

# Короленок Г.А. Менеджмент в торговле. Конспект лекций. (Электронный учебник) - Минск: БГЭУ, 2010.

## Тема 1 Задачи, содержание и структура курса

*Цель:* Изучить содержание, задачи и структуру курса «менеджмент в торговле».

*Вопросы:*

1. Понятие и задачи менеджмента
2. Менеджмент как наука управления. Основные школы менеджмента.

### 1. Понятие менеджмента неоднозначно.

При рассмотрении менеджмента как процесса управления различными сторонами деятельности организации обычно выделяют следующие функциональные сферы: производство, маркетинг, финансы, персонал, эккаунтинг. Говоря о менеджменте как процессе управления, выделяют следующие его функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

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

- Постановка целей объекта управления;
- Разработка средств и способов их достижения;
- Организация совместной деятельности для получения результатов, адекватных целям, на основе разработанных средств и способов.

**Структура менеджмента** состоит из нескольких блоков (**рис. 1.1**).

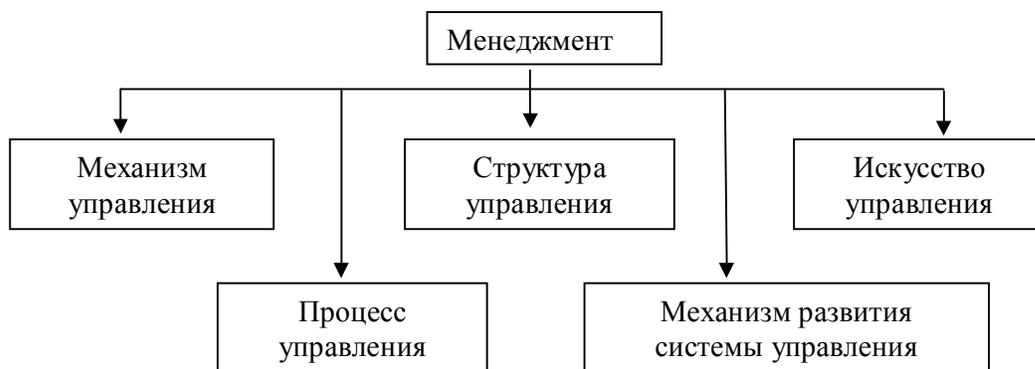


Рис. 1.1. Структура менеджмента

*Механизм управления* состоит из задач, функций, принципов и методов управления.

*Структура управления* включает виды управления, систему управления, кадры управления и технические средства управления.

*Процесс управления* – это содержание процесса управления, организация управления, технология процесса управления и т.д.

*Механизм развития системы управления* составляет организация совершенствования системы управления на всех уровнях иерархии.

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

Т. Питерс и Р. Уотермен в своем бестселлере «В поисках эффективного управления» приводят семь переменных (7С) успешных организаций и менеджмента, которые представлены на рис. 1.2.

На практике сложились следующие **основные концепции менеджмента**: управление по принципу исключения, управление по принципу делегирования полномочий, управление посредством согласования целей и системное управление посредством передачи прав другим лицам и широкого саморегулирования на основе автоматизированных систем управления.

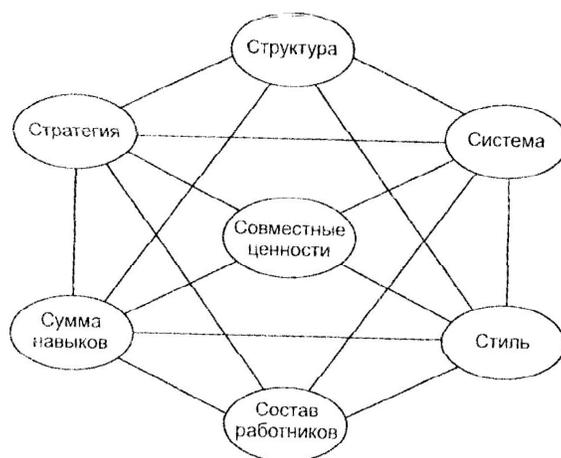


Рис. 1.2. Семь переменных успешных организаций

**2. Менеджмент как наука управления** своими корнями уходит в далекое прошлое. Появление первых элементов управления было связано с возникновением клинописи и созданием системы счета. Так, элементы государственного управления, организации и контроля при строительстве крупных сооружений начали развиваться в Египте 4000 – 2600 лет до н.э.

В 1760 г. до н.э. были разработаны соды законов Вавилонии; в V – IV вв. до н.э. в Греции впервые был введен демократический орган управления – народное собрание, которое позволяло гражданам участвовать в управлении государством.

Формы государственного управления первым исследовал Сократ (около 470 – 399 гг. до н.э.), позже Платон (428 – 348 гг. до н.э.) предпринял попытку разграничить функции органов управления. Александр Македонский (356 – 323 гг. до н.э.) разработал теорию и практику управления войсками, им был создан штаб войска, который координировал взаимодействия между отдельными подразделениями армии. Важным вкладом в развитие науки управления стало

введение в Италии бухгалтерского учета с помощью двойной записи операций. Возникновение бухгалтерского учета – это своего рода предпосылка появления функций управления: учета и контроля.

Более поздний этап развития менеджмента (его часто называют индустриальным) связан с именами таких известных мыслителей и ученых, как А.Смит (1723-90), Т.Джефферсон (1743-1826), Р.Оуэн (1771-1858), Дж.С.Милль (1806-73) и др. Для данного этапа было характерно быстрое развитие крупного масштабного производства, которое нуждалось в эффективном управлении. В то время были начаты исследования в области теории и практики государственного управления производством, развития научных методов анализа производительности труда, разработка методов контроля использования ресурсов, учения об управлении, взаимоотношений государства и экономики. Именно индустриальный этап послужил предпосылкой создания целостной системы знаний в различных областях управлений. Сформировались управленческие школы.

Одним из основоположников научного менеджмента является Ф.У.Тейлор, который в книге «Принципы научного управления» (1911) разработал научную систему знаний о принципах рациональной организации труда. 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 четыре 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.

В результате проведенных исследований Ф. Тейлор пришел к выводу, что основная причина низкой производительности труда заключается в несовершенстве системы стимулирования рабочих. Им была разработана целая система материального стимулирования рабочих, предложена «прогрессивная» система оплаты.

В своих разработках Ф. Тейлор выделил *три основные проблемы* в организации труда:

- нормирование труда;
- роль менеджеров;
- вознаграждение и стимулирование.

На основании проведенных исследований Тейлор обосновал необходимость разработки (на основе тщательного изучения затрат времени, движений, оптимальных методов осуществления трудовых операций) норм расхода времени на осуществление каждого элемента работы. Он считал, что при осуществлении работ следует пользоваться разработанными нормативами, и таким образом, сформулировал ряд постулатов, которые определили возникновение менеджмента как науки.

Дальнейшее развитие менеджмент получил 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. Он разработал целую систему плановых графиков, которые позволили осуществлять контроль за исполнением задания и составлять календарные планы на будущее, а также систему заработной платы с элементами повременной и сдельной оплаты.

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. Для этой цели Ф. Гилбрет впервые применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. В результате исследований Ф. Гилбрет разработал самокарты — карты цикла одновременно выполняемых движений. Лилиан Гилбрет свои исследования посвятила проблемам управления кадрами (подбор, расстановка и обучение).

Одним из представителей школы научного менеджмента является американский ученый Г. Эмерсон, написавший «Двенадцать принципов производительности» (1912), которые актуальны и в настоящее время:

- четко поставленные цели как исходный пункт управления;
- здравый смысл, предполагающий в том числе признание отдельных ошибок и поиск их причин;
- компетентная консультация профессионалов и совершенствование процесса управления на основе их рекомендаций;
- дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ней, своевременным поощрением;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчеризация хотя бы не спланированной работы, чем планирование работы без ее диспетчеризации»;
- нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- нормализация условий труда;
- нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени;
- наличие письменных стандартных инструкций;
- вознаграждение за производительность.

Научная школа менеджмента позволила обобщить накопленный человечеством опыт и использовать его в процессе управления предприятием и впервые показала, что любые процессы управления могут быть осуществлены на основе опыта и научных разработок в этой сфере деятельности.

Вслед за школой научного управления появилась **классическая (административная) школа**. Наиболее яркими представителями административной школы менеджмента являются А. Файоль и М. Вебер.

Значение административной школы менеджмента заключается 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 в настоящее время являются основополагающими в процессе управления.

А. Файоль считал, что эффективное управление возможно лишь при условии соблюдения некоторых правил, определяющих построение и функционирование систем управления. Исходя из этой посылки, он сформулировал 14 принципов управления, которыми должны руководствоваться в своей деятельности менеджеры.

К представителям классической (бюрократической) школы относится и Макс Вебер. В своей работе «Теории социальных и экономических организаций» он предложил «идеальную модель бюрократии», основные черты которой состоят в следующем:

- специализация — работа людей и подразделений должна быть поделена на рутинные, четко обозначенные операции;
- формализация — вся деятельность подразделений и сотрудников должна быть стандартизирована с помощью формальных правил и процедур;
- строгая иерархия власти — все уровни власти и управления должны определяться многоступенчатой пирамидой власти;
- продвижение по заслугам — продвижение по службе должно основываться на характеристиках, аттестациях, экзаменах;
- обезличенные процедуры поощрения и наказания — все поощрения и наказания производятся по стандартным, обезличенным процедурам и не должны учитывать личность подчиненного;
- владение карьерой — все сотрудники организации должны быть уверены в том, что они будут работать в данной организации всю жизнь, если полностью посвятят себя ей.

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.

Один из основоположников школы научного управления Ф. Тейлор обращал внимание на человеческий фактор в менеджменте. О необходимости его учета в процессе управления говорил и основатель классической (бюрократической) школы Ф. Файоль, который считал, что эффективный менеджмент базируется на знании психологии, и учет человеческого фактора является особенно важным.

Фактическое становление и наиболее широкое применение **школы человеческих отношений** относится к 1930—1950-м гг. 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 обратить внимание на роль человеческого фактора в менеджменте.

Мери Паркер Фоллет в книге «Новое государство» (1920) 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.

Было установлено, что ни условия труда, ни заработная плата, ни другие факторы не оказывают воздействие на рост производительности труда так, как влияют особые отношения, сложившиеся в группе.

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.

Главная цель школы поведенческих наук — 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 (особенно прикладных ее разделов), инженерных наук, информатики начала развиваться *школа науки управления (количественного подхода)*. Основной вклад данной школы в теорию управления заключается в использовании количественных методов в процессе выработки и принятия управленческих решений.

В XX ст. сформировалось новое направление в менеджменте — *системный и ситуационный подход к управлению*.

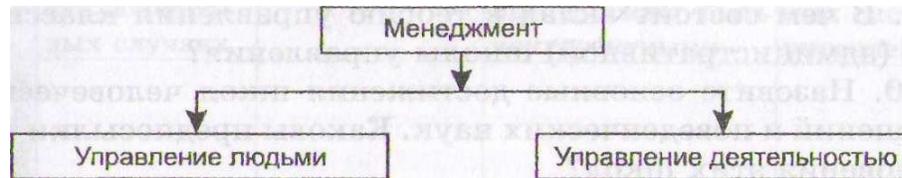
Представителями системного подхода являются Ч. Бернанд, П. Друкер, Э. Атос, Р. Паскаль, Т. Петере, Р. Уотермен и др. При этом под *системой* понимается совокупность элементов, взаимодействие которых порождает новые интегральные системные качества, не свойственные отдельным элементам системы. Среди неперенных атрибутов системы выделяют наличие целей функционирования, иерархии и управляемости. 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 является не 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.

Менеджмент Как наука изучает различные стороны деятельности предприятия (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Составные элементы менеджмента

Применительно к организациям торговли *управление деятельностью* включает в себя:

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

Большинство аспектов управления деятельностью торговой организации изучается в специальных курсах: «Экономика торгового предприятия», «Финансы», «Бухгалтерский учет», «Маркетинг в торговле» и др. Дисциплина «Менеджмент в торговле» основное внимание уделяет управлению персоналом, хотя рассматриваются и другие проблемы, в частности, организационная структура управления, проблемы государственного регулирования торговли и некоторые другие аспекты.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается сущность менеджмента как процесса управления?
2. Назовите основные функции управления.
3. Как вы понимаете менеджмент как команду и систему?
4. Охарактеризуйте структуру менеджмента.
5. Что такое структура управления, механизм управления и процесс управления?

6. Перечислите основные концепции менеджмента и охарактеризуйте возможные границы их использования.

7. Назовите основные отличительные особенности японской и американской моделей управления.

8. Оцените вклад в теорию управления школы научного управления.

9. В чем состоит вклад в теорию управления классической (административной) школы управления?

10. Назовите основные достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук. Каковы предпосылки возникновения этих школ?

11. С чем можно связать развитие количественного подхода к управлению?

12. Какова сущность системного подхода к управлению? Дайте определение понятия «система» и перечислите ее основные элементы.

13. Что предполагает ситуационный подход к управлению?

14. Какие аспекты управления торговой организацией изучает курс «Менеджмент в торговле»?

## **Тема 2: Государственное регулирование торговли**

**Цель:** Изучить государственное регулирование торговли

### **Вопросы**

1. Задачи и функции государственного регулирования торговли
2. Принципы государственного регулирования торговли
3. Экономические методы и правовые формы регулирования торговли

### **1. Задачи и функции 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 соблюдали единые «правила игры»;
- защита прав и интересов потребителей, а также торговых организаций, участвующих в процессе торгового обслуживания. Каждый потребитель должен знать свои права и пользоваться ими, одновременно все торговые организации 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 монополизации внутреннего рынка отдельными организациями 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:***

- установление правил торговли, обязательных для всех субъектов хозяйствования, которые осуществляют торговую деятельности на территории республики. Единство норм и правил обеспечивает условие для конкуренции и обслуживания населения на высоком уровне;

- создание условий, благоприятствующих продовольственной безопасности страны;

- стимулирование собственного производителя и разработка мер по защите отечественного рынка;

- проведение государственной политики в области подготовки и повышение 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 гармоничному развитию всех направления 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 организациями 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 гарантировать получение качественных товаров и услуг.

## **2. Принципы государственного регулирования торговлей**

*Принципы государственного регулирования* сводятся к следующему:

- равенство прав субъектов торговли;
- исключение неправомерного вмешательства государственных органов в их деятельности;

- соблюдение законодательства;

- приоритет экономических методов;

- обеспечение условий для реализации права свободы выбора торгового партнера и товара;

- ограничение, пресечение и предупреждение монополистической деятельности, создание равных условий для развития свободной конкуренции;

- защита государством прав и законных интересов субъектов торговли и потребителей.

### **3. Экономические методы и правовые формы регулирования торговлей**

Формы и методы регулирования могут быть различными. При этом **форма регулирования** – это основные направления и принципы воздействия субъекта управления на объект управления, **методы регулирования** отождествляются со способом воздействия. Многие функции регулирования экономики государство выполняет через свои органы управления, а значительную часть функций передает отраслевым и региональным органам управления и демократическим институтам, которые представляют интересы различных объединений субъектов хозяйствования и граждан.

Применяемые государством формы регулирования торговли обычно делят на следующие *группы*:

- законодательные или правовые;
- экономические, включающие планирование, ценовую политику, бюджетно-налоговую и кредитно-денежную политику;
- административные, делящиеся 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 методы регулирования предполагают возможность различного поведения субъектов хозяйствования и направлены на мотивацию и стимулирование их действий в интересах всего государства. Среди 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 деление методов на тарифные и нетарифные.

Формы и методы государственного регулирования не являются постоянными, и изменяется 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 Казахстан, и другими государствами, входящими в рыночную экономику, – быстрая трансформация форм и методов регулирования распределения товаров в сторону приоритета косвенных методов.

**Правовые формы регулирования** предназначены для придания рыночным отношениям цивилизованных форм. Любая деятельность

предполагает соблюдения норм и права, устанавливающих общеобязательные или возможные варианты поведения. В процессе распределения товаров возникает множество проблем, урегулировать которые можно только на правовой основе. Переход к рыночной экономике потребовал коренного изменения законодательства, которые регулирует деятельность субъектов хозяйствования. Многие 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 основном 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. В условиях сложившихся на рынке цен производитель стремится снизить себестоимость выпускаемой продукции и увеличить тем самым прибыль. Оптовый или розничный посредник при сложившейся разнице 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. В приобретении товаров надлежащего качества по более низким ценам заинтересован любой потребитель.

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

Цены выполняют целый ряд функций, при реализации которых решаются проблемы, связанные с регулированием торговли. Выполняя информационную функцию, цена свидетельствует о конъюнктуре рынка, соотношении спроса и предложения. В процессе реализации распределительной функции, имеющей целью 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 конкурентных 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 зависимости от участия государства в их регулировании цены делятся:

- на фиксируемые, устанавливаемые государством на конкретном уровне по ограниченному кругу товаров;
- регулируемые, по которым государство устанавливаются определенные ограничения;

- свободные, формируемые на рынке под воздействием спроса и предложения.

Фиксируемые цены государство устанавливает, прежде всего, на социально значимые товары, теплоэнергию, электроэнергию, коммунальные услуги. Регулируемые цены предполагают возможность ограничения государством верхнего или нижнего предела цен. В первую очередь преследуется цель ограничить уровень цен товаров, предлагаемых, например, предприятиями – монополистами. Во втором случае ставится цель пресечь попытки недобросовестной конкуренции и продажи товаров по заниженным ценам с целью устранения конкурентов. Аналогичным образом в качестве регуляторов используются тарифы – ограничить ввоз или вывоз товара с целью защиты внутреннего рынка.

В условиях перехода к рынку в регулировании торговли существенно возрастает роль **финансовых рычагов**: государственное финансирование отдельных предприятий и отраслей, налоги, пошлины, льготы и субсидии. Используя любой из этих рычагов, государство может стимулировать или ограничить спрос или предложение товаров, причем как на макро-, так и на микроуровне. В частности, государственное финансирование отдельных предприятий и отраслей может преследовать цели реализации общегосударственных целевых программ, обеспечивающих укрепление обороноспособности республики или решение социальных задач. В таком же направлении могут действовать различного рода финансовые льготы и субсидии.

Процесс углубления рыночных реформ предполагает совершенствование всей системы финансовых отношений в народном хозяйстве, в том числе коренную перестройку налоговой политики. От величины налогов, с одной стороны, во многом зависит степень деловой активности, а с другой – денежные поступления в государственный и местные бюджеты. **Регулирующая функция налогов** выражается в установлении высоких ставок на одни товары (акцизы на табачные и алкогольные изделия) с целью сдерживания их потребления или льготном налогообложении с целью развития приоритетных с народнохозяйственной точки зрения отраслей или видов деятельности (производство и переработка сельскохозяйственной продукции), поощрения инвестиций в производственную сферу и т.д.

Важную роль в регулировании торговли в современных условиях играет кредитно-денежная система. Она определяет размер эмиссии денежной массы, зависящей, с 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. 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.

Государство может прямо воздействовать *на товарное обеспечение государственных нужд*. Действующее законодательство устанавливает общие правовые и экономические принципы формирования, размещения и выполнения на контрактной основе заказов на поставку товаров для государственных нужд, т.е. реализация научно-технических, оборонных, природоохранных и других задач. Закон распространяется на всех субъектов хозяйствования независимо от форм собственности.

Непосредственное воздействие государства на торговлю выражается и в том, что оно обеспечивает *формирование и поддержание на необходимом уровне государственных резервов*, предназначенных для устранения диспропорций, возникших в результате стихийных бедствий, неурожая, грубых просчетов в планировании. Такие резервы создаются по товарам, определяющим основные народно-хозяйственные пропорции, а также по социально значимым товарам первой необходимости и товарам массового спроса. В целях стабилизации положения на потребительском рынке государственные органы управления в случае необходимости могут принять решение о разбронировании определенной части резерва. При этом в последующем соответствующее количество продукции должно быть повторно заложено в госрезерв.

С целью стабилизации потребительского рынка государство прилагает усилия, направленные на *формирование необходимых товарных ресурсов*. С этой целью осуществляется завоз товаров по межправительственным соглашениям из стран СНГ. В частности, именно государственное вмешательство позволяет решать многие вопросы, связанные с обеспечением потребностей народного хозяйства республики сырьевыми и топливно-энергетическими ресурсами, которыми сама она не обладает.

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*.

•  
*Контрольные вопросы:*

1. Выделите основные цели государственного регулирования торговли?
2. Каковы основные задачи государственного регулирования торговли?
3. Дайте характеристику основным принципам государственного регулирования торговли?
4. Определите основные функции государственного регулирования торговли?
5. Выделите основные формы государственного регулирования торговли?

#### **Тема 4: Планирование как функция контроля**

*Цель:* изучить функцию менеджмента – планирование. Связь планирования с другими функциями менеджмента. Изучить виды и стратегии планирования.

*Вопросы:*

1. Понятие «Планирование»
2. Виды планирования

##### **1. Понятие «Планирование»**

Любой совместный труд и 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.

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

Функция планирования включает четыре основные задачи:

- устранение неопределенности;
- определение главных задач;
- экономическое функционирование организации;
- облегчение контроля за результатами работы организации.

Связь планирования с другими функциями управления объясняется тем, что каждая часть плановой работы имеет своего адресата — 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.

## 2. Виды планирования

Различают стратегическое и текущее планирование.

**Стратегическое планирование** представляет собой генеральную программу действий и выявление приоритетов с целью достижения общих целей. Оно 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. Установление неконкретных целей организации предопределяет ее неуспех, так как организация не имеет четких ориентиров своей деятельности; цели организации должны быть ориентированы во времени. Организация должна определить, когда должен быть получен желаемый результат. Исходя из этого, определяются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации.

*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.

*Анализ стратегических альтернатив* позволяет определить, какую стратегию выбирает организация (табл.1 – 3).

Таблица 1

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии выживания

Тип стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
Выживание – выиграть время и, если удастся, заработать или сохранить имидж организации	Для начинающей организации — отсутствие имени, рынка, объема продаж и достаточного дохода	Распределение риска по нескольким рынкам и товарам Адаптация к рыночной среде за счет инвестирования маркетинга и реагирования торговлей Отказ от наступления на конкурентов Создание резервов на

		«черный день»
	Для ранее работающего предприятия — снижение производительности и конкурентоспособности	Прекращение финансирования неприбыльных видов деятельности Сокращение количества реализуемых товаров Заккрытие убыточных отделений Продажа части организации

Основная идея стратегии выживания — ничего лишнего.

Таблица 2

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии роста

Тип стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
Роста — увеличение объемов продаж на основе большего количества аналогичных ранее действующих подразделений	Благоприятная ситуация на рынке Возможность экономии на масштабах торговли Необходимость использования ранее накопленных ресурсов самостоятельно	Полное использование возможностей организации Увеличения продаж товара на территории региона с благоприятной рыночной ситуацией Создание отделений организации Создание или расширение собственной распределительной сети

Основная идея стратегии роста — копирование.

Таблица 3

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии развития

Тип стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
Развития – увеличение объемов торговли и эффективности организации на основе нововведений	Необходимость повышения конкурентоспособности Старение продаваемого продукта и организации в целом Нежелание утраты лидирующих позиций Неспособность традиционных систем и механизма принятия решений удовлетворять возросшие требования	Использование так называемых партисипативных методов Использование небольших, но хорошо укомплектованных высококвалифицированным персоналом подразделений Применение структуры, основанной на командах специалистов и небольшом числе уровней управления Использование графиков и процедур работы, ориентированных на потребителя

Основная идея стратегии развития — трансформация или осовременивание торговой организации на основе идеологии лидерства, продуцирования и встраивания нового в действующую систему.

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

**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, весь процесс делится на этапы, анализируется каждый этап, распределяются обязанности и назначаются исполнители, устанавливаются необходимые ресурсы, указывается дата начала и завершения каждого этапа и т.д.

*Стабильные планы* разрабатываются с целью управления ежедневными процессами торговой организации, основываются на соблюдении 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 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: 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.

### **Контрольные вопросы:**

1. Почему планирование рассматривается как важнейшая функция управления?

2. Каким образом реализация функции планирования связана с реализацией других функций управления?
3. Какие принципы должны лежать в основе планирования?
4. Покажите роль стратегического планирования в управлении торговой организацией.
5. Раскройте содержание стратегического планирования.
6. Покажите роль текущего планирования в управлении торговым предприятием.
7. Каким образом связаны текущие и перспективные планы?
8. Какие стратегии развития торговой организации вы можете назвать? От чего зависит выбор той или иной стратегии.

## **Тема 5 Организационная структура управления торговой организацией**

*Цель:* изучить структуру управления торговой организацией; факторы, определяющие организационную структуру управления.

*Вопросы:*

- 1 Понятие «Организационная структура управления»
- 2 Виды организационных структур управления торговыми организациями
- 3 Этапы проектирования организационной структуры
- 4 Методические подходы к проектированию организационных структур
- 5 Положение о подразделениях торговой организации

### **1 Понятие «Организационная структура управления»**

В любой торговой организации специализация предполагает горизонтальное и вертикальное разделение труда и связанное с этим делегирование прав и ответственности. В результате в каждой организации формируется определенная **организационная структура управления**. Под ней понимают формализованную структуру ролей и постов, которая отражает внутреннее строение данной организации. Например, организационная структура управления магазином представляет собой четко формализованную структуру ролей и постов: директор предприятия, заместитель директора, товароведы и др. Факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организации, многочисленны, среди них можно выделить:

- размер торговой организации;
- стратегию, реализуемую торговой организацией;
- динамизм внешней среды;
- динамизм внутренней среды организации;
- географическое размещение торговой организации и ее филиалов;
- широту и глубину ассортимента реализуемых товаров;
- торгово-технологический процесс;

- уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе;
- сложившуюся систему 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 современным требованиям.

## **2 Виды организационных структур управления торговыми организациями**

Многочисленность факторов, определяющих организационную структуру управления, предполагает, что каждая торговая организация должна иметь только ей присущую структуру. Вместе с тем все организационные структуры управления можно разделить 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 бюрократических организационных структур относятся линейная, функциональная и линейно-функциональная.

*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 (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Линейная структура управления торговой организацией

В чистом виде линейная структура управления в торговле применяется только для организаций с небольшой численностью работников.

*Функциональная структура управления* основывается на принципе полномочного распорядительства — функциональный руководитель в пределах своих функциональных обязанностей имеет право давать указания подчиненным. Каждый специалист в пределах своей компетенции отвечает только за свой участок. Например, главный бухгалтер торговой организации отвечает за функцию учета и контроля, начальник планового отдела — за функцию планирования и т.д.

Вместе с тем функциональная структура в значительной степени нарушает принцип единоначалия и ослабляет горизонтальные связи между структурными подразделениями торговой организации. В чистом виде она практически не встречается.

Функциональная организационная структура управления торговым предприятием представлена на рис. 5.2.

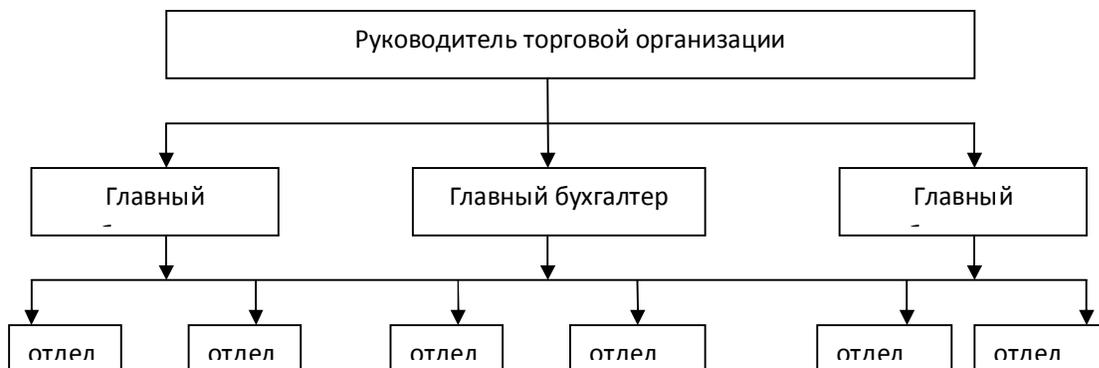


Рис. 5.2. Функциональная структура управления

*Линейно-функциональная структура управления* основывается на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм (рис. 5.3).

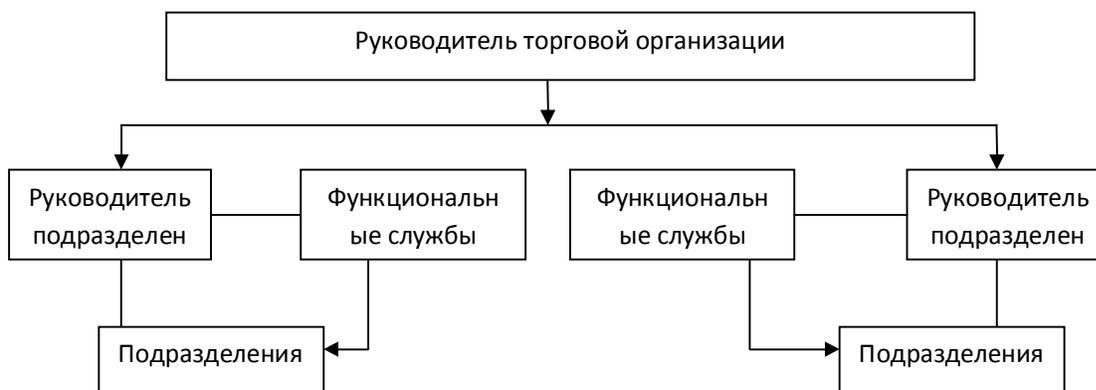


Рис. 5.3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура позволяет обеспечить эффективное разделение труда в управлении торговой организацией. При линейно-функциональной структуре линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения с участием функциональных служб. При этом сохраняется принцип единоначалия. Функциональные руководители подразделений готовят варианты решений и доводят их до линейных руководителей, которые на основе этих вариантов принимают окончательное управленческое решение. Линейно-функциональные структуры получили наибольшее распространение не только в торговле, но и в других отраслях.

### 3 Этапы проектирования организационной структуры

С начала 60-х гг. XX ст. 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 из различных подразделений организации собрать команду самых высококвалифицированных работников. По завершении проекта команда распускается, ее члены возвращаются в свои подразделения. Очевидно, что проектная структура может существовать внутри бюрократической структуры.

Как вариант проектной структуры может рассматриваться *матричная структура*. При ней члены группы находятся в двойном подчинении: руководителю проекта и руководителю того подразделения, в котором они работают постоянно.

*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;
- единство цели;
- системный подход;
- ориентация на нормы управляемости;
- гибкость и адаптивность;
- законность;
- специализация и профессиональная регламентация.

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* — горизонтальное и вертикальное разделение труда.

2. *Департаментализация и кооперация*. В связи с тем, что одни и те же или схожие работы могут выполнять несколько сотрудников организации, возникает необходимость объединения сотрудников в отдельные подразделения (департаменты) организации. В торговых организациях в качестве таких департаментов могут выступать потребительские комплексы, отделы, секции. Специализация предполагает тесное сотрудничество подразделений в рамках достижения общей цели, т.е. кооперацию.

3. *Установление связей между подразделениями и обеспечение координации*. Этого требуют условия совместной работы для достижения общих целей организации.

4. *Определение масштабов управляемости* — определение количества работников или работ, которое может быть эффективно объединено под руководством одного управляющего. Средняя норма управляемости, по мнению ученых, составляет 7-10 человек на одного руководителя. На высших уровнях управления — 4-5 человек, а на низших — до 30 и более.

5. *Построение иерархии организации и определение уровня ее звенности*. Следует иметь в виду, что узкий масштаб управляемости, т.е. минимальное количество подчиненных у одного руководителя, приводит к увеличению звенности организации и наоборот широкий масштаб управляемости приводит к сокращению количества звеньев.

6. *Распределение прав и ответственности* — специализация ведет к разделению труда, делегированию полномочий, следовательно, к распределению прав и ответственности.

7. *Определение уровня централизации или децентрализации.* В централизованных организациях основная часть полномочий в области принятия решений закреплена за высшим звеном управления, а в децентрализованных полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Вопрос состоит в том, чтобы выбрать «золотую середину» сочетания централизации и децентрализации. На практике, не существует только централизованной или децентрализованной организации. Об этом можно судить только сопоставив данную торговую организацию с аналогичной или с ней же самой, но на другом временном отрезке ее существования и при другом руководстве. Однако можно считать, что степень децентрализации выше, если большее число важных решений принимается на нижестоящих уровнях и меньше согласований по поводу принятия решений.

8. *Определение уровня дифференциации и интеграции работ.* Дифференциация предполагает распределение работ между подразделениями, а интеграция такой уровень сотрудничества, при котором организация может работать в оптимальном режиме.

#### **4 Методические подходы к проектированию организационных структур**

Единая методика проектирования отсутствует, однако определенные *методические подходы к проектированию организационных структур* на практике сложились. К ним относятся системно-целевой и нормативно-функциональный.

*Системно-целевой подход* сводится к структуризации целей торговой организации. Он не дает гарантии нахождения оптимальной структуры управления, однако позволяет получить набор целей различного уровня, на основании которого определяются состав и численность работников, выполняющих конкретные функции.

*Нормативно-функциональный подход* имеет в своей основе типовые схемы организационных структур управления торговыми организациями различного профиля, нормативы численности аппарата управления, квалификационные справочники должностей, типовые положения о подразделениях и типовые должностные инструкции.

После выбора схемы организационной структуры управления, определения целей организации, распределения функций, прав и обязанностей между подразделениями и отдельными работниками все решения необходимо документально оформить. С этой целью разрабатываются положения о подразделениях торговой организации и должностные инструкции, которые являются организационно-правовыми документами.

#### **5 Положение о подразделениях торговой организации**

Положение о подразделении торговой организации должно содержать следующие разделы:

- *общие положения.* В этом разделе указываются точное название подразделения, цели его деятельности, место в системе управления организацией, в чьем непосредственном подчинении оно находится, а также определяется порядок назначения и освобождения от занимаемой должности руководителя;
- *функции подразделения.* В данном разделе перечисляются функции подразделения, достаточные для реализации целей организации. При этом одни функции данное подразделение может выполнять самостоятельно, а другие во взаимодействии с другими подразделениями. В последнем случае регулируется порядок взаимодействия подразделений в части выполнения совместных функций;
- *права.* В этом разделе определяются права подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций. Права реализуются руководителем подразделения и другими должностными лицами в соответствии с установленным их распределением внутри подразделения;
- *ответственность.* Здесь устанавливается ответственность руководителя за достижение целей подразделения и правильное использование закрепленных прав;
- *связи с другими подразделениями.* Этот раздел регламентирует взаимодействие данного подразделения с другими подразделениями торговой организации для реализации совместных функций.

**Должностная инструкция** представляет собой организационно-правовой документ, регламентирующий работу конкретного исполнителя. В ней содержится совокупность должностных обязанностей работника, а также его права и ответственность за выполняемую работу. Она является основой для оценки результатов труда работника, применения различных мер стимулирования его труда. Должностные инструкции разрабатываются для всех должностей, предусмотренных штатным расписанием, за исключением руководителей, поскольку их обязанности регламентированы в положениях о подразделениях торговой организации.

**Оценка эффективности организационной структуры управления** представляет собой очень сложную проблему. В литературе рекомендуются различные показатели оценки эффективности организационных структур управления, однако практически применить их невозможно. Некоторые из них исходят из соотношения прибыли и затрат. Однако, с одной стороны, прибыль — это результативный показатель деятельности торговой организации, и на него помимо действующей организационной структуры оказывают влияние многочисленные факторы, в том числе и конъюнктура рынка. Выявить, насколько организационная структура повлияла на конечный результат работы торговой организации по этой причине, невозможно. С другой стороны, точно выделить из общей суммы затрат торговой организации управленческие расходы достаточно сложно. Об эффективности организационной структуры управления конкретной торговой организации приблизительно можно судить,

лишь сопоставив ее с организационной структурой аналогичной торговой организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Выделите основные факторы, влияющие на формирование организационной структуры.
3. Чем бюрократические организационные структуры управления отличаются от органических структур?
4. Назовите основные принципы бюрократии.
5. С чем связано появление органических структур управления?
6. Дайте характеристику линейным структурам.
7. Дайте характеристику функциональной структуре.
8. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру.
9. Назовите наиболее часто встречающиеся варианты органических структур управления.
10. Выделите основные требования, предъявляемые к проектированию организационных структур.
11. Раскройте принципы построения организационных структур.
12. Выделите факторы, влияющие на проектирование организационных структур организаций торговли.
13. Назовите основные этапы проектирования организационных структур управления и раскройте их содержание.
14. Каким образом можно оценить эффективность организационной структуры управления?

**Тема 6. Мотивация и стимулирование труда в системе торгового менеджмента**

*Цели изучения:*

- 1 Понимание мотивации и стимулировании труда
- 2 Изучит классификации основных теорий, мотиваций
- 3 Понимание теории потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторной теории Ф. Герцберга, теории существования, принадлежности и роста К. Альдерфера, теории ожидания В. Врума, модели Портера-Лоулера

*Вопросы:*

1. Определения мотивации и стимулировании труда и их классификация и связь
2. Сущность теории потребностей Л. Маслоу, теории потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторной теории Ф. Герцберга, теории существования, принадлежности и роста К. Альдерфера, теория ожидания В. Врума, модели Портера-Лоулера

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, у руководителя возникает проблема, как заставить работника добросовестно трудиться на благо коллектива и общества.

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

**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 человеку 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 то же время стимулы и мотивы могут сочетаться посредством оценивания результатов работы. Так как оценка производится, вышестоящими руководителями, то, с одной стороны, это стимул, а с другой — это побуждение к дальнейшей работе (мотив).

Мотивация нуждается в цели. Этот тезис наглядно подтверждает мотивационная модель Толмена (рис. 6.1), показывающая связь желаемого поведения с исходными условиями и ожидаемой ценностью цели.

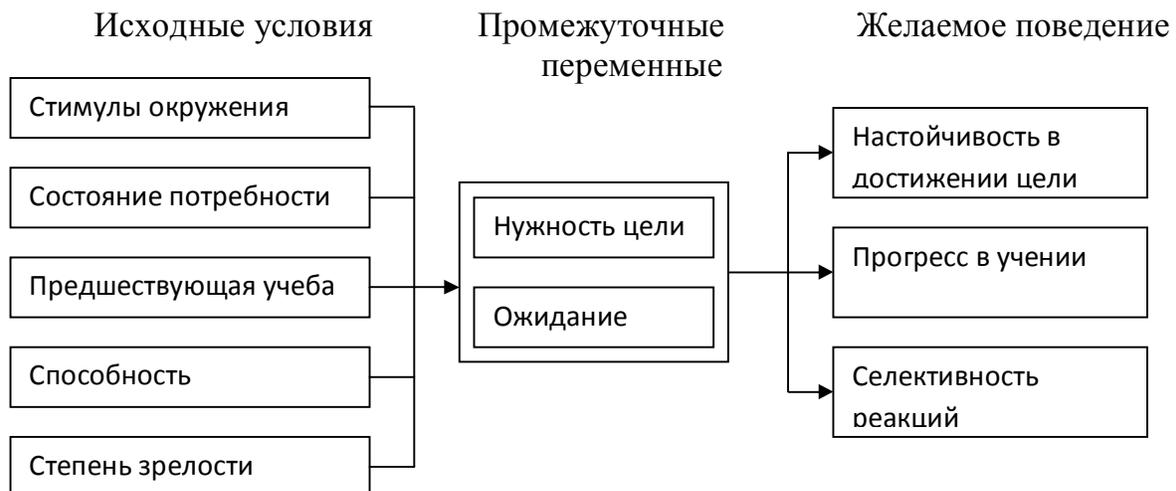


Рис. 6.1. Мотивационная модель Толмена

В мировой науке выработано множество теорий мотивации, которые не являются обязательными к применению, но могут быть использованы в процессе управления людьми с учетом современных тенденций развития.

Рассмотрим основные теории мотивации, которые принято делить на две категории: содержательные и процессуальные (рис. 6.2).

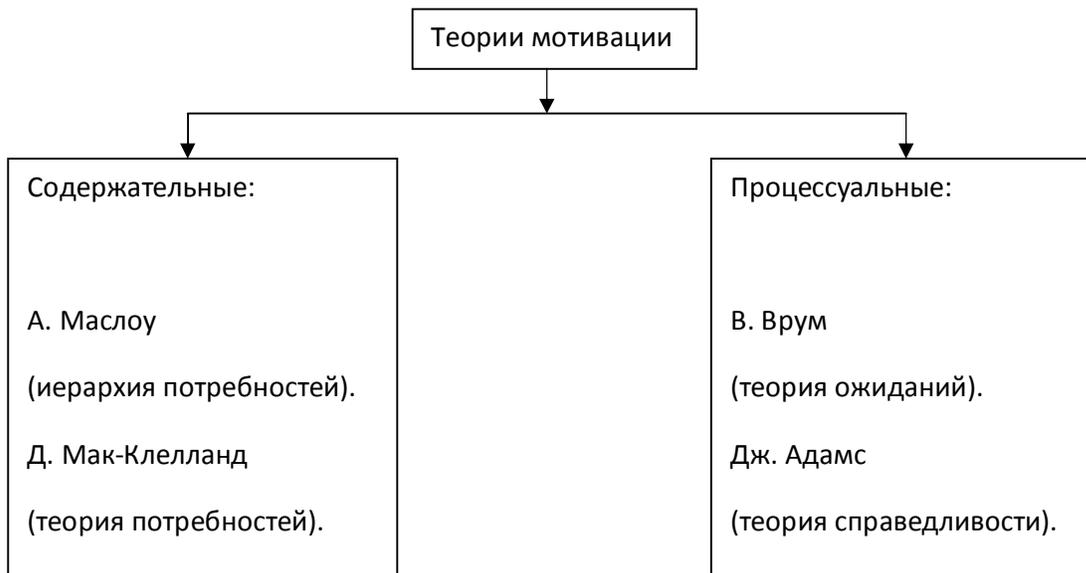


Рис. 6.2. Основные теории мотивации

**Содержательные теории** основываются на выяснении причин поведения человека. Одной из самых известных является **теория потребностей А. Маслоу**. Разрабатывая свою теорию, А. Маслоу полагал, что у людей имеется множество потребностей, которые можно условно разделить на пять основных категорий, расположенных и в виде строгой иерархической структуры (рис. 6.3).

При этом следует отметить, что четкие границы между категориями потребностей определить достаточно сложно.



Рис. 6.3. Иерархия потребностей, по А. Маслоу

*Физиологические потребности* обеспечивают человеку условия для выживания. Это потребности в еде, воде, одежде и т.д.

*Потребности в безопасности* и уверенности в будущем, удовлетворяемые в форме защиты от физических и психологических опасностей, включают стабильную работу, заработную плату, обеспечивающую нормальную жизнь, пенсионное обеспечение и т.д.

*Социальные потребности* удовлетворяются через поддержку со стороны окружающих, признание заслуг человека, принадлежность к определенной социальной группе и т.д.

*Потребность в уважении* удовлетворяется путем завоевания авторитета, известности, признания каких-то достижений членами коллектива.

*Потребности в самовыражении* удовлетворяются посредством реализаций своих потенциальных возможностей, достижения намеченных целей и признания человека как личности.

В соответствии с данной теорией мотивы и шкала ценностей личности представлены в табл. 6.1.

Практическое применение основных положений теории иерархии потребностей А. Маслоу в торговых организациях возможно путем создания единой команды, условий для социальной активности членов организации, поощрения за достигнутые результаты, продвижения подчиненных по служебной лестнице, развития творческих способностей, обучении и развития подчиненных и т.д.

*Теория потребностей Д. Мак-Клелланда* основана на использовании потребностей только высших уровней. В основе данной теории лежат три потребности: потребность власти, потребность успеха, потребность причастности.

Таблица 6.1

Мотивы и шкала ценностей личности

Потребности высокого уровня	Средство выражения	Шкала ценности личности
Потребность в самовыражении	Достижение цели, самовыражение, человек и личность	Умение управлять, профессионализм, гуманизм
Потребность в уважении	Положение, престиж	Профессионализм, человеческое достоинство
Социальные потребности	Коммуникабельность, общение на равных	Образование, нравственность
Потребность безопасности	Стремление к безопасности, защита от риска	Коллективизм, взаимовыручка
Физиологические потребности	Утоление жажды, голода и т.п.	Трудолюбие, склонность к сбережению

*Потребность власти* — желание человека воздействовать на других людей, это потребность к проявлению своего влияния на окружающих. *Потребность успеха* — желание человека довести работу до успешного завершения. *Потребность причастности* — желание человека быть причастным к такой работе, которая позволяет иметь возможности обширного

социального общения, постоянные контакты и поддержку окружающих его людей.

**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» (рис. 6.4).

*Гигиенические факторы* характеризуют окружающую среду, в которой осуществляется процесс труда. К ним относятся:

- правила и политика компании — если они соответствуют пониманию работником стратегии развития фирмы, то вызывают чувство отсутствия неудовлетворенности трудом;
- качество контроля за исполнением — если оно удовлетворяет работника, то у последнего отсутствует чувство неудовлетворенности трудом, если не удовлетворяет — возникает чувство неудовлетворенности;
- межличностные отношения с руководством и подчиненными. Если в коллективе благоприятный социально-психологический климат, то чувство неудовлетворенности у работников не возникает;
- зарплата и некоторые виды поощрения. Наличие высокой зарплаты, социальное обеспечение, мероприятия в области здравоохранения только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его;
- 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. Наличие этих факторов позволяет предупредить возникновение чувства неудовлетворенности трудом.

*Мотивационные факторы* связаны с характером и сущностью работы. К ним относятся:

- достижения;
- признания;
- непосредственно сама работа;
- возможности роста и продвижения;
- ответственность.

Наличие данных факторов в процессе трудовой деятельности мотивирует работников к эффективному труду.

Фактор достижения констатирует, что человек достиг поставленной цели и удовлетворил свои потребности. Фактор признания дает чувство самоуважения и позволяет ощутить собственные достоинства. Фактор самой работы является одним из важнейших факторов мотивации. Монотонная работа не приносит человеку удовлетворения и наоборот разнообразная и творческая работа служит стимулом к росту. Фактор возможности роста и продвижения по службе является стимулом эффективной работы сотрудников. Факторов ответственности стимулирует работу сотрудников в том случае, если на них возлагалась дополнительная ответственность за порученное дело.

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

*Потребности существования* включают в себя два низших уровня потребностей А. Маслоу: физические и материальные нужды, условия работы и безопасности.

В *потребность в отношениях* входят взаимоотношения человека с обществом, потребности в причастности и самооценке, фактически объединяя третий и четвертый уровни потребностей, по Л. Маслоу.

*Потребность в росте* включает чувство собственного достоинства, потребность развития личных способностей и потребность признания.

К. Альдерфер в отличие от А. Маслоу не считал, что человек поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Он исходил из предположения, что любой из трех уровней или все уровни вместе могут иметь место в определенный период времени.

Данная теория предполагает, что чем меньше удовлетворяются потребности в отношениях, тем более важными становятся потребности существования; чем меньше удовлетворение потребностей роста, тем более важными становятся потребности принадлежности.

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 ожиданий* основывается на том, что обусловленное мотивацией поведение 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 (рис. 6.5).

Затратив определенные усилия при выполнении работы, работник ожидает получение конкретных результатов. На это он вправе рассчитывать на вознаграждение за свой труд. В свою очередь, вознаграждение, по мнению работников, должно удовлетворять ожиданиям и быть значимым для человека.

Подчиненные работают наиболее эффективно в том случае, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в области *соотношения между затраченными усилиями и полученными результатами*. Согласно этому фактору работник (человек) выбирает ту работу, где, по его мнению, он может быстрее достичь желаемого результата, успеха в продвижении по службе.

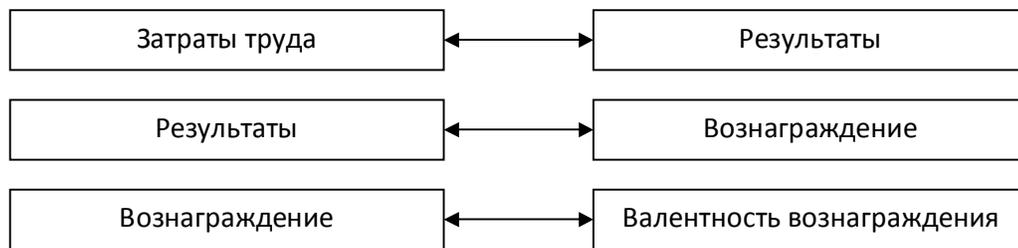


Рис. 6.5. Взаимосвязи в теории ожидания

Чем сильнее ожидание, тем больше вероятность того, что работник качественно выполнит поставленную перед ним задачу.

*Ожидание вознаграждения за полученный результат* основывается на уверенности в том, что он обязательно получит вознаграждение, какое он хочет (в рамках, определенных менеджером заранее). Это ожидание основывается на прозрачности и четкой определенности выплат вознаграждения за достигнутый результат.

*Ценность полученного вознаграждения* зависит от того, насколько это вознаграждение удовлетворит основные потребности работника. При этом следует учитывать, что для разных людей ценность вознаграждения выражается неодинаково. Для одних работников ценность вознаграждения выражается в денежной сумме выплат, для других — в наградах, для третьих — в продвижении по службе и т.д.

Для определения предпочтения того или иного вознаграждения В. Врум использует термин «валентность» — меру ценности или приоритетность. Валентность вознаграждения показывает, насколько это вознаграждение ценно для конкретного человека.

Теория ожиданий исходит из предположений, что персонал сознательно оценивает альтернативные линии поведения, а затем выбирает ту, которая, по его мнению, приведет к нужным для него результатам. Новым и этой теории является то, что предлагаются методы намерения силы влияния ожиданий на мотивацию и общей количественной оценки мотивации.

**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.

Теория справедливости Д. Адамса предполагает наличие баланса между вкладом работника и вознаграждением за его труд в сравнении с остальными работниками.

Если работник считает, что у него по сравнению с другими работниками вознаграждение за труд больше, то он, по мнению Д. Адамса, будет стремиться совершенствовать свою работу, чтобы «отработать» вознаграждение.

Такое же отношение у работников и по поводу наказания. За одинаковые нарушения они готовы нести одинаковые наказания.

В практической работе по управлению торговым коллективом теория справедливости может быть использована для формирования благоприятного социально-психологического климата торгового коллектива. Руководитель должен стремиться к сбалансированности вклада в работу и вознаграждений отдельных работников и коллектива в целом.

**Модель Портера—Лоулера** включает в себя элементы теорий ожидания и справедливости. В основе модели лежат пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Достиженные 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.

В соответствии с данной моделью достижение результат зависит от трех факторов: затраченных усилий; способностей и индивидуальных особенностей работника; сознания работником своей роли в процессе трудовой деятельности.

Объем затраченных усилий в основном зависит от ценности вознаграждения и веры человека в возможность вознаграждения.

Способности и индивидуальные особенности работников также напрямую связаны с ценностями вознаграждения и мерой в то, что способности человека будут оценены по справедливости.

**Теория усиления В.Ф. Скиннера** 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 повторятся при выполнении новой работы. Успешные действия подчиненного в прошлом, которые приняли к положительному результату, имеют тенденцию к повторению с тем, чтобы 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.

Согласно данной теории, работник на основе опыта предшествующей работы старается выполнять только те задачи, которые дают желаемый результат, и избегает тех заданий, которые приводят к нежелательному результату. Данная теория представлена на рис. 6.6.

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.

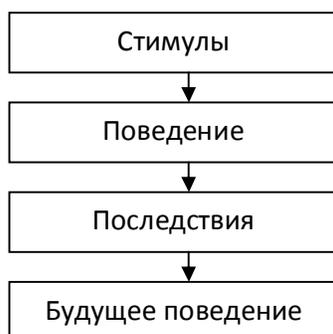


Рис. 6.6. Теория усиления

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, это 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. Например, контролер-кассир узла расчета в универмаге, допустивший недостачу, находится под постоянным наблюдением материально ответственного лица, в то время как остальные его коллеги работают без дополнительного контроля.

«Эффект тушения» заключается в том, что менеджер предпринимает попытку ослабления нежелательного поведения подчиненных при выполнении работы с помощью регулирования желанного вознаграждения.

Например, продавцы-консультанты отдела значительно увеличили реализацию товара, но не получили желаемого вознаграждения, так как в процессе торгового обслуживания и отношении их были нарекания по поводу некорректного отношения к покупателям. В следующем месяце работники будут уделять внимание не только росту продаж, но и качеству обслуживания.

*Наказание* является действием менеджера по устранению нежелательного поведения работников на основе применения определенных санкций к нему. При нежелательном поведении работника применяются такие меры воздействия, как перевод на низкооплачиваемую работу, выговор, лишение премиальных доплат и т.д.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое мотивация труда?
2. Что такое стимулирование труда?
3. Какая связь между мотивацией и стимулированием труда?
4. Дайте классификацию основных теорий, мотивации.
5. Дайте характеристику теории потребностей Л. Маслоу и покажите, как она может быть использована при работе с коллективом.
6. Раскройте содержание теории потребностей Д. Мак-Клелланда.
7. В чем суть двухфакторной теории Ф. Герцберга?
8. Покажите, как гигиенические факторы влияют на удовлетворенность трудом.
9. Охарактеризуйте влияние мотивационных факторов на работу коллектива.
10. Дайте характеристику теории существования, принадлежности и роста К. Альдерфера.
11. К чему сводится теория ожидания В. Врума?
12. Дайте характеристику теории справедливости и покажите, как ее можно использовать в процессе управления коллективом.
13. В чем суть модели Портера-Лоулера?
14. Дайте характеристику теории усиления.

## Тема 8 Управление рабочим временем

**Цель:** Изучить основные принципы и цели управления рабочим временем.

### Вопросы:

1. Определение управленческого труда
2. Эффективность управления рабочим временем

Потребность в осуществлении различных функций управления предполагает наличие **управленческого труда**. Его можно определить как совокупность различного рода операций (аналитических, логических, распорядительных и вспомогательных), которые выполняются с целью принятия управленческих решений.

Управленческому труду присущ аналитический, творческий характер, в результате его 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:

- решения, принимаемые руководителем, 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;

- 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 эффективность принятого ранее решения трудно;

- сложность оценки эффективности конкретного решения объясняется и тем, что реализация данного решения может быть сопряжена с реализацией ряда других решений;

- управленческий труд не ограничивается какими-то временными рамками. Даже в нерабочее время и не на рабочем месте многие руководители продолжают думать о работе, рассматривать варианты решений.

Эффективность управления предполагает определенные *требования к руководителю*. В первую очередь, это высокий профессионализм, широкая эрудиция, общая культура, умение работать с людьми. По мнению А. Файоля, *качества руководителя* должны включать:

- физические: здоровье, внешний вид;
- умственные: здравый смысл, способность понимать и усваивать, а также мыслить и приспособляться;
- моральные: собственное достоинство, инициативность, готовность принимать на себя ответственность;

- образовательные: общее знакомство с вопросами, непосредственно не относящимися к выполняемой функции;
- техническую эрудицию, которая зависит от специфики выполняемых функций;
- опыт, приобретаемый в процессе трудовой деятельности.

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 отдыха, руководитель не всегда успевает восстановить свои силы для следующего рабочего дня. Мало времени у него остается для повышения профессионального уровня. Конечно, существует множество причин объективного характера, однако многое зависит и от самого руководителя. Решить эту проблему поможет рациональное планирование рабочего дня руководителя. Приведем некоторые *советы по организации труда руководителей*, в основе которых лежат рекомендации известного американского специалиста Алена Лейкена:

- экономить собственное время и время сотрудников и партнеров;
- ежедневно планировать работу в следующей последовательности: важнейшие дела в порядке их важности; срочные дела в порядке их срочности и текущие — несрочные дела в порядке их важности;

- в первую очередь следует решать важнейшие и срочные дела. Необходимо 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;

- не следует избегать текущих дел, ибо малозначимые и несрочные вопросы могут накапливаться и неожиданно переходить в разряд самых важных и срочных. Необходимо ежедневно уделять какое-то время для решения данных вопросов;

- нельзя расплываться, следует заниматься только одним делом. Не стоит решать несколько вопросов одновременно;

- как можно больше дел необходимо передавать подчиненным, т.е. в полной мере реализовывать принцип делегирования полномочий. Выбор исполнителей при этом должен быть тщательно продуманным;

- достаточно внимания уделять контролю за работой подчиненных, сочетая при этом два известных подхода: контроль процесса и контроль результата;

- нельзя накапливать бумаги на рабочем столе, следует избавляться от ненужной информации. Практика показывает, что в отношении большинства поступающей корреспонденции решение можно принять сразу, не откладывая;

- рационализировать процесс ознакомления с поступающей корреспонденцией. Для этого первый просмотр поступающей

корреспонденции можно поручить секретарю или референту, чтобы он сделал разметку документов;

- для решения мелких вопросов можно использовать время пребывания в очередях, ожидания в приемной вышестоящего руководителя;
- не следует надеяться на память, всю информацию и неожиданно возникшие идеи необходимо записывать.

Многие руководители испытывают дефицит времени по той причине, что пытаются все проблемы решить сами. Между тем правильное делегирование полномочий — основа научной организации труда менеджера. Делегирование полномочий предполагает:

- вместе с ответственностью за поручаемый участок работы подчиненный должен получить и определенные полномочия, т.е. право принимать решения;
- в пределах его компетенции подчиненному должна быть предоставлена определенная свобода;
- выбор исполнителя должен быть 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.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение управленческого труда.
2. В чем специфика управленческого труда?
3. Почему результаты управленческого труда трудно оценить?
4. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к современному руководителю.
5. Назовите основные причины дефицита времени руководителя.
6. Каким образом рационально спланировать рабочий день руководителя?
7. Что такое биоритмы и каким образом их следует учитывать при планировании рабочего дня руководителя?
8. В чем заключается принцип делегирования полномочий и каково его значение?
9. Как правильно делегировать полномочия?
10. Что необходимо делегировать подчиненным?
11. Что нельзя делегировать подчиненным?

### **Литература:**

1. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. — Минск: Современ, шк., 2006.

2. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999.

3. Короленок, Г. А. К68 Менеджмент в торговле : практикум / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, А. И. Ярцев. — Минск : БГЭУ, 2009. — 190 с.

4. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мес- кон [и др.]. — М.: Дело, 1992.

5. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 1986.

## Тема 9 Социально-психологические основы менеджмента

**Цель:** Изучить социально-психологические основы менеджмента.

### **Вопросы:**

1. Социально-психологические методы управления
2. Социально-психологический климат в коллективе

Во время управления трудовым коллективом руководитель находится в определенной социально-психологической среде, постоянно взаимодействуя с ней. С одной стороны, среда требует от руководителя определенных действий, направленных на достижение целей организации. С другой стороны, руководитель сам воздействует на среду, подчиняя ее целям организации. Именно поэтому социально-психологические методы являются важнейшей составной частью системы методов управления.

**Социально-психологические методы управления** предполагают, с одной стороны, воздействие на социальные интересы отдельных работников через коллектив, а с другой — воздействие на интересы коллектива посредством воздействия на каждого его члена.

**Трудовой коллектив** — это социальная группа людей, которые объединены решением определенной общественно значимой цели. Обязательные признаки трудового коллектива:

- наличие единой общественно значимой цели, предполагающей сочетание интересов коллектива и его отдельных членов;
- деятельность на основе разделения и кооперации труда;
- наличие иерархии и формальной организационной структуры управления.

**Планирование социального развития трудового коллектива** является функцией социального управления. Основными направлениями социального планирования являются повышение материального благосостояния, улучшение условий труда, рост культурно-образовательного и профессионального уровня членов трудового коллектива и т.д. Все это способствует формированию разумных материальных и духовных потребностей, всестороннему развитию личности.

При составлении плана социального развития важное место отводится *планированию социально-демографической структуры коллектива*, которая определяется по социальным половозрастным характеристикам. В зависимости от половозрастных характеристик каждой из групп присущи особенности. Так как в торговле около 80 % работающих составляют женщины, то при планировании социального развития трудового коллектива следует уделять больше внимания семейно-бытовым условиям, психофизиологическим особенностям организма, социальным и профессиональным устремлениям.

Совершенствование торгово-технологических процессов, внедрение новых видов оборудования поставили проблему *повышения профессиональной подготовки работников торговли* с учетом потребностей и основных задач, стоящих перед торговыми организациями. В плане должны быть отражены уровень общего и специального образования, а также формы и методы стимулирования работников к повышению своего образования.

Социально-демографические изменения и их анализ в структуре коллектива служат основанием для определения источников трудовых ресурсов торгового коллектива, подготовки и повышения квалификации, организации благоприятных условий труда и отдыха, совершенствования материального и морального стимулирования, улучшения жилищных условий труда и т.д.

Как уже отмечалось, особое внимание в плане социального развития торгового коллектива должно уделяться *улучшению условий труда женщин*, в частности, охране труда, сокращению текучести кадров, возможности социального продвижения, совершенствованию структуры свободного времени работающих женщин, повышению общего и специального образования и т.д.

Необходимо также изучать *проблемы, связанные с текучестью кадров, формированием в коллективе нормального социально-психологического климата, адаптацией молодых работников в торговом коллективе*. При этом следует особо выделить мероприятия по сокращению количества увольнений по собственному желанию, так как под этой общей формулировкой иногда скрыта истинная причина увольнения.

В плане социального развития коллектива рассматривается целый *ряд мероприятий, направленных на улучшение условий труда*. Это, в первую очередь, устранение различных факторов, вызывающих нервно-психические перегрузки, снижение физической напряженности, облегчение труда, создание условий, соответствующих нормам гигиены и санитарии, повышение привлекательности труда и др.

В связи с научно-техническим прогрессом в торговле появляются новые технические средства. Труд работников торговли становится все более технически сложным. В процессе обслуживания применяют целый комплекс технических средств. Как следствие этого, возникает необходимость больше внимания уделять *технике безопасности*.

Внедрение новой техники в торговле привело к значительной интенсификации труда торговых работников, которая, в свою очередь, требует *продуманного и организованного отдыха*.

Важным направлением планирования социального развития торгового коллектива является *улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий жизни работников*.

Эффективность трудовой деятельности трудовых коллективов в новых условиях хозяйствования в значительной степени определяется состоянием *социально-психологического климата в коллективе*. Человеческий фактор в данном случае играет в деятельности коллектива одну из определяющих ролей.

К основным показателям, характеризующим благоприятный социально-психологический климат торгового коллектива, относятся:

- уровень активности членов коллектива;
- взаимоотношения членов коллектива, взаимовыручка и поддержка;
- отсутствие в коллективе конфликтных непринципиальных ситуаций;
- преобладающее настроение членов коллектива;
- совпадение формальной структуры коллектива с неформальной;
- наличие хороших условий труда;
- заработная плата;
- низкая текучесть кадров.

Основным действующим лицом в создании благоприятного социально-психологического климата является руководитель (его стиль работы, умение найти контакт с подчиненными, разбираться в кадрах и т.д.).

Как уже отмечалось, руководитель воздействует не только на весь торговый коллектив, но и на отдельных работников. Это воздействие станет эффективным лишь в том случае, если оно будет осуществляться с учетом личности работника. Несмотря на то, что каждая личность уникальна, существуют общие типизации личностей. Согласно наиболее известной типизации, все человечество делится на холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов. Кроме них существует еще множество типизаций и психологических тестов, позволяющих отнести конкретную личность к тому или иному типу. Это дает возможность руководителю строить свои взаимоотношения с подчиненными с учетом особенностей их личности. Опытный руководитель знает особенности своих подчиненных без какого-либо тестирования.

В торговле ежедневно возникает множество контактов: продавцов с покупателями, продавцов с продавцами, продавцов с административно-управленческим персоналом магазина, административно-управленческого персонала с внешней средой, поставщиками, вышестоящими организациями и т.д. Наличие такого большого количества связей, в которые вступают торговые работники в процессе общения, предполагает возможность **конфликтных ситуаций**.

На рис. 9.1 приводятся ситуации с различным соотношением областей конфликта и согласия.

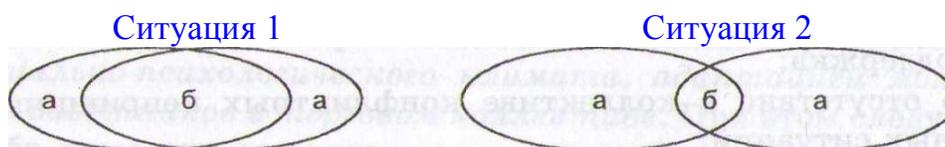


Рис. 9.1. Соотношение между областями конфликтных интересов и интересов, по которым существует согласие: а — область конфликта; б — область согласия

Очевидно, что в ситуации 1 степень конфликтности меньше по сравнению с ситуацией 2, поскольку у нее существует большая область согласия.

Более детальное рассмотрение проблемы конфликтов предполагает наличие их классификации. Согласно существующим точкам зрения, все конфликты можно разделить на внутри личностные, межличностные и групповые.

*Внутриличностный конфликт* — это столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных мотивов, потребностей, интересов, влечений у одного и того же человека. Другими словами, это конфликт внутри себя.

*Межличностный конфликт* характеризует взаимодействие людей, при котором они придерживаются различных ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом.

*Межгрупповой конфликт* возникает в том случае, когда в качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими действиями препятствующие друг другу.

В основе возникновения любого 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, кроющиеся в группе;
- причины, находящиеся на производстве;
- причины, находящиеся в государстве.

*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 отдельными работниками 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 в группе*, относятся власть, ранг, контроль. Наиболее часто встречающимися причинами, возникающими в группе, являются:

- взаимное непонимание;
- неприятие власти руководителя;
- отсутствие четкого распределения обязанностей;
- несоответствие самооценки и оценки окружающих;
- чрезмерный контроль за подчиненными.

*К основным причинам, находящимся на производстве, можно отнести:*

- проблемы сбыта;

- снижение дохода;
- проблемы качества;
- проблемы сроков;
- проблемы согласованности;
- проблемы коммуникации;
- недоразумения;
- чрезмерные нагрузки подчиненных;
- неудовлетворительные условия труда;
- плохую организацию труда;
- несовершенную оплату труда.

Основными областями возникновения *конфликтов, находящихся в государстве* являются:

- законы;
- разрешения;
- инфраструктура;
- налоги.

Так, отсутствие или несовершенство законов может служить причиной возникновения межгрупповых конфликтов. Разрешение на открытие фирмы может служить причиной конфликтов между предпринимателем и исполнительной властью.

*Разрешение конфликтов* является 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 нервную обстановку в торговом коллективе,

что служит причиной возникновения новых конфликтных ситуаций. Полученные отрицательные эмоции часто обуславливают *стрессы* у 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 проблемы воспитания торговых работников, а также возможность правильного профессионального отбора работников.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем особенность социально-психологических методов управления?
2. Что такое трудовой коллектив и какие функции он выполняет?
3. В чем значение планирования социального развития коллектива?
4. Какие основные разделы должен содержать план социального развития торговой организации?
5. Что такое социально-психологический климат трудового коллектива и чем он характеризуется?
6. В чем значение типизации личностей?
7. Что такое конфликт?
8. Назовите основные типы конфликтов.
9. В чем состоит польза конфликта?
10. В чем опасность конфликта?
11. Назовите основные причины возникновения конфликтных ситуаций, наиболее характерные для вашего предприятия.
12. Что такое внутренняя среда конфликта?
13. Что такое внешняя среда конфликта?
14. Назовите основные методы разрешения конфликтных ситуаций, применяемые на вашем предприятии.
15. Какие тактические приемы применяете вы во время ведения споров, дискуссий, переговоров?
16. Назовите основные причины стрессов и их последствия.

### **Тема 10. Управление персоналом**

*Цель:* научиться управлению трудовыми ресурсами в организации

#### *Вопросы:*

- 1 Этапы управления трудовыми ресурсами
- 2 Методы оценки кадров

Управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших проблем для любой организации. Лозунг «Кадры решают все» в условиях рыночных преобразований является особенно актуальным. Только люди смогут эффективно реформировать экономику и привести страну к стабильности. От

того, насколько подготовлены кадры (и профессионально, и психологически), будут зависеть результаты преобразований в экономике.

В этой связи перед руководителями торговых организаций всех уровней управления стоит одна важная задача — управление трудовыми ресурсами в организации.

Управление трудовыми ресурсами включает следующие *этапы*:

- планирование трудовых ресурсов;
- набор персонала;
- методы оценки;
- определение заработной платы и льгот;
- адаптация, профорientация;
- обучение;
- оценка деятельности и ротация;
- управление продвижением по службе.

*Планирование трудовых ресурсов* организации включает: оценку имеющихся трудовых ресурсов; оценку будущих потребностей в трудовых ресурсах; разработку 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.

*Набор персонала.* Создается резерв кандидатов на все должности, имеющиеся в торговой организации. Из них, а также из внешних источников осуществляется отбор.

*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.

*Определение заработной платы и льгот.* Побуждение человека к качественному труду является одной из актуальных проблем повышения эффективности управления. Важную роль в данном процессе играет заработная плата работника, ее структура, которая определяется на основе анализа уровня заработной платы в организации, условий на рынке труда, а также финансового состояния организации (прибыль и т.д.).

Важную роль играют дополнительные льготы: предоставление работникам льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров народного потребления, предоставление льгот на обучение сотрудников предприятия — все это способствует повышению мотивации персонала к действию.

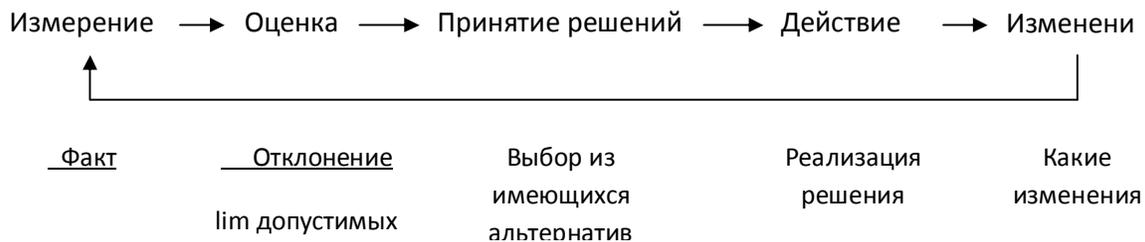
*Адаптация и профессиональная ориентация.* Социальная адаптация понимается как процесс познания нитей власти, процесс понимания правил игры, принятых в организации, ценностных ориентиров и взглядов,

характерных для данного коллектива, процесс обучения приемам и методам, соответствующим требованиям данного коллектива.

*Обучение.* Эффективность работы любой компании зависит от уровня профессиональной подготовки работников. Поддержание высокого уровня профессионализма возможно лишь при условии постоянного повышения квалификации. Обучение может проводиться в самой торговой организации на краткосрочных курсах, в специальных учебных заведениях, университетах. В любой фирме должен быть разработан перспективный план подготовки и переподготовки специалистов.

*Оценка деятельности работников* за определенный период служит основанием для принятия решения о продвижении по службе, переводе, понижении или прекращении контракта, а также о заработной плате работника. Оценка деятельности работников и их ротация (как по горизонтали, так и по вертикали) осуществляются на основе применения методов оценки кадров.

Суть оценки сводится к тому, чтобы сравнить фактические измеренные признаки (характеристики) персонала с эталонными, получить общую оценку и сформулировать сообщение для лица, принимающего решение. На рис. 10.1 проиллюстрировано место оценки в управленческом цикле.



*Рис. 10.1.* Место оценки в управленческом цикле

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:

- биографический метод — оценка работника проводится на основе изучения биографии (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, черт личности и т.д.;
- метод оценки выполнения — основан на описании и оценке 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, знание 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 с ними претендентов на должности, связанные с экономическими вопросами;
- матричный метод — основывается на сравнении фактических качеств работника с набором качеств, необходимых для выполнения работ по занимаемой должности;
- метод интервьюирования — основывается на проведении 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 критерию 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 по шкале оценки 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).

**Управление продвижением по службе.** В ряде передовых торговых организаций 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 развитию самой организации и личности, повышению мотивации работников, уменьшению текучести кадров и более эффективному использованию способностей работников.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем суть планирования трудовых ресурсов?
2. Как осуществляется набор персонала на вашем предприятии?
3. Какие методы оценки кадров вы знаете?
4. Охарактеризуйте роль заработной платы и льгот в работе коллектива.
5. Как проходит адаптация новых членов вашего коллектива?
6. Какие методы подготовки кадров вы можете назвать?
7. По каким критериям проводится оценка деятельности кадров?
8. Как осуществляется процесс продвижения по службе на вашем предприятии?
9. Дайте характеристику качественным методам оценки кадров.
10. Дайте характеристику комбинированным методам оценки кадров.
11. Охарактеризуйте количественные методы оценки кадров.
12. Перечислите основные требования к современному менеджеру.

## **Тема 12. Принятие управленческих решений**

*Цели изучения:* изучение типов управленческих решений

*Вопросы:*

1. Содержание принятия решения и выявление проблем в принятии управленческого решения
2. Типы управленческих решений

### **1. Содержание принятия решения и выявление проблем в принятии управленческого решения**

Руководитель торгового предприятия 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, сокращения 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 основании анализа важнейшей информации сделать оптимальный выбор. В реальной жизни принимаются большое количество решений, которые можно классифицировать на основании следующих критериев:

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

В теории и практике научного управления выделяют наиболее общие фазы процесса принятия управленческих решений (рис. 12.1).

Важное место в принятии управленческого решения отводится **выявлению проблемы**. Каждая из проблем характеризуется целями, альтернативами, критериями выбора наилучшей альтернативы. На практике достаточно часто встречаются проблемы с известными целями, альтернативами, критериями и даже с наиболее рациональными решениями, их принято и классифицировать как *стандартные и хорошо структуризованные*. К таким проблемам относятся, как правило, шаблонные правила принятия решений. В проблемах, когда цели, альтернативы, критерии и затраты известны лишь частично, их приходится выявлять в процессе постановки и анализ проблемы. Такие проблемы принято называть *слабоструктуризованными*. Основным методом решения данных проблем является системный анализ.

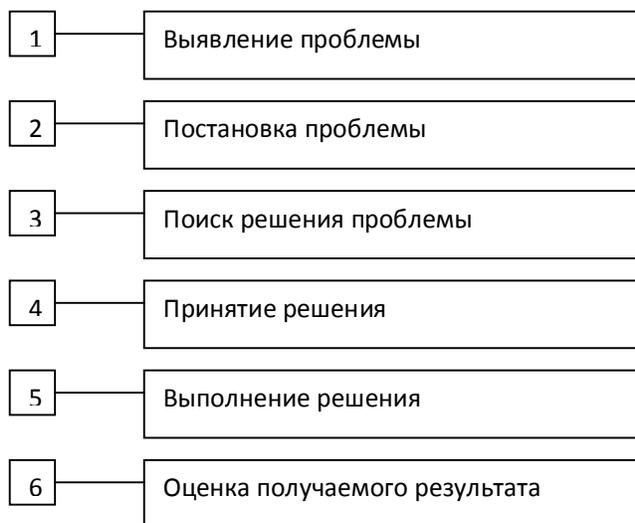


Рис.12.1. Фазы стандартного принятия решений

Наиболее сложными для решения являются *неслабоструктуризованными проблемами*, 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.

Классификация проблем и подходы к их решению представлены на рис. 12.2.



Рис. 12.2. Классификация проблем и подходы к их решению

## 2. Типы управленческих решений

В зависимости от класса проблемы принимаются те или иные *типы управленческих решений*. Наиболее распространенными типами управленческих решений являются стандартные, бинарные, многовариантные и инновационные решения (рис. 12.3).

*Стандартные решения* – это выбор решения из фиксируемого набора альтернатив. Основные шаги в процессе принятия решений представлены на рис.12.4.

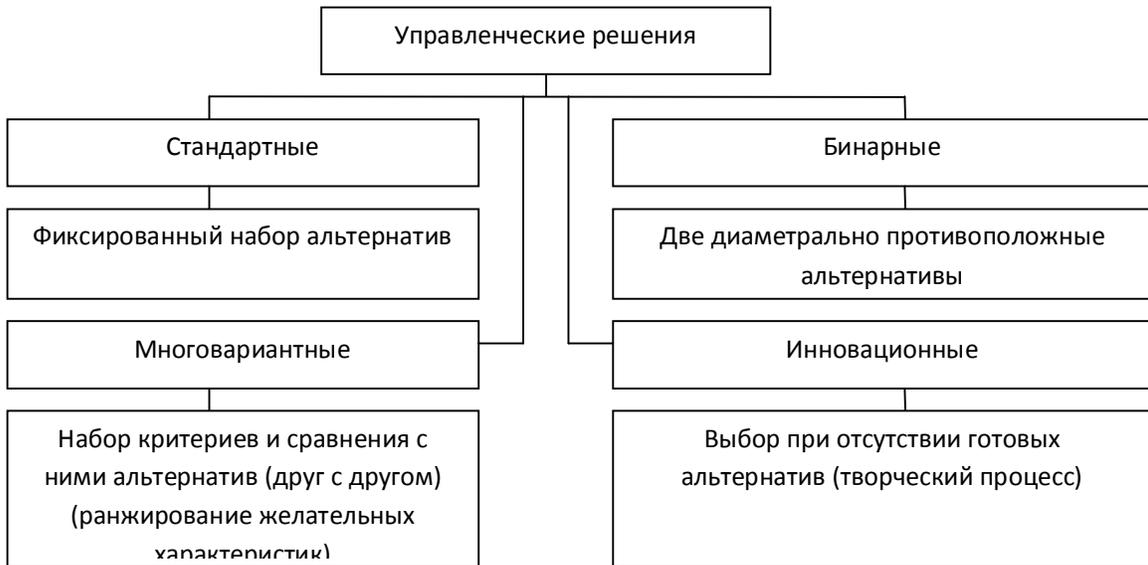
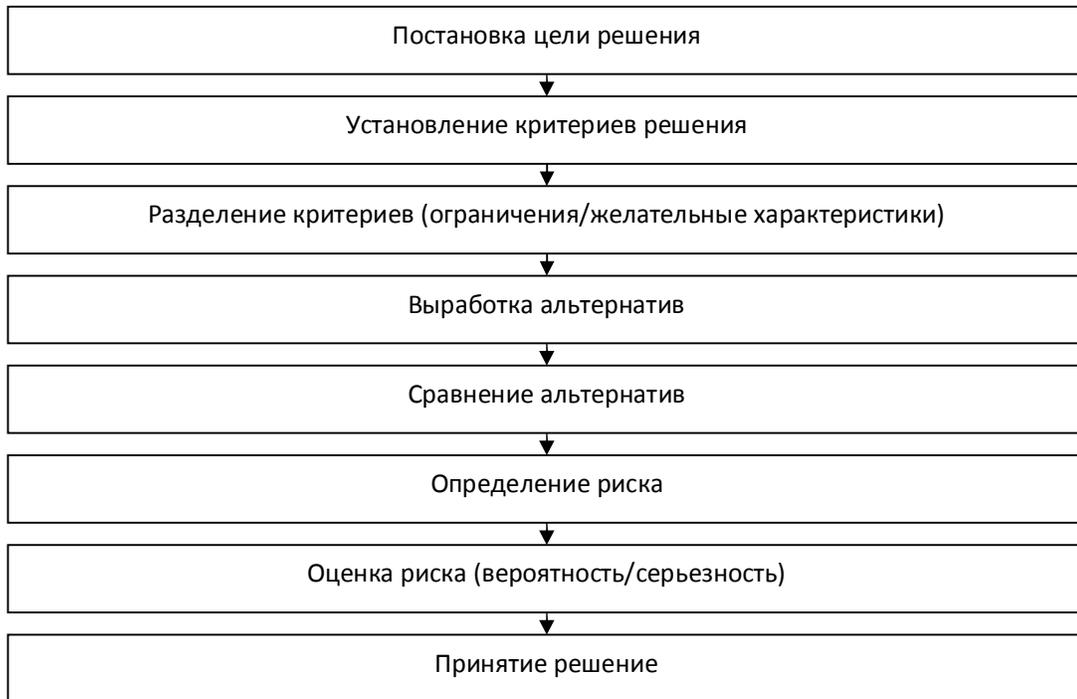
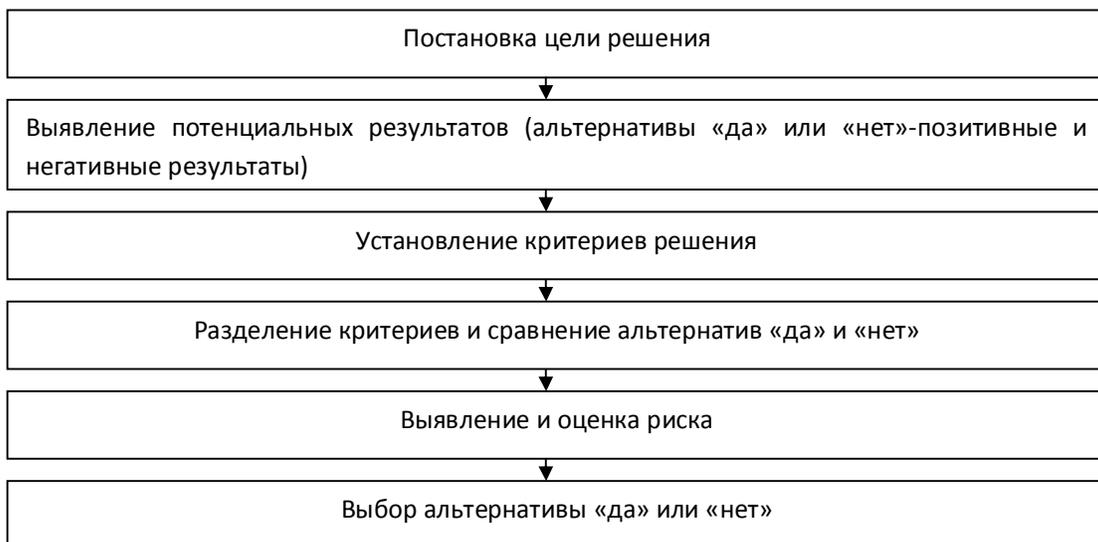


Рис.12.3. Классификация различных типов управленческих решений



*Рис.12.4.* Основные шаги в процессе принятия управленческих решений (стандартное решение)

В практике торговой деятельности менеджеру часто приходится принимать решения на основе двух противоположных альтернатив: «да», «нет» (*бинарные решения*). В основе принятия бинарных решений лежит модифицированный стандартный подход. Схема принятия бинарного решения представлена на рис.12.5



*Рис.12.5.* Процедура принятия бинарных решений

*Многовариантные решения* принимаются в тех случаях, когда у менеджера имеется большое количество альтернатив и ему необходимо выбрать из них одну наиболее приемлемую.

Процесс принятия многовариантного решения также основывается на стандартом 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* применяется в тех ситуациях, когда менеджер должен сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив. Учитывая это, менеджер должен составить полный перечень желаемых конечных результатов (критериев). Это позволяет ему 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 (табл. 12.1).

Такое сравнение рационального и творческого процессов позволяет выявить сходства и различия между этими процессами и выработать нужный подход к инновационным решением.

Таблица 12.1

Сравнение рационального и творческого процесса в инновационных решениях

Рациональный процесс	Творческий инновационный процесс
<i>Постановка проблемы</i>	
Обычно очень конкретная	Может носить более общий характер
<i>Процесс</i>	
Требуется подготовительных работников, основной подход – логический	Требуется подготовительных работников, применяются различные методы: мозговой штурм, анализ, синтез и т.д.
<i>Вспомогательные средства</i>	
Наглядность	Наглядность
<i>Результаты</i>	
Вырабатывается обычно наилучший	Вырабатывается несколько

вариант	допустимых решений или ни одного
<i>Состав группы выработки решений</i>	
Членство в группе должно носить целевой характер (ответственность за разработку, данные)	Знание проблемы членов группы не обязательно
<i>Возможности</i>	
Зависят от возможности данных	Зависят от воображения и творческих способностей

### **Контрольные вопросы:**

1. Рассмотрите суть основных критериев определенных процессов принятия решений.
2. Как выявить проблему?
3. Раскройте содержание фаз стандартного решения.
4. Приведите пример стандартных, слабоструктуризованных и неструктуризованных проблем в торговле.
5. Рассмотрите суть бинарных решений.
6. Рассмотрите суть многовариантных решений
7. Дайте характеристику инновационным решениям.
8. Покажите основные шаги в процессе принятия стандартного решения.
9. Рассмотрите содержание процедуры принятия бинарного решения.
10. Покажите отличие процедуры принятия многовариантного решения.
11. Раскройте суть инновационного решения.

### **Тема 13. Руководство и лидерство в менеджменте**

#### *Цели изучения:*

- 1 Понимание лидерства, формального и неформального лидера, что общее и отличия
- 2 Изучит стиль управления, факторы стиля управления
- 3 Изучить управленческую решетку Р. Блейка и Дж. Моутои

#### *Вопросы:*

1. Определения лидерства и стиль управления
2. Сущность управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутои

Лидерство является важным элементом управленческой деятельности. Способность 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 их на достижение поставленных целей и управлять так, чтобы мотивировать подчиненных к эффективной деятельности.

Формирование лидерских качеств во многом зависит от социально-психологических установок человека, которые формируют стереотип мышления и поведения человека.

***Основные навыки, которыми должен обладать лидер:***

- 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. Действия проактивного человека не зависят от погоды, времени года, окружающей среды, а только от личностных ценностных установок;
- умение мыслить о конечном результате;
- соблюдение приоритетов — умение выделить главное и работать в данном направлении;
- установка на выигрыш;
- стремление сначала понять, а затем быть понятым;
- сбалансированное самообновление. 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;
  - 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:

- политические;
- экономические;
- социальные;
- технологические;
- этические.

***Субъективные факторы*** формируются на основе действия объективных и носят чисто личностный характер.

Рассматривая стиль руководства, следует отметить, что его основой являются ***параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом'***.

- 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 членов 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 типизации, 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 данного типа в основном представляет коллектив в вышестоящих инстанциях, порой даже не зная истинного положения дел в коллективе.

В основе большинства типизации 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 лежит 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. Б. Лейком 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. 13.1).



Рис. 13.1. Определение стилей управления

**Стиль 9.1** — жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — в лучшем случае исполнитель. Это режим подчинения руководителю, по сути — авторитарный стиль.

**Стиль 1.9** — прямо противоположный предшествующему. На первом месте у такого руководителя стоит не производительность труда, а человеческий фактор. Работники одобряют обстановку, создаваемую таким руководителем. По сути это похоже на управление загородным клубом.

**Стиль 5.5** (центр решетки) — компромиссный. Руководителя удовлетворяют средние достижения. Суть можно определить как управление человеком организации.

**Стиль 1.1** — нищета управления. Позиция руководителя сводится к тому, чтобы не вмешиваться в естественный ход событий. Обычно люди с таким взглядом на руководство — это или случайные люди в менеджменте, или поставленные на должность влиятельными лицами. Пользы от них очень мало.

**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.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое лидерство?
2. Какими качествами должен обладать лидер?
3. Что общего у формального и неформального лидера?
4. В чем отличие формального лидера от неформального?
5. Может ли неформальный лидер стать формальным, если да, то при каких условиях?
6. Что такое стиль управления?
7. Какие факторы определяют стиль управления?
8. Какое практическое значение имеет типизация стилей управления?
9. Что лежит в основе управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутои?

### **Тема 14 Менеджмент за рубежом**

#### *Цели изучения:*

- 1 Понимание основных причин и функций развития международного менеджмента
- 2 Изучить стратегии управления в Японии и суть американской стратегии менеджмента

#### *Вопросы:*

1. Основные функции и причины развития международного менеджмента
2. Характеристик стратегии управления в Японии. Суть японской модели управления фирмой и суть американской стратегии менеджмента

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 не одинаковы.

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 задачи в каждой стране решаются 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 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.

Управление японскими фирмами основывается на тесной связи внутренней и внешней среды, составными элементами которой являются государственное регулирование, конкуренция, образование и культурные традиции.

Главной особенностью управления в Японии является специфичность стратегии управления.

Продолжительное время в основу японского управления были заложены подходы, делающие упор на технологию и организацию управления. В настоящее время приоритет отдается стратегии управления.

К основным характеристикам, определяющим стратегию управления, относятся:

- ориентация на постоянные изменения во внешней и внутренней среде;
- ориентация на внешнюю среду и на место фирмы в данной среде;
- учет и использование возможностей для выживания и увеличения своей роли в изменяющемся мире на длительную перспективу.

Данной стратегии присущи гибкость и способность к адаптации.

Японская стратегия управления позволяет совмещать конкуренцию и государственное регулирование. В этом случае конкуренция выполняет роль двигателя, а государственное регулирование определяет стратегический ориентир в развитии. Государство правомочно использовать экономические и административные рычаги воздействия на бизнес, хотя возможности такого воздействия имеют четкие ограничения.

В данном случае между государством и частным бизнесом устанавливаются паритетные отношения, позволяющие развиваться частному бизнесу и государству. В Японии частный бизнес и государство вместе работают над повышением конкурентоспособности.

К наиболее характерным чертам государственного воздействия на экономику Японии можно отнести стратегическую направленность воздействия, механизм осуществления данного воздействия.

Государственное воздействие на экономику Японии осуществляется по следующим направлениям:

- выработка профиля развития и ориентации экономики;
- создание благоприятных условий для развития экономики (развитие инфраструктуры экономики за счет государства, помощь отдельным отраслям экономики, хозяйствующим единицам и т.д.);
- развитие и поддержание организационных форм и отношений, способствующих повышению производства и росту конкурентоспособности товаров.

Система управления в Японии, как и в других странах, имеет свои национальные особенности, которые 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 индивидуальным качествам, а по его принадлежности к определенной группе. Если японского служащего спрашивают, кто он такой, то во время ответа он сначала называет фирму, а затем должность. При этом не важно, кем он работает — 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» большинством японцев отождествляется с 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 — это органически целый, живой организм, наделенный душой. Фирма неприкосновенна, как семья.

Философия менеджмента у японцев основывается на верности своей фирме, государству, нации. Правительство и частный сектор работают в тесном сотрудничестве. Цель у них одна — 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.

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 приспособляемость 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.

Отличительная черта американского менеджмента - достаточно большое количество контролирующих и координирующих механизмов на каждом уровне управления. Основными признаками эффективности работы американских предприятий являются:

- ориентация на достижение успеха (создаются группы по 5—25 человек для разработки идеи, и результаты сразу проверяют на потребителях);
- учет спроса потребителей;
- самостоятельность и предприимчивость (компании поощряют лидерство);
- 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.

### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего необходимы знания в области международного менеджмента?
2. Выделите основные причины развития международного менеджмента.
3. Дайте характеристику основным функциям международного менеджмента.
4. Дайте характеристику стратегии управления в Японии.
5. Раскройте суть японской модели управления фирмой.
6. Раскройте суть американской стратегии менеджмента.

## Литература:

1. Брасс, А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А. А. Брасс. — Минск: Современ, шк., 2006.
2. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999.
3. Короленок, Г. А. Менеджмент в торговле : практикум / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, А. И. Ярцев. — Минск : БГЭУ, 2009. — 190 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мес-кон [и др.]. — М.: Дело, 1992.
5. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотермен. — М.: Прогресс, 1986.