликта и не выходить за рамки обсуждаемой проблемы; * предлагать позитивное решение; * не допускать категорической формы разговора; * число претензий должно быть ограниченным; * претензии по делу не должны переходить в оскорбления личного достоинства.   Важным условием такого поведения является наличие общей цели и открытость отношений между партнерами.  Вступление людей в отношения в процессе купли-продажи в значительной степени зависит от психологической особенности личности покупателя, различий в видах трудовой деятельности, конкретных производственных условий. Последствия этих контактов по-разному влияют на психологическое состояние не только членов торгового коллектива, но и покупателей. Положительные эмоции, вызванные контактом с продавцами, создают у покупателей и продавцов хорошее настроение, что, в конечном счете, влияет на производительность труда, здоровье людей и т.д.  Отрицательные эмоции, вызванные общением продавца и покупателя, имеют более глубокие социальные последствия. Они травмируют психику покупателя и продавца, создают нервозную обстановку в торговом коллективе, что служит в свою очередь причиной возникновения новых конфликтных ситуаций. Полученные отрицательные эмоции часто обуславливают стрессы, которые приводят к нервным расстройствам и различного рода заболеваниям. В данном случае важно найти те параметры взаимодействия в коллективе, которые позволили бы наиболее эффективно использовать психологические особенности каждого члена коллектива для достижения поставленных задач. Немаловажное значение имеют проблема воспитания торговых работников, а также возможность правильного профессионального отбора работников.  **5. Переговоры и способы их ведения**.  Производственные конфликты чаще всего разрешаются в ходе деловых переговоров. От того, насколько правильно проведены деловые переговоры, во многом зависит успех. Естественно, что любые переговоры сами по себе уникальны, но вместе с тем в мировой практике разработана общая технология проведения переговоров, на основе которой и строится данный процесс.  Основной целью переговоров, как правило, является обсуждение партнерами проблемы, которая представляет взаимный интерес, и принятие совместного решения. Следует также отметить, что переговоры используются и с другими целями. Переговоры могут выполнять различные функции: информационную; коммуникативную; регулирующую; контрольную; координирующую.  При подготовке к переговорам необходимо выяснить, из каких этапов они будут состоять, какие тактические приемы будут применяться и как они будут соотноситься с функциями ведения переговоров и способами решения проблемы.  Выяснение этих моментов позволяет более глубоко проанализировать предполагаемый ход переговоров и определить общую стратегию их проведения.  Как правило, переговоры состоят из трех основных этапов:  1) взаимное уточнение интересов, точек зрения; концепций и позиций сторон;  2) обсуждение точек зрения, концепций и т.д.;  3) согласование позиций и выработка взаимовыгодных договоренностей.  На первом этапе переговоровважное место должно уделяться нахождению «общего языка» с партнерами по переговорам.  На втором этапе переговоровпроисходит выдвижение аргументов, подтверждающих точку зрения. Этап направлен на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Аргументация используется также для того, чтобыт показать партнеру, на что и почему сторона не может пойти.  На третьем этапеприменяются чаше всего две формы согласования позиций: согласование общей формулы (определение рамок соглашения) и согласование деталей (выработка окончательного текста итогового документа).  Важным условием успешного ведения переговоров является достижение психологического контакта, совместимости участников переговоров.  **Тема 19. Менеджмент за рубежом**  **1.Основные факторы, определяющие особенности управленческой культуры в отдельных государствах**  **2. Японская модель управления фирмой.**  3. Менеджмент в США и его особенности.  4. Особенности европейского менеджмента  **1.Основные факторы, определяющие особенности управленческой культуры в отдельных государствах**  Менталитет народа, проживающего в определенной стране, влияет на традиции, устои, характерные свойства коммуникации на территории государства, а также особенности управления этим народом. | |  | |  | |   Функции менеджмента, несмотря на их универсальность, проявляются в каждой стране специфически. Как известно основными функциями менеджмента являются планирование, организация, мотивация и контроль.  Функцию планирования менеджеры часто отождествляют с установлением плановых заданий сверху. В последние годы эта функция понималась как тактическое и оперативное планирование в рамках предприятия.  В большинстве экономически развитых стран бизнесмены рассматривают функцию планирования как осуществление стратегического планирования развития фирмы на долгосрочную перспективу и на основе разработанной стратегии определяют направления в тактическом и оперативном планировании. При этом следует отметить, что подходы к планированию в разных странах различны.  Так, например, в основе стратегии американских компаний заложен принцип максимального получения прибыли в возможно короткий промежуток времени. В Японских компаниях ориентируются на долгосрочную перспективу получения прибыли и на рост количества новых товаров на рынке. Таким образом, в зависимости от стратегии принятой в той или иной стране, различаются и подходы к планированию.  Функция организации, в плане отношения действий руководителя ставит перед менеджером следующие задачи:   * создание организационных структур управления; * координация действий членов коллектива; * определение квалификации специалистов на каждую должность; * подбор и обучение кадров и т.д.   Указанные выше задачи в каждой стране решаются опять же с учетом специфики и традиций менеджмента присущих данной стране.  С позиции функции мотивации в разных странах также существуют различные способы воздействия на подчиненных с целью активизации их деятельности. Так, например, в Японии одним из наиболее действенных мотиваторов является запланированное продвижение по службе, повышение социального статуса работника и т.д.  Аналогичная ситуация складывается и при реализации функции контроля. Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод о том, что в настоящее время назрела необходимость изучения проблемы международного менеджмента не только менеджерами практиками, но и студентами высших учебных заведений экономического профиля.  **2. Японская модель управления фирмой.**  Система управления в Японии, как и в других странах, имеет свои национальные особенности. В Японии эти особенности основываются на религии, традициях, образе жизни и мышлении, чувстве долга, трудолюбии, стремлении к согласованным действиям в группе, воспитании.  Японцы с детства воспитываются в духе формирования группового мышления, когда индивидуальность человека не поощряется. О человеке судят не по его индивидуальным качествам, а по принадлежности его к определенной группе.  Если японского служащего спрашивают, кто он такой, то в ответе сначала будет принадлежность к фирме, а затем должность. При этом не важно, кем он работает - или директором банка, или клерком. Каждый индивидуум в Японии отождествляет себя с коллективом. Он испытывает гордость, что работает в группе, являясь ее полноправным членом.  Оценка работы производится не по итогам личных результатов, а по итогам работы коллектива. Отношение к труду формируется с детства, основываясь на тезисе «Делать плохо - нельзя».  Понятие «фирма» для большинства японцев являются понятием «семья». Руководство японских фирм проявляет большой интерес к личной жизни своих рабочих. Японские фирмы считают своим долгом заботиться о каждом своем подчиненном вплоть до его ухода на пенсию. Преданность считается более важным качеством, чем компетентность. В Японии фирма считается органически целым, живым организмом, наделенным душой. Фирма неприкосновенна как семья.  Философия менеджмента у японцев основывается на верности своей фирме, государству, нации. Правительство и частный сектор работают в тесном сотрудничестве. У них одна цель - рост национальной экономики.  На формирование японской системы менеджмента большое влияние оказывает национальная управленческая культура. Особое значение придается пунктуальности, точности, ответственности и терпению.  Японцы считают, чтобы научить управлять, человека надо научить ходить, говорить, слушать, кланяться, а затем профессионально обучить в фирме. Большое значение они уделяют вопросу подготовки квалифицированных менеджеров.  Японская модель управления основывается на системе взаимосвязанных факторов: ценностных, управленческих, организационных, человеческих и социальных.  3. Менеджмент в США и его особенности.  Успех работы американских служащих зависит от их умения «делать деньги». Непременным качеством американского бизнеса является соблюдение трех правил: анализирует, разделяет функции (обязанности), проверяет исполнение. Важнейшим элементом менеджмента в США является специализация, без которой не начинается ни одно дело.  Американская стратегия управления ориентирована на постоянную приспосабливаемость к рынку, осуществлению краткосрочных проектов, сокращение цикла обращения финансовых ресурсов. Не случайно одним из самых распространенных девизов американских бизнесменов является: «Время – деньги!».  Главным критерием оценки эффективности работы аппарата управления являются максимальные прибыли на вложенный капитал в краткосрочный период. Для каждого руководителя определяется конкретная цель и производится оценка его работы за короткий промежуток времени.  Отличительной чертой американского менеджмента является достаточно большое количество контролирующих и координирующих механизмов на каждом уровне управления.  Основными признаками эффективности работы американских предприятий являются:   * ориентация на действие, на достижение успеха (создаются группы по 5-25 человек для разработки идеи и результаты сразу проверяют на потребителях); * лицом к потребителю; * самостоятельность и предприимчивость (компании поощряют возникновение лидеров); * уважение к индивиду; * верность своему делу (придерживаются того дела, которое знают). * простота формы, скромный штат управления. * свобода и честность одновременно.   Таким образом, американская модель управления в значительной степени отличается от японской.  4. Особенности европейского менеджмента  Модель менеджмента, обобщившая опыт руководства сразу нескольких европейских государств, получила название европейской модели менеджмента. Она отличается от моделей, сложившихся в США и Японии, более жестким подходом к управлению персоналом.  Развитие менеджмента в Западной Европе приходится на послевоенное время, когда принимались наиболее важные и значимые управленческие решения, связанные с восстановлением экономики. Лучшие принципы управления людьми, разработанные в каждой стране, положены в основу современной европейской модели менеджмента.  Сегодня европейская модель менеджмента применяется в управлении предприятиями во всех частях света. Переплетаясь с другими моделями, европейская модель легла в основу новых теорий управления предприятиями и людьми. В частности, российская модель менеджмента, которая только проходит свое становление, имеет в том числе и европейские корни. Особенности российского менеджмента в настоящее время предопределяются чрезвычайно высокой скоростью протекания политических и социально-экономических процессов в стране.  **РАЗДЕЛ VII. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**  **Тема 20. Система управления персоналом**  **1. Место и роль управления персоналом в менеджменте.**  **2. Цели и задачи, содержание и основные понятия управления персоналом.**  **3. Эволюция и современные направления развития управления персоналом**.   |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **1. Место и роль управления персоналом в менеджменте.**  Персона́л(от [лат.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) persona - личность) – постоянный состав [работников](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA) какого-нибудь [учреждения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%87%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), который составляет группу по профессиональным или другим признакам с указанием [должностей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) и присвоенных должностных [окладо](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4)в.  Современная концепция управления предполагает выделение на предприятиях таких функциональных сфер, как «Производство», «Маркетинг», «Финансы»,»Персонал», «Эккаунтинг» и «Инновации». Основывается это деление на различиях функциональных процессов, которые протекают в каждой из этих сфер. До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя система управления в каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами, хотя большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.  В процессе управления персоналом люди рассматриваются с трех точек зрения:   * как работники, обеспечивающие реализацию экономических целей организации; * как сотрудники, являющиеся элементом единой организационной системы; * как индивидуумы, имеющие характерные для своей личности черты.   Объекты управления персоналом:   * + - отдельные работники;     - рабочие группы, подразделения организации     - весь трудовой коллектив организации.   Субъекты управления персоналом:   * функциональный управленческий персонал; * линейный управленческий персонал.   Выделяют ряд аспектов управления персоналом:  1. Технико-технологический аспект, который предполагает необходимость учитывать уровень развития конкретной торговой организации, особенности используемых технологии продаж;  2. Организационно-экономический, связанный с планированием численности и состава работающих, использованием рабочего времени, моральным и материальным стимулированием персонала и т. п.;  3. Правовой аспект, включающий вопросы соблюдения трудового законодательства;  4. Социально-психологический, рассматривающий вопросы социально-психологические аспекты управления персоналом;  5. Педагогический, направленный на обучением и воспитанием персонала.  Персонал рассматривается как один из самых сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства он обладает мыслительной способностью и может критически оценивать предъявляемые к нему требования и сам принимать решения. При этом персонал имеет свои субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не руководитель не всегда может предусмотреть.  **2. Цели и задачи, содержание и основные понятия управления персоналом.**  Управление персоналом – функциональная сфера, направленная на обеспечение организации персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, а также на оптимальное его использование. Управление персоналом рассматривается как одна  Управление персоналом включает следующие элементы:   1. планирование персонала; 2. набор персонала; 3. методы оценки; 4. определение заработной платы и льгот; 5. адаптация, профориентация; 6. обучение; 7. оценка деятельности и ротация; 8. управление продвижением по службе.   Планирование персонала ресурсоворганизации включаетоценку имеющихся трудовых ресурсов; оценку будущих потребностей в трудовых ресурсах; разработка программы по развитию трудовых ресурсов.  На данном этапе составляется организационный план с описанием должностей, которые появятся в будущем, определяется необходимое количество специалистов. Берутся на учет наличные и потенциальные кадры руководителей, и производится их сравнение с прогнозируемыми потребностями.  В процессе набора персонала создается резерв кандидатов на все должности, имеющиеся в торговой организации. Из них осуществляется отбор. Он может осуществляться как из внешних, так и из внутренних.  Методы оценки кадров – это те инструменты, при помощи которых руководитель может оценить кадровый потенциал и расставить кадры в соответствии с их уровнем профессиональной и психологической подготовленности.  Побуждение человека к качественному труду является одной из актуальных проблем повышения эффективности управления. Важную роль в данном процессе играет заработная плата работника, ее структура, а также дополнительные льготы. Предоставление работникам льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров народного потребления, предоставление льгот на обучение сотрудников предприятия и т.д. способствуют повышению мотивации персонала к действию.  Социальная адаптация и профессиональная ориентация- важный элемент системы управления персоналом. Социальная адаптация понимается как процесс познания нитей власти, процесс понимания правил игры, принятых в организации, ценностных ориентиров и взглядов, характерных для данного коллектива, процесс обучения приемам и методам, соответствующим требованиям данного коллектива.  Эффективность работы любой компании зависит от уровня профессиональной подготовки работников. Поддержание высокого уровня профессионализма возможно лишь при условии постоянного повышения квалификации.  Оценка деятельности работников за определенный период служит основанием для принятия решения о продвижении по службе, переводе, понижении или прекращения контракта, а также о заработной плате работника. Оценка деятельности работников и их ротация (как по горизонтали, так и по вертикали) осуществляется на основе применения методов оценки кадров.  В большинстве крупных и передовых торговых организациях практикуется программа по управлению карьерой (продвижением по службе). Программа управления продвижением по службе позволяет работникам воспринимать свою работу в организации как процесс передвижений по различным должностям, что способствует как развитию самой организации, так и личности. повышению мотивации работников, уменьшению текучести кадров и более эффективному использованию способностей работников.  **3. Эволюция и современные направления развития управления персоналом**.   |  | | --- | | История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом а истоки управления персоналом ходят в глубину веков.Существуют различные подходы к периодизации развития управления персоналом, однако достаточно часто выделяют пять управленческих революций, радикально изменивших подходы к управлению персоналом.  За начало отсчета в литературе чаще всего принимают зарождение письменности в древнем Шумере, относимое к пятому тысячелетию до нашей эры. Считается, что именно это привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, которые были связаны с торговыми операциями, ведением коммерческих расчетов деловой переписки., поэтому в литературе по истории менеджмента эта первая управленческая революцияобозначается как религиозно-коммерческая.  Вторую управленческую революцию обычносвязывают с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи(1792—1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством, в которых вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Вторую управленческую революцию по этой причине считают светско-административной.  Третья управленческая революция, которая произошла во времена правления Навуходоносора II (605—562 гг. до н.э.), характеризуется как производственно-строительная, поскольку она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.  Зарождение и развитие капитализма, а также начало индустриального прогресса в Европе явились главным условием четвертой управленческой революции(XVII—XVIII вв.). В ее результате стало отделение менеджмента от собственности (капитала) и появление профессионального управления.  Пятая управленческая революция(конец IX — начало XX в.) известна под названием бюрократической, т.к ее теоретической основой стала концепция «рациональной бюрократии». Формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных полномочий и ответственности управленцев – далеко не полный перечень ее основных результатов.  Новая система взглядов на управление, которая известна в литературе как шестая — «тихая управленческая революция», предполагает, что ее основные положения могут использоваться в рамках сложившихся уже подходов и не приводить к ломке и разрушению сложившихся систем и методов управления, а дополнять их и постепенно приспосабливаться к новым условиям.  Наиболее современные концепции управления персоналом (стратегически-ориентированная, системно-ориентированная) исходят из принципов системного подхода.  Общеизвестно, что эволюция и революция - необходимые моменты всякого развития: эволюция подготавливает революцию, а последняя завершает первую. Поэтому, несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие управления персоналом в основном следует рассматривать как эволюционный процесс, который характеризуется непрерывностью изменений, происходящих в экономике, во всей системе социально-экономических отношений, в том числе и в управлении персоналом. | | | | |  | |  | | | |  | |  |   **Тема 21. Кадровый потенциал организации**  **1. Понятие личности, свойства личности и ее потенциал.**  **2. Кадровый потенциал организации.**  **3. Кадровый цикл**  **4. Маркетинг и лизинг персонала**  **1. Понятие личности, свойства личности и ее потенциал.**  Личность представляет собой сочетание стабильных характеристик человека. По определениям социальных психологов, личность проявляется через характеристики конкретного человека и его поведения, которые отражают уникальный характер приспособления данного человека к окружающей среде. Традиционно психологи описывали поведение конкретного человека с точки зрения отдельных свойств личности, например:   * агрессивность, * честность, * уверенность в собственных силах, * открытость или замкнутость, * решительность и нерешительность.   Это далеко не полный перечень свойств личности. Психологи справедливо утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Например, некоторые предельно честны в одних ситуациях и нечестны в других.  Поведение человека в организации определяется не только его собственными (личностными) характеристиками, но и в значительной степени влиянием условий формирования индивидуальной деятельности, т.е. особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной трудовой деятельности и т.д. Следовательно, возможности успешного включения человека в организационное окружение, зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.  Таким образом, черты личности складываются под влиянием:   * природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие); * социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).   В переводе с латинского «potential» - это сила, мощь, возможность. Потенциал личности – это еще не развитые и не используемые, не востребованные способности, задатки, личностные [качества личности](http://spiritual_culture.academic.ru/1004/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8), ее знания, умения, навыки. Говоря другими словами, потенциал личности – это существующие в скрытом виде возможности человека, которые при определенных условиях могут актуализироваться, проявиться, обнаружиться. [Л](http://spiritual_culture.academic.ru/1161/%D0%9B%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)ичность может обладать духовным, нравственным, творческим, интеллектуальным потенциалом, и задача руководителя – дать возможность раскрыться потенциалу личности  Понятие «потенциал» использует и известный на западе автор Р. Хаггард, который рассматривает потенциал человека как произведение интеллекта на динамику личности:  П = И × Д.  При этом интеллект рассматривается здесь как способность постигать, ставить и решать проблемы, а динамика - как жизненная хватка, энергичность и настойчивость, проявляемая в стремлении выжить. Сложность проблемы определения потенциала человека при таком подходе связана с невозможностью точно определить и предугадать границы способностей человека, а также количественно выразить динамику личности.  **2. Кадровый потенциал организации.**  С точки зрения управления персоналом, потенциал — заложенные потенции работников, возможности выполнения тех или иных функций при благоприятных условиях развития их способностей, задатков.  Основные составляющие кадрового потенциала организации включают в себя как количественные характеристики (численность персонала, состав и структура персонала, потенциальный фонд рабочего времени предприятия), так и качественные характеристики, и, в первую очередь, профессионализм работников.  В структуре кадрового потенциала организации следует выделить:   * физический потенциал; * профессионально-квалификационный потенциал; * социально-психологический потенциал; * культурно-нравственный потенциал; * интеллектуальный потенциал; * инновационный потенциал.   Кадровый потенциал организации развивается на основе соединения количественной и качественной характеристик, причем на формирование, сохранение, реализацию, развитие а, соответственно, качество кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних факторов.  Можно выделить ряд этапов комплексной оценки и анализа развития кадрового потенциала:  1. Комплексная количественная и качественная оценка кадрового состава предприятия, которая лежит в основе оценки кадрового потенциала. Для этого используются три группы взаимодополняющих оценок: стоимостные; количественные; качественные.  2. Комплексная оценка индивидуального трудового потенциала работников предприятия, их профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств.  3. Оценка индивидуального вклада каждого работника в результаты работы организации, которая позволит установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, и его соответствие занимаемому месту.  4. Оценка эффективности реализации кадрового потенциала посредством кадрового мониторинга.  5. Оценка уровня корпоративной культуры и выявление ядра кадрового потенциала, который представляет особую ценность для организации.  6. Проведение кадрового аудита для оценки соответствия кадрового потенциала организации целям, задачам и стратегии ее развития.  7. Анализ эффективности работы по оценке кадрового потенциала организации и путей его укрепления.  **2. Кадровый цикл**   |  | | --- | |  | | Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит ряд определенных этапов, последовательность которых составляет кадровый цикл. К его элементам относятся планирование кадровой работы, подбор и расстановка кадров и формирование устойчивых коллективов. |  Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки кадровой политики организации, т.е. определения ее целей и задач, а также основных направлений, принципов, форм и методов организации. На данном этапе формируются структуры управления, определяются потребность в кадрах и источники ее удовлетворения.Комплектование организации кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной работы по отбору и найму персонала, его расстановку, профессиональную ориентацию и социальную адаптацию, а также постоянное повышение квалификации.Организация процесса закрепления работников в организации, обеспечение их профессионального роста, управление процессами мотивации и стимулирования труда, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье важное направление кадрового менеджмента, которое заключается в формировании стабильных трудовых коллективов.Эффективный кадровый менеджмент является главным условием обеспечения результативности работы торговых организаций и укрепления устойчивости их положения на рынке. **3. Маркетинг и лизинг персонала**  Любая торговая организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала, поэтому наряду с изложенными функциями кадрового менеджмента осуществляет маркетинг персонала, являющийся условием рос­та кадрового потенциала за счет поиска и привлечения из внеш­них источников необходимой рабочей силы. Маркетинг персонала включает в себя все общеизвестные функции маркетинга, в том числе:   * исследование регионального рынка рабочей силы; * сегментирование рынка рабочей силы; * изучение качеств потенциальных кандидатов на вакантные должности, а также их требований и возможностей; * реклама должностей, т.е. воздействие на субъективное восприятие кандидатом преиму­ществ рабочего места в данной организации; * формирование списка потенциальных кандидатов в кадровый резерв ор­ганизации.  Лизинг персонала является составной частью современного подхода к управлению персоналом и предполагает подбор кад­ров на временные рабочие места. По сути дела он означает своеобразную кратко- или среднесрочную аренду персонала другой фирмы. * Лизингом персонала занимаются так называемые рекрутерские (англ. recruitment— комплектование личным составом, вер­бовка, набор (в армию) новобранцев) агентства. В странах с развитой рыночной экономикой идея лизинга персонала полу­чила широкое распространение начиная с 80-х г.г. прошлого века. В Беларуси лизинг персонала прак­тически отсутствует, а в России он появился только в середине 90-х гг., и за сравнительно небольшой период прошел очень серьезный путь и на сегодняшний день рынок рекрутинговых услуг очень разнообразен. * **Тема 22. Стратегическое управление персоналом**   **1. Назначение стратегического управления персоналом.**  **2. Стратегия кадровой политики торговой организации.**  **3. Формирования резерва персонала управления.**  **1. Назначение стратегического управления персоналом.**  Различают три уровня менеджмент персонала: стратегический, тактический и оперативный. Оперативный уровень охватывает все функции управления персоналом. Назначение тактического уровня состоит прежде всего в планировании потребности в кадрах, разработке штатных расписаний, определении путей повышение их квалификации и развития персонала |

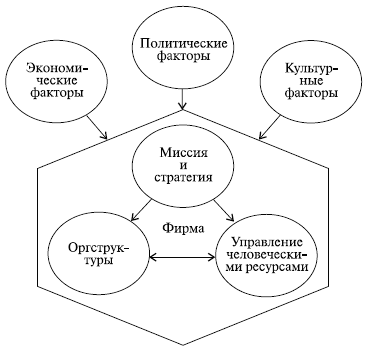
Наличие в торговой организации обоснованной стратегии управления персоналом означает, что  привлечение работников, их использование и развитие осуществляются не стихийно, а целенаправленно и продуманно на основе долгосрочных целей ее развития.

Цель стратегического управления персоналом состоит в обеспечении соответствия развития внешней и внутренней среды торговой организации, формировании трудового потенциала организации на предстоящий длительный период. Стратегическое управление персоналом по сути можно рассматривать как обеспечение конкурентоспособности трудового потенциала организации, позволяющее организации не только выживать, но и развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе*.*

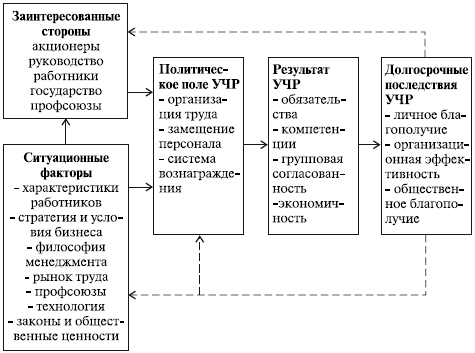
Стратегия управления персоналом чаще всего рассматривается как зависимая производная от стратегии организации в целом, поэтому менеджмент персонала, ориентированный на стратегию, поэтому работники службы управления персоналом(как субъект управления) должны приспосабливаться к действиям руководства, подчиняясь интересам общей стратегии.

Особенности менеджмента персонала, ориентированного на стратегию, наглядно иллюстрируют широко известные определены Мичиганская и Гарвардская концепцияи стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Согласно Мичиганской концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов стратегия управления персоналом полностью предопределяется организационной стратегией и как функциональная стратегия ограничивается только отдельными частями стратегического управления. Поддерживаемая очень многими авторами Мичиганская концепция содержит версию интегративной связи между стратегией организации, организационной структурой и управлением персоналом. Все приоритеты в этом случае отданы стратегии развития организации, а роль организационной структуры и стратегии персонала состоит только обеспечение вклада в ее реализацию.



**Рисунок 22. 1. Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов**



**Рисунок 22.2. Гарвардская концепция управления человеческими ресурсами**

В отличие от Мичиганской концепции, в Гарвардской концепции управления человеческими ресурсами работа с персоналом представлена особым образом, однако все же больше следствием, и, согласно замыслу концепции, при разработке стратегии персонала необходимо принимать во внимание приведенные на рис. 22.2. переменные. При этом следует учитывать, что наряду с организационной стратегией значительный вес имеют дополнительные группы притязаний, а также целый ряд ситуационных факторов менеджмента персонала.

Стратегическое управление персоналом торговой организации позволяет решать следующие задачи.

1. Планирование трудового потенциала организации в соответствии со стратегией ее развития.

2. Формирование внутренней среды организации таким об­разом, чтобы внутриорганизационная культура, ценностные ори­ентации и приоритеты создавали условия для наиболее полной реализации трудового потенциала.

3. Планирование мероприятий, связанных с рационализацией организационной структуры управления, ее приспособлением к меняющимся условиям внешней среды организации.

**2. Стратегия кадровой политики торговой организации**

Кадровая политика – это система принципов и норм, которые позволяют привести трудовой потенциал торговой организации в соответствие со стратегией ее развития. Кадровая политика может рассматриваться как процесс и как документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики организации. Как процесс – это совокупность взаимоувязанных действий руководителей организации в отношении персонала. Во втором случае – это письменный документ.

Любая торговая организация, которая ориентирована на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на длительную перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия организации. Под кадровой стратегией понимается определенное руководством организации приоритетное направление действий, направленных на формирование высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива с учетом стратегических задач и ресурсных возможностей организации, необходимых для достижения долгосрочных целей.

Стратегия кадровой политики подчинена общей стратегии орга­низации, ее стратегическому планированию. Главными направлениями кадровой политики могут быть:

* определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
* формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
* формулирование концепции оплаты труда, материального и орального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
* выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
* развитие социальных отношений;
* определение путей развития кадров, в связи с переходом к новым технологиям;
* улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т.п.

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии должен быть непрерывным, а разрабатываемая стратегия должна способствовать усилению возможностей торговой организации противостоять конкурентам на рынке труда и максимально эффективно использовать свои сильные во внешнем окружении. Это возможно лишь посредством создания условий для формирования компетентного и квалифицированного персонала и эффективного его использования. При разработке кадровой стратегии организации в обязательном порядке необходимо учитывать возможные изменения всех факторов внешней среды организации: политического, экономического, социального и правового.

Важными факторами, которые также следует учитывать  при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды являются:

* сложившийся уровень структуры персонала и ее динамика(по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);
* возможности развития персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);
* эффективность затрат на персонал;
* достигнутый уровень социальной защиты персонала;
* степень рациональности системы управления персоналом;
* уровень развития организационной культуры (традиций, норм, правил поведения и т.п.).

3. Формирование резерва персонала управления

Формирование кадрового резерва – это одна из составных частей современного подхода к управлению персоналом, которая заключается в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения по службе, прежде всего вертикального, а реже - для горизонтальных ротаций.

Необходимость **формирования кадрового резерва** связывают не только с текущим движением персонала, но и с избранной стратегией развития организации. Планируя развитие организации на перспективу, руководство в обязательном порядке определяют, какие кадровые ресурсы потребуются для выполнения стратегических задач, а в данном случае именно специалисты и руководители, готовые и способные к выполнению функций руководителей и ключевых специалистов.

Источниками кадрового резерва на руководящие должности обычно являются работники аппарата управления, в том числе дочерних организаций, филиалов, хорошо зарекомендовавшие себя, а также молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Формирование кадрового резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении [вакантных должностей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%8F) чаще всего на период 3-5 лет.

В составе кадрового резерва обычно выделяется несколько групп:

* оперативный кадровый резерв, или дублеры, уровень знаний и профессиональной подготовки которых позволяет им приступить к работе в руководящей должности в настоящее время или в ближайшей перспективе;
* группа развития, т.е опытные специалисты, которые работают в компании несколько лет и заинтересованы в продвижения на руководящие должности.
* стратегический кадровый резерв(группа high - potential, от англ.– высокий потенциал), т.е.  молодые сотрудники с лидерскими качествами, которые смогут занять руководящие должности через 3-5 лет при условии поэтапной профессиональной подготовки.

Программа работы с кадровым резервом включают следующие стадии:

1. Анализ потребности в кадровом резерве на конкретные должности.

2. Определение требований, предъявляемых к резервистам.

3. Выявление и оценка возможных кандидатов в кадровый резерв.

4. Утверждение персонального состава кадрового резерва.

5. профессиональная подготовка резервистов.

6. Назначение резервистов на вакантные должности.

Следует подчеркнуть, что система формирования и подготовки кадрового резерва может эффективно работать и являться реальным инструментом управления только в том случае, если она включена в единую кадровую политику, строится на основе стратегии развития компании и поддерживается её руководством.

**Тема 23. Планирование персонала**

**1. Задачи, виды и области планирование персонала.**

**2. Процедура планирования персонала**

**3. Штатное расписание**

**1. Задачи, виды и области планирование персонала.**

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления заключается в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации, и определении источников удовлетворения этой потребности.

Планирование персонала предусматривает три этапа:

1. Прогноз потребности в кадрах.

2. Планирование наличия кадров, т.е. установление фактическо­го наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;  
 3. Выявление недостатка или избытка кадров и в соответствии с этим разработка мероприятий по движению кадров, их подготовке и повышению квалификации кадров.

Определение, оценка и анализ затрат на персонал - одна из главных задач менеджмен­та персонала, решаемых в значительной степени именно на стадии планирования. Таким образом, задачи планирования пер­сонала заключаются в определении на определенный момент времени необходимого организации ко­личества сотрудников соответствующей квалификации с учетом ожидаемых затрат. В процессе планирования персонала решвются следующие задачи:

* рассчитывается сколько персонала и какой квалификации необходимо в конкретном периоде;
* решается как привлечь необходимый и сократить излишний персонал;
* определяется каким образом использовать работников в соответствии с их способностями и квалификацией и как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспосабливать его знания к предъявляемым требованиям;
* рассчитывается каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Планированию персонала обычно предшествует анализ фактического соответствия качественного и количественного состава имеющегося персонала задачам, стоящим перед организацией и требованиям, предъявляемым к исполнителям. Основная задача количественного анализа состава персонала при этом заключается в определении числа сотрудников по каждой категории персонала. Задача качественного анализа заключается в оценке знаний и умений сотрудников. При несоответствии между требуемым и имеющимся в наличии персоналом очень важно установить причину того несоответствия, поскольку именно этим предопределяется круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

**2. Процедура планирования персонала**

Количественные и качественные пока**з**атели плана устанавливаются в строгом соответствии с действующей организационной структурой управления организацией и численностью ее штата. При этом выделяют стратегическое (долгосрочное) и текущее (ситуационное) планирование. При стратегическом планировании персонала разрабатывается стратегия развития кадрового потенциала организации и определяется потребность в трудовых ресурсах на перспективу с учетом направления развития организации. При текущем планировании  анализируется потребность организации в персонале на конкретный период(месяц, квартал). Она зависит от показателей движения кадров в данное время, т.е. выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений, увольнений и др.

Центральным звеном всей системы кадрового планирования является определение потребности в персонале, которое осуществляется по двум важным направлениям:

1. Определение общей потребности.

2. Определение дополнительной потребности в кадрах.

Потребность в персонале подвержена влиянию как внешних, так и внутренних факторов. Важнейшие внешние факторы - экономические (изменение структуры рынка, развитие отраслей), а под внутренними факторами влияния подразумеваются все изме­нения, которые происходят в организации и влияют на объемы продаж. В процессе планирования важно учесть следующие данные, отражающие уже достигнутые результаты и направления развития торговой организации в плановом периоде:

* достигнутый уровень и процент увеличения объема продаж на плановый период;
* открытие новых подразделений, филиалов ввод  или аренда новых торговых площадей;
* удовлетворенность руководства квалификацией работающего персонала;
* штатное расписание (с указанием численности и вакантных мест по   подразделениям);
* информация о сотрудниках, т.е личные данные, образование, опыт работы, дополнительные навыки;
* процент текучести персонала и ее причины;
* кадровая политика в отношении персонала, т.е. ее нацеленность на внутреннюю или внешнюю среду, на удержание сотрудников или нет.
* размер оплаты труда персонала и другие составляющие стимулирования персонала.

Планирование набора персонала вытекает из планирования потребности в персонале. Оно базируется на прогнозе, на основании которого определяется потребность в замене или дополнительном наборе сотрудников. Качественное и количественное параметры – это количество сотрудников каждой категории персона­ла, которые должны быть наняты на работу на внутреннем либо внешнем рынке рабочей силы.

Процесс планирования высвобождения персонала выполняет основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней, что предполагает выяснение причин образования излишка рабочей силы.

Планирование занятости персонала предусматривает выделение сотрудников в распоряжение отдельных подразделений организации.

В качестве конечных результатов планирования изменений состава персонала могут приниматься решения о наборе персонала, его перестановки внутри организации, а также высвобождении.

Планирование развития персонала предполагает формулировку будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и разработку мероприятий, направленных на профессиональное развитие сотрудников и должно способствовать повышению квалификации сотрудников. Планирование карьеры также должно быть включено в программу развития персонала, и в первую очередь это относится к воз­можностям развития руководителей и специалистов.

Все результаты планирования персонала в конечном счете отражаются в штатном расписании.

**3. Штатное расписание**

Штатное расписание - это нормативный документ организации, который оформляет структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности. Оно отражает существующее или планируемое разделение труда между работниками, описанное в [должностных инструкциях](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F) и дает возможность сравнивать подразделения по численности сотрудников, квалификации, уровню оплаты труда. Штатное расписание используется в процессе анализа загрузки отдельных работников, объёма выполняемых работ, уточнении должностных инструкций, а также при оценке эффективности существующей структуры организации.

Штатное расписание- это локальный нормативно- правовой акт, поэтому порядок его разработки и введения в действие, а также его форму и содержание определяет наниматель. Однако в штатном расписании необходимо обязательно указать наименование должностей, профессий и специальностей, а также квалификацию работников, именно поэтому так важно участие кадровой службы в данном процессе. В качестве необходимой информации в штатное расписание следует включить данные о тарифной части заработной платы, а именно:

* размер тарифной тарифных ставок 1-го разряда как элемента тарифной системы;
* тарифные разряды профессий рабочих(должностей служащих) и соответствующие им тарифные коэффициенты;
* размеры тарифных ставок (окладов) работников (как правило, указывают также их повышения, предусмотренные локальными нормативными правовыми актами организации и носящие постоянный характер).

Дополнительные выплаты стимулирующего и компенсирующего характера(надтарифная часть заработной платы), носят переменный характер,  поэтомув штатном расписании их, как правило, не указывают.

В случае необходимости штатное расписание может содержать и другую информацию, применяемую постоянно или периодически. В частности, в графе «примечание» можно указывать, на какой период вводится та или иная профессия (должность).

Для того, чтобы штатное расписание организации было экономически обоснованным и отвечало задачам организации, перед его разработкой и утверждением необходимо провести определенную подготовительную работу, а именно:

* изучить основные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы организации оплаты труда, в числе которых Трудовой кодекс РБ, Общие положения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих(ЕТКС), Общие положения Единого квалификационного справочника должностей служащих(ЕКСД) и иные квалификационные справочники, утверждаемые в установленном порядке;
* проанализировать, и возможно скорректировать действующую организационную структуру управления организации и на этой основе установить оптимальное количество структурных подразделений, распределение между ними функций, их подчиненность и взаимосвязь;
* рассчитать численность работников с учетом предполагаемых объемов продаж;
* установить наименование профессий рабочих и должностей служащих в соответствии с содержанием их работ и должностных обязанностей;
* распределить работников по структурным подразделениям и рабочим местам;
* разработать и утвердить локальные нормативные правовые акты, которые определяют должностные (рабочие) инструкции, а также формы, системы и размеры оплаты труда работников,
* определить тарифные ставки и должностные оклады.

Штатное расписание утверждает руководитель организации или лицо, которое в отсутствие руководителя организации исполняет его обязанности.   
Утверждается оно в виде самостоятельного документа, распорядительный характер которого определен грифом «УТВЕРЖДЕНО», и дополнительного оформления данного документа в виде приказа в этом случае не нужно. При этом дата утверждения и дата введения в действие штатного расписания являются совершенно необходимыми для него реквизитами.

Штатное расписание обычно составляют на календарный год, а в силу организационных, экономических или производственных причин оно может быть изменено. Изменения штатного расписания можно оформить приказом.

**Тема 24. Развитие персонала**

**1. Необходимость и задачи развития персонала**

**2. Развитие и адаптация. Значение нормы в динамике развития и адаптации**

**3. Профиль личности и профиль должности.**

**4. Методы обучения и развития персонала**

**1. Необходимость и задачи развития персонала**

Под развитием персонала понимается процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных задач, которые могут возникать в связи с изменениями во внутренней и внешней среде организации.

Потребность организации в развитии своего персонала предопределяется следующими факторами:

* динамизм внешней среды;
* усиление конкуренции на различных рынках в условиях глобализации экономики;
* быстрое развитие сетевой торговли, имеющей существенные особенности в организации и технологии торговли;
* развитие техники и технологи, влекущие за собой появление новых товаров и предъявляющие новые требования к организации торгово-технологического процесса;
* бурное развитие новых информационных технологий, внедряемых в торговый процесс;
* изменение стратегии развития организации, расширение сфер деятельности;
* совершенствование организационной структуры управления, появление в ней новых звеньев, призванных выполнять ранее неизвестные функции им др.

Развитие персонала преследует цели повышения трудового потенциала работников для решения как личных задач, так и задач в области совершенствования деятельности торговой организации. Важная цель также состоит в подготовке необходимых руководящих кадров, в снижении текучести кадров и достижении большей независимости от рынка труда

Основные принципы развития персонала:

* сочетание и преемственность различных видов и форм развития персонала;
* опережающий характер обучения по сравнению с новыми требованиями к персоналу, выдвигаемыми в результате развития организации;
* построение системы развития персонала с учетом возможностей организации и стоящих перед ней задач не только в настоящее время, но и в перспективе.

**2. Развитие и адаптация. Значение нормы в динамике развития и адаптации**

Развитие персонала предполагает в большинстве случаев перевод работника на новую должность, возложение на него новых функций, что в свою очередь требует определенного периода для адаптации работника в новой должности.

Адаптация в новой должности (вторичная адаптация) - задача не более легкая, чем адаптация кандидатов, пришедших со стороны. Даже если сотрудник высокопрофессионален, у него меняются статус, должность, зона ответственности, и все то, что он делал раньше, за что был ценим в организации, теперь уже не имеет большого значения. В случае передвижения по карьерной лестнице вверх сотруднику придется в короткие сроки новыми организационными связями, освоить бизнес-процессы нового уровня, поэтому система вторичной адаптации по большому счету ничем не отличается от адаптации новичков. Цель адаптации сотрудника в новой должности состоит в быстром вхождение в эту должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки

В динамике развития и адаптации важную роль играют с**оциальные нормы**, т.е. общие правила и образцы поведения, сложившиеся в обществе и в организации. Они определяют что должен делать человек, как он должен это делать, и наконец, каким он должен быть. В числе этих норм можно выделить:

* правовые нормы , т.е. требования, закрепленные в законах, соблюдение которых обеспечивается государственным принуждением;
* корпоративные нормы или правила поведения, сложившиеся в организациях, и закрепленные в уставе, кодексах, соглашениях и самой идеологии организации;
* обычаи и традиции — правила поведения, ставшие обязательными в силу привычки и повторяющиеся из поколения в поколение;
* моральные нормы, санкциями за неисполнение которых являются общественное осуждение и муки совести;
* нормы этикета, т.е. нормы общения, деловой протокол и т.д.;
* эстетические нормы, оценивающие оценивание по шкале красиво-некрасиво и применяемые по отношению к искусству, а также человеку и его поступкам;
* политические нормы, выраженные в международных договорах, декларациях, хартиях, политических принципах;
* религиозные нормы.

**3. Профиль личности и профиль должности.**

В процессе планирования деловой карьеры важное значение имеют профиль личности кандидата и профиль должности, на которую он претендует.

Оценка психологического профиля личности в настоящее время базируется на различных способах, в том числе тестах, большая часть которых основана на заполнении тестируемым специальных анкет-опросников с последующей обработкой полученных результатов. Тесты обычно включают в себя высказывания, которые позволяют исследовать психологический профиль личности исходя из соотношения взаимопротивоположных свойств, например общительность и замкнутость, независимость и подчиняемость, импульсивность и сдержанность и т.д.

Профиль должности- это документ, который описывает саму должность. В настоящее время существует единых стандартов в подходах к содержанию и структуре профиля должности, однако он должен включать в себя следующую информацию:

1. Место и роль должности в организационной структуре организации.
2. Функциональные обязанности работника, занимающего данную должность.
3. Профиль и уровень профессиональных компетенций.
4. Личностный профиль.

5. Формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности в данной должности.

Профиль должности не следует отождествлять с должностной инструкцией. Если должностная инструкция лишь регламентирует права и обязанности работника, а также его ответственность при осуществлении трудовой деятельности, то профиль должности представляет собой документ, который включает в себя ту же должностную инструкцию, но помимо нее требования к специальным знаниям и навыкам , личностным качествам, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей. В формировании профиля с одной стороны в обязательном порядке должен принимать участие непосредственный руководитель того сотрудника, на должность которого составляется профиль, поскольку лучше всех представляет себе текущие задачи, а также менеджер по персоналу, который владеет ситуацией на рынке труда и знает общие тенденции в организации.

**Тема 25. Методы оценки персонала**

**1. Необходимость и суть оценки персонала.**

**2. Методы оценки персонала. Оценка должностей и сотрудников.**

**3. Основные проблемы оценки персонала торговых организаций.**

**1. Необходимость и суть оценки персонала**

Оценка персонала заключается в определении степени достижения целей сотрудниками при выполнении своих должностных обязанностей и результативности их труда. Необходимость оценки персонала возникает в следующих случаях:

**I. При отборе кандидатов на вакантную должность.**

**2.По истечении испытательного срока, который установлен для работника при приеме наработу.**

**3. При оценке текущей работы сотрудника.**

**4. При формировании кадрового резерва и решении вопроса о продвижении работника по службе.**

**5. При решении вопроса о необходимости и целесообразности повышения квалификации работника.**

**6. Перед принятием решения об увольнении работника.**

**2. Методы оценки персонала.**

В мировой практике управления насчитывается большое количество научно-обоснованных методов оценки кадров. Все применяемые в практике методы оценки кадров можно условно разделить на три основные группы: качественные, количественные и комбинированные.

Качественные методы включают в себя описательный характер качеств работника без количественной оценки. К ним относятся следующие методы оценки:

* биографический метод, когда - оценка работника проводится на основе изучения биографий (где родился, в какой школе учился, какое учебное заведение окончил, где работал и т.д.);
* метод произвольных устных и письменных характеристик основывается на описании руководителем деятельности подчиненных за определенный период времени с указанием сильных и слабых сторон претендента, способности к выполняемой работе, черты личности и т.д.
* метод оценки выполнения - основан на описании и оценки выполненной конкретной работы за определенный промежуток времени;
* метод углубленных бесед, основывающихся на проведении беседы руководителя по заранее разработанному перечню вопросов, позволяющий выявить интересующее руководителя качество подчиненного (быстрота реакции при принятии решения, уровень профессиональной подготовки, знания дела и т.д.);
* метод групповой дискуссии, включающий в себя свободную беседу специалистов с оцениваемыми работниками по вопросу их профессиональной деятельности и выбор по определенным критериям наиболее подготовленных к данной работе людей;
* метод эталона основывается на выборе по определенным критериям лучших работников (или разработке оптимальной модели специалистов) и сравнение сними претендентов на экономические должности;
* матричный метод основывается на сравнении фактических качеств работника с набором качеств, необходимых для выполнения работ по занимаемой должности;
* метод интервьюирования основывается на поведении интервью с работником и оценке ответов.

Количественные методы позволяют численно оценить уровень деловых качеств работника. К количественным методам оценки относят:

* метод парных сравнений работников, основывающийся на сравнении двух работников между собой по определенным критериям с точки зрения их полезности для организации;
* метод рангового порядка, основывающийся на том, что руководитель располагает работников по ранжиру на основе определенных критериев. Сумма полученных работником по каждому критерии порядковых номеров показывает его ранг среди работников.
* метод заданной балльной оценки основывается на присвоении заранее определенного количества баллов за каждый вид выполненной работы с последующим суммированием всех баллов, полученных работником.
* метод свободной балльной оценки основывается на присвоении руководителем произвольного количества баллов за каждое качество работника с последующей оценкой в виде общей суммы баллов.

Комбинированные методы включают как описательный характер, так и количественную оценку кандидатов. К комбинированным методам относят:

* тестирование – основывается на степени решения подготовленных заранее тестов и количественной оценке данного решения. Тестирование позволяет определить уровень соответствия определенных качеств работника требованиям, предъявляемым к данной профессии.
* метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления отдельных качеств и присвоении балльных оценок их частоты.
* метод заданной группировки работников основывается на выборе ограниченного числа критериев оценки и распределении работников с учетом оценки работников по группам (отличный, хороший, средний, плохой специалист).

**3. Основные проблемы оценки персонала торговых организаций**

Для оценки работы персонала важное значение имеет правильный выбор критериев, в соответствии с которыми будет производиться эта оценка.     Все рассмотренные методы имеют общий недостаток – наличие субъективных факторов при оценке персонала.

 Есть достаточно много параметров, по которым можно оценить результаты труда торговых работников, однако они далеко не все надежны. На практике чаще всего используется самый прямой способ, при котором работники торговой организации оцениваются на основании достигнутого объема продаж и полученной прибыли. Однако на эти результаты большое влияние оказывают не только усилия торгового персонала, но и многочисленные внешние факторы, например, более удачное расположение магазина. Кроме того, сложно, или даже практически невозможно оценить вклад конкретного работника в общий результат, т.к. товарооборот – показатель стоимостной, а трудоемкость реализации отдельных групп товаров существенно различается. Могут использоваться качественные критерии  - отношение к делу, качество обслуживания покупателей, степень ответственности и инициативность работника и др. Однако количественно выразить их невозможно, поэтому субъективизм в оценке неизбежен.

Крупные розничные сети разрабатывают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью метода, который получил название ассессмент-центра(от англ. assessment center - центр оценки). Данный метод комплексной оценки персонала основан на использовании системы взаимодополняющих методик.