

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

«Менеджмент в торговле»

для иностранных и белорусских студентов специальности
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность в строительстве»
дневной и заочной форм обучения

БРЕСТ 2013

ББК 65.422-21
УДК 339: 005.5
Б 90

Рецензенты: А.В. Билевич, директор Филиала ГУО «Институт повышения квалификации и переподготовки в области технологий информатизации и управления» БГУ в г. Бресте, доцент кафедры экономики, управления и финансов БрГТУ;
Д.А. Петрукович, заведующий кафедрой экономики и управления УО «Брестский государственный университет им. А.С. Пушкина», к.п.н., доцент

Б 90 Будурян Т.А., Довыденко Н.А.
Менеджмент в торговле: Краткий курс лекций. – Брест: БрГТУ, 2013. – 62 с.

ISBN 978-985-493-281-1

Краткий курс лекций по дисциплине «Менеджмент в торговле» составлен в соответствии с образовательными стандартами, действующими учебными планами, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 1-25-01 10 15 «Коммерческая деятельность в строительстве».

Ил. 40, библи. 9 назв.

ББК 65.422-21
УДК 339: 005.5

ISBN 978-985-493-281-1

© Коллектив авторов, 2013
© Издательство БрГТУ, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Методологические основы менеджмента	5
2 Основные этапы становления современного менеджмента	14
3 Организация в менеджменте как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации	18
4 Классификация, правовое положение торговых предприятий	21
5 Организационная структура управления торговой организацией	23
6 Реализация и развитие функции планирования	33
7 Мотивация и стимулирование труда в системе торгового менеджмента	41
8 Система внутриорганизационного контроля	49
9 Принятие управленческих решений	54
10 Управление персоналом торговой организации	61
11 Управление конфликтами	68
12 Руководство, полномочия, власть	72
13 Лидерство	78
Литература	83

ВВЕДЕНИЕ

Торговля относится к числу наиболее динамично развивающихся отраслей народного хозяйства. Она является одной из немногих сфер деятельности, сумевших быстро адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования. За прошедшие годы отрасль претерпела кардинальные изменения. Безмятежное существование в «экономике дефицита» сменилось ожесточенной борьбой за покупателя. Активизация рыночных отношений, наблюдающаяся в последние годы, открывает новые перспективы для развития бизнеса в торговле. Экономический подъем последних лет ведет к устойчивому росту потребительского спроса и делает рынок все более привлекательным для новых отечественных и иностранных инвестиций.

Сетевые гиганты, активно внедряющиеся на рынок, существенно обостряют конкуренцию и являются катализатором процессов преобразования в торговле. Меняется и сам покупатель. Он становится все более взыскательным, поскольку имеет возможность выбрать предприятие торговли, способное обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений.

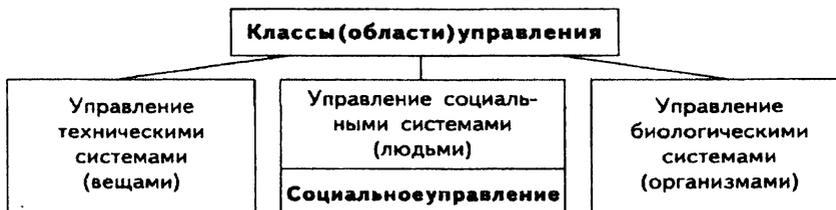
Новые тенденции в развитии торговли вызвали необходимость кардинальных преобразований и в области менеджмента. В настоящее время торговля испытывает острую нехватку специалистов, обладающих навыками диагностики процессов, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия и владеющих современными методиками принятия управленческих решений. Привлечение наиболее перспективных работников, формирование и активизация их потенциала становятся мощным источником прибыли, надежным и эффективным средством конкурентной борьбы. В этой связи возникает острая потребность в подготовке специалистов в области менеджмента.

Менеджмент представляет собой комплексную научную дисциплину, опирающуюся на достижения многих направлений научного знания – социологии, психологии, экономического анализа, маркетинга. Изучение основ менеджмента формирует способность комплексного мышления, без которого невозможно принятие грамотных управленческих решений. Научный менеджмент в сфере торговли, основывающийся на общей теории менеджмента, призван разработать и предложить практикам инструменты научного управления, учитывающие специфические условия функционирования отрасли. Цель настоящего курса лекций – познакомить студентов с основами управления современным предприятием торговли.

Тема 1 Методологические основы менеджмента

Классификация (типология управления)

Управление – это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и их участников, осуществляемое в целях придания определенной направленности деятельности и получения желаемых результатов.



Социальное управление — это воздействие субъектов управления на деятельность людей, объединенных в социальные группы, т. е. управление социальными системами.

Социальное управление включает в себя два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и коллективной (совместной) деятельностью.

Виды социального управления:

- административно-государственное управление (социально-политический менеджмент)
- управление материальным производством (социально-экономический менеджмент)
- управление духовным производством (социально-культурный менеджмент)

Подвиды (группы) социального управления:

а) отраслевой менеджмент:

- промышленный
- аграрный
- строительный
- связи
- транспортный
- и т. д.

б) функциональный менеджмент:

- финансовый
- персонала
- маркетинговый
- административный
- производственный
- и т. д.

Формы (стороны) социального управления:

а) управление материальными ресурсами:

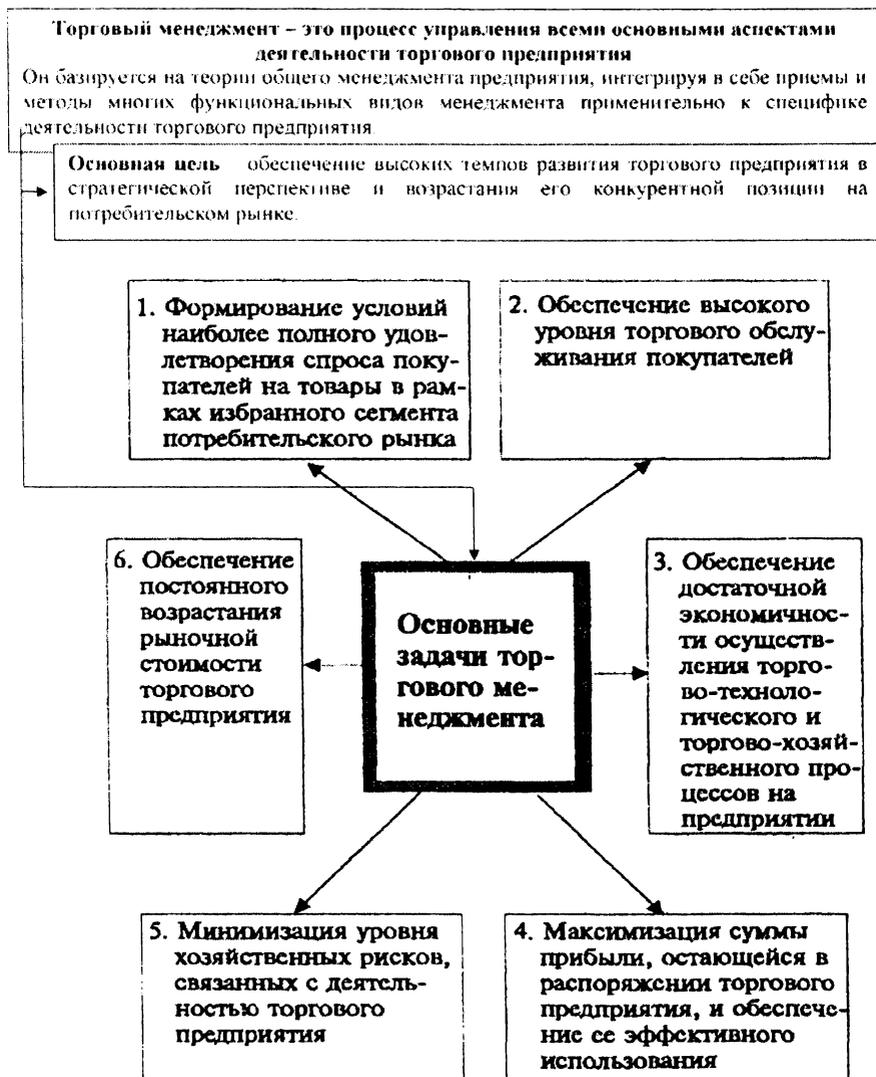
- проектами
- техникой
- финансами
- учетом
- снабжением
- сбытом
- технологический менеджмент
- и т. д.

б) управление человеческими ресурсами:

- социальным развитием
- рабочей силой
- профориентацией
- образованием
- занятостью
- трудом
- социальным обеспечением

Содержание менеджмента

Менеджмент – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей организации (предприятия, корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.



Особенности менеджмента в рыночных условиях хозяйствования, которые являются принципиальными при рассмотрении и описании его содержания.

Во-первых, менеджмент представляет собой особый вид управленческой деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого, определяющими его особенности, являются всесторонний анализ и учет конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления (принятия управленческих решений), разработка, реализация и управление нововведениями, формулирование стратегии и тактики развития организации и т.д.

Во-вторых, менеджмент основывается на экономических методах управления, которое, в свою очередь, ориентировано на получение экономической выгоды (прибыли) или социального эффекта.

В-третьих, управление направлено на достижение эффективной организации труда при обеспечении хозяйственной деятельности, постоянное повышение производительности и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ организации (предприятия, корпорации), определяющими ее позицию и успех на конкретном рынке.

В-четвертых, менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая организации своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, а также на изменение условий конкурентной борьбы и социальных факторов развития (страны, региона, отрасли и самой организации).

В-пятых, менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей (персонала организации, ее подразделений), умение работать с ними для достижения целей с использованием наиболее подходящих для конкретных условий стилей и методов руководства.

Менеджмент как процесс управления

Процесс менеджмента рассматривается по стадиям, сферам деятельности, функциям управления.

1. По видам и последовательности деятельности менеджмент подразделяют на три стадии: *стратегическое управление, оперативное управление и контроль.*

Стратегическое управление включает в себя выработку основных общефирменных целей; прогнозирование результатов развития отрасли или рынка, на которых действует фирма; анализ сильных и слабых сторон фирмы; оценку и выбор стратегии деятельности; создание системы управления реализацией стратегии (в которую входят высшее руководство и отдел стратегического планирования).

Оперативное управление – деятельность по реализации определенных указанных целей, включающая в себя:

- организацию в виде создания необходимой структуры и привлечения необходимых ресурсов;
- выполнение управленческих функций в условиях созданной структуры.

Контроль – это анализ достигнутых результатов (обратная связь); является исходным пунктом нового цикла управления.

2. Менеджмент охватывает несколько основных сфер деятельности фирмы – *управление:*

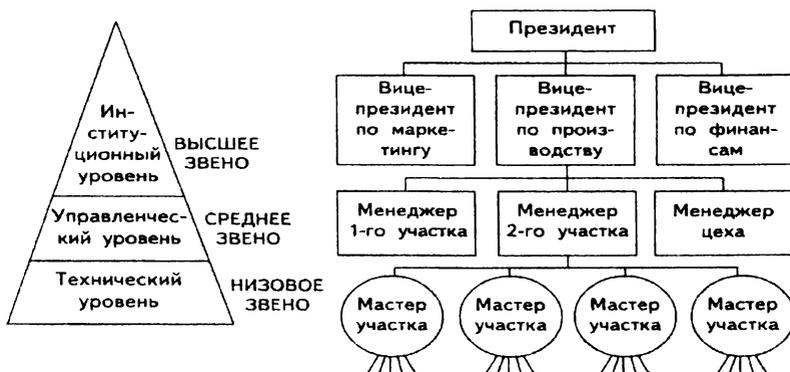
- стратегией (стратегический менеджмент);

- маркетингом (маркетинговый менеджмент);
- финансами (финансовый менеджмент);
- персоналом (кадровый менеджмент);
- исследованиями и разработками (инновационный менеджмент).

3. Менеджмент предполагает выполнение следующих управленческих функций: *планирование, организация, координация, мотивация, принятие решений, руководство, учет и анализ, контроль, регулирование* и др.

Уровни управления в организации

Уровень управления – часть организации, где могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижестоящими звеньями.



Фактическое количество уровней на предприятиях колеблется от одного-двух в малых фирмах до восьми-девяти в крупных объединениях и корпорациях.

В мировой практике определены три основных уровня управления в организациях: низший, средний и высший.

Низший уровень управления

К этому уровню относятся руководители низового звена, или операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: сырья, оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют бригадами, сменами, участками. К низшему уровню относятся 35-45% управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

Средний уровень управления

К этому уровню относятся 50-60% общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники цехов, крупных отделов);
- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятием, его филиалов и отделений;
- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

Руководители среднего уровня управления координируют и контролируют работу младших менеджеров, являются связующим звеном между высшим и низшим уровнями управления.

Высший уровень управления

Это высшее руководство организации: президент и вице-президенты (директор и его заместители).

Высшие менеджеры отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для ее основных частей.

Руководители среднего уровня управления заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием стратегических целей, адаптацией организации к переменам, управлением отношениями организации и внешней среды.

К высшему звену относятся 3-7% управленческого персонала.

Виды менеджмента

Стратегический менеджмент – вид управления, при котором высшее руководство переносит центр внимания на окружение фирмы с тем, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Стратегический менеджмент предусматривает:

- определение ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей;
- выделение ресурсов организации под стратегические цели фирмы;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по мере достижения стратегических целей.

Стратегический менеджмент – это процесс, предусматривающий три этапа.

• В рамках стратегического планирования определяют долгосрочные перспективы развития предприятия и его главных подразделений.

• На этапе реализации планов разрабатывают мероприятия по осуществлению фирменной стратегии.

• В процессе контроля определяют основные проблемы в области стратегии компании.

Маркетинговый менеджмент призван посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение ее целей. Предусматривает такие процессы и действия:

- изучение и сегментация рынка;
- разработка товаров;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение и сбыт созданной продукции;
- реклама.

Производственный менеджмент предполагает, что руководители определенного уровня и соответствующие функциональные службы управляют процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов в готовую продукцию. Операции производственного менеджмента:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановка кадров, техники;

- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

Финансовый менеджмент состоит в управлении процессом движения финансовых средств в организации; включает в себя:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между структурами, определяющими жизнедеятельность организации;
- оценку финансового потенциала организации.

Кадровый менеджмент связан с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Его элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержка отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Инновационный менеджмент состоит в управлении исследованиями, разработками и развитием фирмы; управляет следующими действиями:

- развитием собственной научной, научно-технической и экспериментальной базы;
- проведением исследований самостоятельно и в кооперации с другими организациями;
- оформлением заказов на проведение научных исследований или экспериментальных работ сторонней организацией;
- приобретением лицензий на право производства товаров или услуг;
- управлением новыми проектами, программами.

Предпринимательство и менеджмент

Предпринимательская деятельность определяется как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Законодатель определяет две формы осуществления предпринимательской деятельности: с образованием и без образования юридического лица (индивидуальная предпринимательская деятельность).

С точки зрения сути предпринимательской деятельности наиболее общими ее признаками являются:

- личная инициатива осуществления;
- создание собственного дела с целью извлечения прибыли;
- ответственность, прежде всего финансовая, за результаты деятельности.

Учитывая сказанное, предпринимателем может называться человек, *по своей инициативе организующий собственное дело с целью получения предпринимательского дохода и берущий на себя финансовую, моральную и социальную ответственность за*

полученный результат. Предпринимательство в торговле включает в себя следующие этапы:

1. Выбор перспективных направлений, форм и методов продажи товаров, обеспечивающих выгодное вложение капитала.
2. Обоснование целесообразности осуществления этого вида деятельности – разработка бизнес-плана.
3. Поиск и привлечение необходимых финансовых ресурсов.

Высший менеджмент предприятий торговли, как правило, сочетает реализацию своих функций с предпринимательской деятельностью.

Таблица 1.1 – Сопоставление функций предпринимательства и менеджмента

Параметры сравнения	Предпринимательство	Менеджмент
Стратегическая ориентация	Прирост капитала в условиях смены сфер его приложения	Максимизация прибыли в рамках выбранного направления работы действующего предприятия
Осуществление замысла	Организация бизнеса, дающего устойчивые конкурентные преимущества за счет внедрения новой идеи	Обеспечение эффективной работы организации в направлении поставленных целей
Используемые ресурсы	Ресурсы, обеспечивающие реализацию перспективной идеи	Ресурсы, выделенные на функционирование предприятия
Форма привлечения (приобретения) ресурсов	Все формы временного привлечения ресурсов, обеспечивающих свободу маневра	Приобретение ресурсов в собственность предприятия
Статус в бизнесе	Собственник, диктующий инвестиционную политику	Сменяемый профессиональный служащий, оптимизирующий использование инвестиций по заданным направлениям
Построение организационной структуры	Стремление к структурам, обеспечивающим мобильность ресурсов, использование неформальных связей	Стремление к стандартным иерархическим структурам, обеспечивающим четкое распределение полномочий и ответственности
Форма риска	Риск потери прав собственности и контроля в условиях неопределенности	Риск для карьеры в рамках данного предприятия
Квалификация	Знания в различных областях профессиональной деятельности, опыт в области предпринимательства	Профессиональные знания в области менеджмента, опыт работы на руководящих должностях

Функции менеджмента

Под **функцией менеджмента (управления)** понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Общие функции. Основные этапы процесса управления, которые, в той или иной степени, присутствуют в деятельности каждого руководителя вне зависимости от его места в управленческой иерархии и свойств объекта управления.

Специальные функции. Вид деятельности работников аппарата управления в соответствии со сферами деятельности предприятия.



Рисунок 1.1 – Функции менеджмента



Рисунок 1.2 – Распределение функций менеджмента в торговле по основным сферам деятельности

Конкретные функции. Поскольку в своей деятельности любая организация использует различные ресурсы, то имеет смысл говорить об управлении этими ресурсами. По виду деятельности работников аппарата управления, связанной с использованием ресурсов предприятия, могут выделяться *конкретные функции управления*. Поскольку разные предприятия в своей деятельности могут использовать разные ресурсы в разных объемах, то перечень конкретных функций управления на каждом предприятии будет свой.

Принципы менеджмента

Исходя из содержания термина «принцип», понимаемого как начало, основа, исходное положение чего-либо, под принципами управления следует понимать основополагающие идеи, закономерности, правила и приемы поведения менеджеров при осуществлении управленческих функций. Так как менеджмент рассматривается и как наука, и как искусство и не существует однозначного его определения, то имеются различные подходы к классификации принципов управления. В связи с этим имеет смысл все принципы менеджмента сгруппировать в две группы – общие и частные.

К общим принципам управления можно отнести следующие.

1. Принцип применимости правил и приемов действий менеджера в процессе управления для всех сотрудников организации.
2. Принцип системности, состоящий в учете всех внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.
3. Принцип многофункциональности, в соответствии с которым менеджмент охватывает различные аспекты деятельности предприятия: материальные (ресурсы), функциональные (организация труда), производственные (технологии), маркетинговые, финансовые, смысловые (достижение конечной цели).
4. Принцип интеграции или учет и согласование различных способов отношений и взглядов сотрудников и внешних воздействий в единую систему менеджмента.
5. Принцип ориентации на ценности, т.е. культивирование в организации как общечеловеческих ценностей (честность, взаимоуважение и т.д.), так и частных ценностей, связанных с ведением эффективного бизнеса (необходимость получения прибыли, удовлетворение потребностей членов коллектива и т.д.).

К основным частным принципам можно отнести следующие.

1. Принцип разумного сочетания централизации и децентрализации в управлении, состоящий в оптимальном распределении (делегировании) полномочий по уровням управления при принятии управленческих решений или умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении.
2. Принцип научного подхода предполагает выявление закономерностей и на основании этого составление обоснованных прогнозов функционирования предприятия и эффективного управления на основе научных методов и глубокого изучения практического опыта.
3. Принцип плановости заключается в определении основных направлений и пропорций развития предприятия, учете и увязке их при составлении планов разного уровня.
4. Принцип регламентации деятельности всех членов коллектива, предполагающий четкое распределение прав и обязанностей между ними, а также ответственности за выполнение возлагаемых задач.

5. Принцип иерархичности и обратной связи, состоящий в создании многоступенчатой (при необходимости) структуры управления, при которой нижние уровни управления подчиняются и контролируются менеджерами следующего более высокого уровня на основе отчетов о выполнении поступивших заданий (обратной связи).

6. Принцип мотивации, заключающийся в создании в организации эффективной системы поощрений и наказаний, стимулирующей к эффективной деятельности всех членов коллектива.

7. Принцип устойчивости и гибкости системы управления, предполагающий сохранение целесообразности предприятия при любых внешних и внутренних воздействиях и приспособляемость структуры управления к ним.

8. Принцип законности, т.е. соответствие системы менеджмента на предприятии требованиям действующего законодательства.

Соблюдение вышеперечисленных основных и частичных принципов управления в совокупности позволяет создавать эффективную систему менеджмента на предприятии.

Тема 2 Основные этапы становления современного менеджмента



Школа научного управления (тейлоризм)

Тейлоризм – это совокупность методов организации и нормирования труда, управления производственными процессами, подбора, расстановки работников, оплаты их труда в целях сокращения нерациональности расходования ресурсов, роста производительности труда. Аналитический метод нормирования труда основан на непосредственном измерении затрат времени на выполнение определенных трудовых операций и видов работ с помощью хронометрических наблюдений. При этом трудовые операции расчленяются на простые действия и приемы (микродвижения). Это позволяет выявлять излиш-

ние и бесполезные движения, изучать способы выполнения работ самими квалифицированными работниками.

Школа научного управления
1 Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2 Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3 Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4 Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5 Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Административная (классическая) школа управления

Главной целью школы было обоснование универсальных принципов руководства организации в целом. Основоположник этого направления А. Файоль сформулировал набор таких принципов. К их числу он относил поддержание инициативы и корпоративного духа, обеспечение порядка, справедливости мотивации, а также стабильности рабочего места для персонала. Важными принципами организации, по А. Файолю, являются:

1. Принцип разделения труда.
2. Принцип власти и ответственности.
3. Принцип дисциплины.
4. Принцип единства распорядительства (командования).
5. Принцип единства руководства.
6. Принцип подчинения частных интересов общим.
7. Принцип справедливости вознаграждения.
8. Принцип централизации.
9. Принцип иерархии.
10. Принцип порядка.
11. Принцип справедливости.
12. Принцип постоянства состава персонала.
13. Принцип инициативы.
14. Принцип единения персонала.

Представители административной школы управления решали следующие задачи: анализ основных функциональных сфер управления организаций – производство, финансы, маркетинг, а также функций управления; изучение организационных структур, развитие принципа единоначалия, определение нормы управляемости; обоснование наилучших принципов управления.

Рассмотренный подход является более совершенным по сравнению со школой научного управления, поскольку здесь *анализируется организация в целом*.

Классическая (административная) школа управления
1 Развитие принципов управления.
2 Описание функций управления.
3 Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений

Социальные факторы, взаимодействия между членами группы могут оказывать более значимое влияние на эффективность работы предприятия, чем усилия его руководства

по разработке оптимальной структуры, тщательному изучению функций, нормированию труда и т.д.

Осознание *человеческого фактора* в качестве основного элемента эффективной организации было связано и достижениям в психологии. Школа человеческих отношений дала первый пример эффективного взаимодействия управления с другими науками, успехи и достижения которых давали мощный стимул развития управления.

Э.Мэйо, А.Маслоу и другие исследователи выяснили, что иногда влияние других членов группы было более сильным, чем распоряжение руководителей или материальные стимулы. Причиной этого является то, что многообразные потребности людей не всегда удовлетворяются при помощи денег, не сводятся только к продвижению по службе и т.д.

Идеи основоположников школы человеческих отношений нашли свое развитие в работах представителей *поведенческого подхода*. Основные усилия исследователей здесь были направлены на обоснование оптимальных межличностных отношений в группах, оказание помощи работникам в осознании их возможностей, в развитии и эффективном использовании этих возможностей, повышение степени удовлетворенности трудом. Была убедительно показана ограниченность предшествующих подходов, в первую очередь – школы научного управления. Работник не обеспечивает автоматически прирост результативности на определенную величину при установленном росте его поощрения. Он сравнивает рост его поощрения с ростом поощрения других работников, оценивает их и свой трудовой вклад.

Привлекательность поведенческого подхода – в его конкретности: когда объектом изучения являются не абстрактные принципы, а реальный работник в определенной группе, ситуации. Здесь ставятся задачи по оценке потенциала этого работника, оказанию ему помощи в реализации этого потенциала.

Недостатком этого, а также ранее рассмотренных подходов является их односторонность, когда рассмотрение управления ограничивается только одним его аспектом.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
1 Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2 Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Наука управления и исследование операций

Суть рассматриваемого подхода и его вклада в развитие управления – в переходе от словесного описания организации и процессов ее функционирования к *построению моделей*, отражающих реальные взаимосвязи, и использование этих моделей при принятии управленческих решений.

Существует два класса математических задач в экономике и, соответственно, два класса математических методов их решения.

1. *Построение и качественный анализ макромоделей* развития хозяйства и его отраслей; схем прогноза поведения сложных экономических систем с учетом социальных факторов.

2. *Решение задач текущей хозяйственной практики*, необходимых для принятия управленческих решений: разработка плана производства, графика поставок ресурсов и отгрузки продукции, обоснование использования кредита и др.

- 1 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
- 2 Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Процессный подход

Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая из этих функций также является процессом. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

В рамках процессного подхода большое внимание уделялось анализу *функций управления*. К числу таких функций относятся: прогнозирование, планирование, организация, руководство, распорядительство, регулирование, координация, контроль, коммуникации, оценка, учет, анализ и т.д. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т.д. К числу основных функций можно отнести:

- *прогнозирование* – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций;
- *планирование* – определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;
- *организацию и регулирование* – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;
- *мотивацию* – от принуждения до самостоятельности, когда само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;
- *контроль*, включая установление критериев для достижения целей, решения задач, определенных в планах; измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом;
- *анализ отклонений*, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Системный подход

Организация рассматривается как *сложная органическая система* взаимосвязанных элементов, не сводимая к простой сумме этих элементов.

Организация рассматривается как *открытая система*, которая общается с внешней средой, адаптируется к изменениям этой среды. Каждый из элементов организации также представляет собой систему более низкого уровня.

Предыдущие подходы рассматривали отдельные подсистемы: производственно-техническую, социальную и т.д. В этом проявлялась их ограниченность.

Системный подход является одной из предпосылок интеграции различных подходов и концепций, достижений других наук.

Ситуационный подход

Предшествующие подходы основное внимание уделяют анализу опыта управления и обоснованию на этой основе принципов рационального управления. Практическое при-

менение этих принципов для решения задач в конкретной ситуации относили исключительно к искусству управления.

Главное достижение *ситуационного подхода* – в обосновании прямого приложения научных разработок для решения задач в конкретных ситуациях. Основное внимание уделяется анализу ситуации – конкретного набора обстоятельств, существенно влияющих на организацию.

Основная проблема подхода – *анализ ситуаций*, в том числе с использованием различных моделей. На этой основе выделяются и исследуются основные ситуационные переменные организации, определяются ситуационные различия между организациями и внутри организаций.

На эффективность применения ситуационного подхода влияют число проанализированных ситуаций, количество учитываемых ситуационных переменных, правильность интерпретации ситуации. Это требует создания своеобразной *неоклассической теории*. Неоклассической в том смысле, что здесь оперируют не отдельными параметрами, характеристиками, а многомерными конкретными ситуациями.

Однако невозможно выявить и проанализировать все множество ситуационных переменных. Необходимо определить среди них наиболее значимые, определяющие успех организации. Поэтому управление не исчерпывается только теорией. Оно включает и искусство управления, на развитие которого влияет и практический опыт.

Тема 3 Организация в менеджменте как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Общие характеристики организаций:

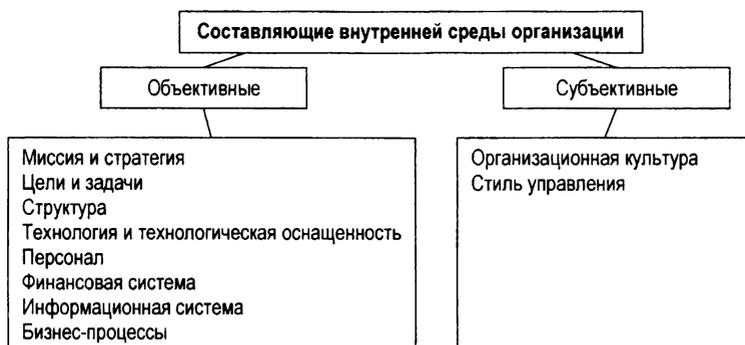
- наличие общих целей;
- совместная деятельность людей;
- иерархия власти;
- наличие определенных границ;
- взаимодействие с внешней средой и полная зависимость от нее;
- наличие подразделений, решающих конкретные задачи;
- культура организации.

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса с целью достижения цели, называются *формальными организациями*.

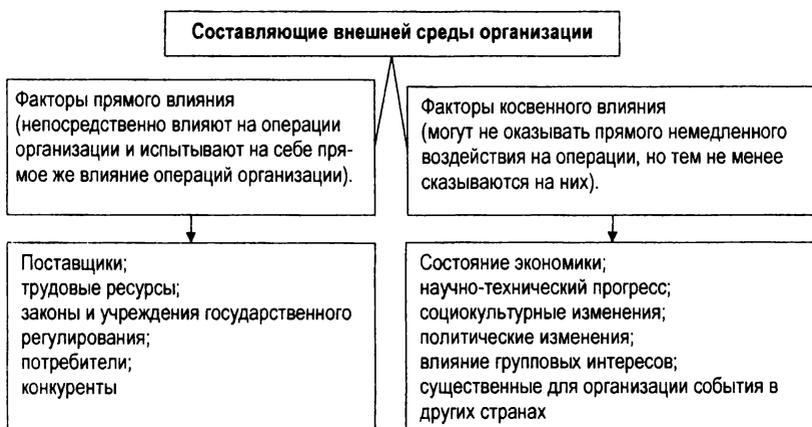
Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию. *Неформальная организация* – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Простая организация имеет одну цель. В рамках менеджмента рассматривается управление сложными организациями. *Сложные организации* имеют набор взаимосвязанных целей.

Внутренняя среда организации



Внешняя среда организации



Общие характеристики внешней среды:

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Сложность внешней среды – это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функций уверенности в этой информации.

Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Эти характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Жизненный цикл организации

Жизненный цикл – это совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования.

1 Рождение. Определение главной цели (выживание). Руководство – одним лицом. Основная задача – выход на рынок. Организация труда – максимальное увеличение прибыли.

2 Детство и юность. Главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост. Руководство – жесткое. Основная задача – укрепление и завоевание своей части рынка. Организация труда – планирование прибыли, увеличение зарплаты.

3 Зрелость. Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа. Руководство – делегирование полномочий, децентрализация. Основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка. Организация труда – разделение и кооперация, индивидуальный результат.

4 Старение. Главная цель – сохранить достигнутые результаты. Руководство – координация действий. Основная задача – стабильность. Организация труда – свободный режим, участие в прибылях.

5 Гибель или возрождение. В зависимости от реакции руководства на переход организации на стадию старения эта организация может либо погибнуть, либо возродиться. Главная цель – оживление по всем функциям. Руководство – коллективизм. Основная задача – омолаживание. Организация труда – научная, коллективный результат.

Условно эти стадии можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

К *статической группе* относятся этапы создания и гибели (сокращения, реструктуризации или ликвидации компании). К динамической группе относятся все остальные этапы жизненного цикла.

При создании, сокращении, реструктуризации или ликвидации компании необходимо учитывать *принципы статического состояния организации*:

- приоритета цели (наивысший приоритет имеет цель, затем следуют задачи, функции, структура и персонал);
- приоритета функций над структурой;
- приоритета субъекта управления над объектом (при создании компании или структурного подразделения прежде всего должен быть выбран руководитель, а затем уже им подбирается персонал).

На этапах юности, зрелости и старения должны учитываться *принципы динамического состояния организации*, которые являются полной противоположностью принципам статического состояния:

- приоритета персонала (в процессе функционирования компании главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом);
- приоритета структур над функциями (в действующих компаниях со временем отлаживаются элементы структуры, введение новых функций должно быть согласовано с существующей структурой);
- приоритета объекта управления над субъектом (будущие руководители должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом).

Тема 4 Классификация, правовое положение торговых предприятий

Классификация торговых предприятий

Под торговым предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, осуществляющий закупку и реализацию потребительских товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его уставом.

По формам создания и функционирования торговые предприятия бывают:



Рисунок 4.1 – Классификация ОПФ коммерческих организаций

Юридические лица, являющиеся *некоммерческими* организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она служит достижению целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Технология и факторы выбора организационно-правовой формы деятельности торговой организации

Вид торгового предприятия определяется исходя из преимуществ и недостатков

1 Индивидуальное торговое предприятие	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – простота в организации собственного дела; – полная самостоятельность, свобода и оперативность действий; при принятии решений предпринимателю не нужно обращаться в вышестоящие инстанции или же добиваться согласия партнеров; – максимум побудительных мотивов, поскольку все доходы поступают к единств. владельцу предприятия, и он заинтересован в упорной работе, в тщательном контроле за делами, в принятии осторожных решений и максим-ном расширении деловых операций; – сохранение конфиденциальности, в некоторых видах бизнеса специальные методы, приемы, технологии составляют основной капитал предпринимательской деятельности; единоличное владение дает возможность сохранить такой секрет; – компенсация потерь в единоличном владении другими доходами; – возможность изменения организационно-правовой формы предпринимательства (например, создание общества с ограниченной ответственностью). 	<ul style="list-style-type: none"> – слабый финансовый базис, поскольку возникают трудности в привлечении больших капиталов; – неопределенность сроков деятельности из-за высокого хозяйственного риска; – неограниченная ответственность за всю хозяйственную деятельность; – меньшая гибкость при передаче собственности (например, другим членам семьи); – сложность сохранения структуры в случае смерти, постоянной утраты трудоспособности или ухода от дел собственника или партнера по хозяйственной деятельности.
2 Партнерское предприятие	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возрастание финансовых возможностей, определяющих расширение масштабов торговой деятельности и более высокие темпы развития. 2. Возможность распределения функций управления предприятием. 3. Солидарная ответственность по обязательствам предприятия. 4. Быстрота создания предприятия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Более низкий уровень мотивации предпринимательской деятельности. 2. Меньшая оперативность в принятии управленческих решений. 3. Возможность внутренних конфликтов среди учредителей по вопросам направлений деятельности, эффективн. принимаемых решений, направлений использования прибыли и т.п.
3 Корпоративное предприятие	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Неограниченные возможности формирования финансовых ресурсов путем эмиссии акций и облигаций. 2. Самые высокие возможности развития в стратегической перспективе. 3. Высокая конкурентоспособность за счет удешевления закупки больших партий товаров, предоставления широкой номенклатуры торговых услуг и относительного снижения издержек. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность управления в связи с функциональной многоструктурностью и низкой оперативностью принимаемых управленч. решений. 2. Недостаточно оперативное реагирование на изменение ситуации на потребительском рынке в силу высоких масштабов деятельности. 3. Открытость информации о результатах деятельности, которая может быть использована конкурентами. 4. Необходимость формирования уставного фонда в высоком размере. 5. Продолжительный период учреждения акционерного общества.

Далее определяется конкретная организационно-правовая форма деятельности торгового предприятия. Этот выбор определяется рядом общих и индивидуальных факторов:



Тема 5 Организационная структура управления торговой организацией

Понятие «Организационная структура управления»

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления (ОСУ) определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия.

Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения

подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются *линейные и функциональные связи*. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи* сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Содержание ОСУ определяется целями, которым она служит и какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Общие характеристики организационной структуры.

1. Организационная структура обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой деятельности организации, связанной с достижением ее целей.
2. Структура организации определяет должностных лиц и их права на всех управленческих уровнях посредством делегирования полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.
3. Структура, принятая в конкретной организации, обуславливает поведение ее сотрудников (стиль, культуру и эффективность труда).
4. ОСУ нацелена на эффективность деятельности организации, ее выживание и процветание.

Виды организационных структур управления торговыми организациями

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, линейно-функциональная (штабная), дивизиональная.

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).



Рисунок 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.



Рисунок 5.2 – Функциональная структура управления

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



Рисунок 5.3 – Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура позволяет обеспечить эффективное разделение труда в управлении торговой организацией. 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.

Дивизиональные структуры предусматривают деление организации на организационные единицы (отделения), сформированные в соответствии с каким-либо признаком – товарным ассортиментом, территориальным размещением, целевым рынком, формой организации торгового обслуживания. Наиболее типичная схема дивизиональной структуры представлена на рис. 5.4.

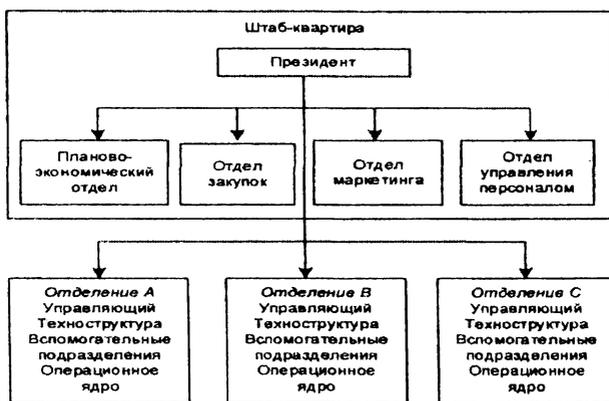


Рисунок 5.4 – Схема дивизиональной структуры организации

Высшее звено – штаб-квартира – возглавляется президентом. В ее состав входят функциональные подразделения, перечень которых определяется политикой централизации. Отделения, осуществляющие оперативно-хозяйственные функции (решение кадровых, организационно-технических вопросов), действуют в рамках стратегии организации, под жестким финансовым контролем со стороны штаб-квартиры. В построении организационной структуры самих отделений нет однообразия. В подчинении управляющего находятся функциональные и линейные службы. Распределение полномочий и ответственности между штаб-квартирой и отделениями определяется условиями функционирования. Как правило, штаб-квартира реализует общие административные функции, принятие стратегических решений, формирование политики компании, организационной культуры, регулирование объемов и структуры инвестиций. Контролируются объем продаж, прибыли, ее норма, объем капиталовложений, уровень затрат. Существуют фирмы, отделения которых почти полностью автономны. Они связаны со штаб-квартирой только финансовыми обязательствами, в виде отчислений в офис компании.

Основными недостатками дивизиональной структуры являются: некоторое дублирование функций управления в штаб-квартире и в отделениях, недостаточный контроль

над реализацией децентрализованных функций, борьба за корпоративные ресурсы между отделениями. Важные преимущества, обусловившие широкое распространение дивизиональных структур, – это гибкость, способность быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, наличие персональной ответственности за выполнение показателей, контролируемых штаб-квартирой (объем прибыли, объем продаж, уровень затрат и проч.). Дивизиональные структуры целесообразно использовать в торговых организациях, в состав которых входят предприятия различной специализации и типологии, в торговых сетях.

Органические (адаптивные) организационные структуры управления.

Существенно повышает адаптивные возможности организации использование органических структур. Наибольшее распространение получили *проектные* и *матричные* структуры. Начинают развиваться *сетевые структуры*.

Проектная структура представляет собой тип временной структуры, создаваемой для реализации конкретной цели. В соответствии с поставленными задачами формируется команда работников необходимой специализации, возглавляемая менеджером проекта. Он несет полную ответственность за результаты работы группы и эффективное расходование выделенных ресурсов. По завершении проекта команда расформировывается. Модификацией проектной структуры является матричная структура. Она образуется путем наложения проектной структуры на любую другую структуру, действующую на предприятии. Схема матричной структуры представлена на рис. 5.5.



Рисунок 5.5 – Схема матричной структуры организации

Персонал подразделений, задействованных в проекте, функционирует в условиях двойного подчинения. Менеджер проекта чаще всего распоряжается материальными и финансовыми ресурсами и несет ответственность за их эффективное использование. Он отвечает за проект в целом, осуществляет координацию действий подразделений по его реализации. Руководители подразделений подбирают персонал, организуют его обучение, осуществляют контроль качества сроков исполнения специализированных функций.

Достоинствами проектной и матричной структур является их гибкость, обеспечение концентрации усилий специалистов на наиболее доходных направлениях работы организации. На решение этих же задач направлено формирование командных (бригадных) структур.

Бригадные структуры формируются по уровням организационной структуры. На каждом уровне создаются автономные рабочие группы, связанные совместным решением определенных задач. Рабочую группу возглавляет освобожденный руководитель. Вариант построения командной структуры представлен на рис. 5.6.

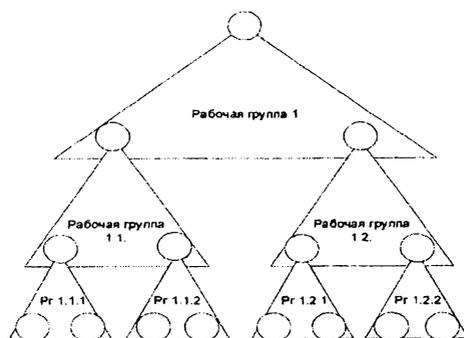


Рисунок 5.6 – Схема командной структуры организации

Рабочая группа первого уровня, формируемая из высшего руководства организации, возглавляется генеральным директором предприятия. За его заместителем закрепляется ответственность за реализацию определенного направления деятельности, например, за реализацию товаров в конкретном регионе. Между собой они взаимодействуют в области координации действий по решению задач, связанных, например, с закупкой, транспортировкой, хранением товаров и проч. Вся группа несет ответственность за эффективность функционирования организации в целом.

В соответствии с региональной специализацией формируются рабочие группы второго уровня, возглавляемые региональными руководителями. В их состав входят менеджеры, возглавляющие рабочие группы третьего уровня, специализирующие на решении определенного комплекса задач, например связанных с товарной специализацией. Формирование специализированных рабочих групп продолжается в веерообразной последовательности. В их состав могут входить специалисты, торгово-оперативный и вспомогательный персонал. Рабочие группы характеризуют самостоятельность принятия решений по конкретному направлению, наличие интенсивных горизонтальных связей. Деятельность группы ориентирована на потребности рынка. Это достигается за счет внедрения эффективной системы материального и морального стимулирования персонала.

На практике в рамках одной организационной структуры могут соединяться разные подходы к построению отдельных ее частей. В этом случае структура приобретает форму конгломерата. Возникновение конгломератов связано, прежде всего, с укрупнением бизнеса путем поглощений и слияний. Подразделения принимают форму, наиболее соответствующую требованиям среды. Степень децентрализации функций различных частей также неоднозначна.

Еще одна форма организационной структуры торговой организации, получившая распространение в нашей стране относительно недавно, – *сетевые структуры*. В торговле сетевой принцип организационного дизайна начинает внедряться в первой половине XX века. В настоящее время торговые сети занимают ведущее положение в торговом бизнесе. На их долю приходится 60-90% объема розничного товарооборота развитых стран. *Сетевые структуры представляют собой совокупность организаций или центров прибыли, взаимодействующих на основе единого координационного механизма, определяемого спецификой внешней среды.*

Единая стратегия чаще всего формулируется в области сбыта, ассортимента, лояльности в отношении определенных поставщиков, цен. Взаимодействие осуществляется на договорной основе или в соответствии с действующей организационной структурой. В качестве сетевого интегратора выступает либо одна или несколько организаций, входящих в сеть, либо специально созданное образование (центр), либо аппарат управления организации. Тип сети определяет организационную структуру координатора.

Общими преимуществами функционирования торговых сетей являются:

- пространственная мобильность, позволяющая разместить товар в соответствии с территориальным размещением сегментов целевых рынков;
- мобильность ассортимента в соответствии с потребительскими предпочтениями;
- эффективность в области осуществления диверсифицированных видов деятельности;
- способность обеспечить более высокий уровень менеджмента за счет привлечения квалифицированных руководителей и специалистов;
- снижение затрат на единицу товара.

Снижение удельных затрат достигается за счет нескольких факторов:

- наличия скидок в результате закупки товаров большими партиями;
- снижения удельных транспортных расходов;
- более рациональной организации торгово-технологических процессов в результате координации взаимодействия;
- снижения удельных затрат на стимулирование сбыта. Сетевой дизайн отличается большим разнообразием.

В соответствии с видами, функциональным назначением и специализацией предприятий, входящих в сеть, различают горизонтальные и вертикальные сетевые структуры. Вертикальные сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Наибольшее распространение получили организации торговли, в структуру которых входит несколько центров прибыли. Реже стратегия реализуется через участие в собственности других предприятий (например, магазинов), входящих в структуру сети.

Горизонтальные сети являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они представляют собой *совокупность взаимосвязанных на принципах кооперации организаций, система скоординированных целей которых обеспечивает реализацию единой стратегии*. В качестве сетевого интегратора может выступать одна или несколько организаций.

В соответствии со спецификой распределяемых функций можно выделить цепные, функциональные и розничные сетевые структуры. Цепные сетевые структуры представляют собой кооперацию предприятий (или центров прибыли), специализирующихся на выполнении отдельных функций технологической цепи товародвижения: предприятия-производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные), транспортные организации, оптовые базы, склады, магазины и другие пункты розничной продажи. Количество и набор функций, реализуемых предприятиями, входящими в сеть, может быть различным. В функциональных сетях дезагрегируются функции техноструктуры (аутсорсинг). Как правило, распределяются такие специализированные функции, как маркетинг, учет, планирование, информационное обеспечение и т.д. В составе розничных торговых сетей функционируют розничные торговые предприятия. Их товарная специализация может быть однородной и диверсифицированной.

В соответствии со спецификой взаимодействия и формой распределения собственности различают:

1. Корпоративные торговые сети – два или несколько торговых предприятий, находящихся под общим владением и контролем.

2. Торговые сети, основанные на распределении привилегий. Владелец привилегии (фирменного товара, услуги, торговой марки – бренда, технологии и прочих преимуществ) предоставляет держателю привилегии право пользования ею на договорных условиях. Договор регламентирует порядок финансовых взаимоотношений, права и обязанности сторон.

3. Торговые сети, объединяющие независимых собственников, совместно решающих определенные задачи, например в области закупок, информационного обеспечения, транспортировки товаров и т.д.

Розничные торговые сети формируются на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Активно внедряются на отечественный рынок международные сетевые гиганты. В состав сетей входят супер- и гипермаркеты, средние и небольшие магазины, реализующие различные формы торгового обслуживания, магазины, специализирующиеся на сверхглубоком ассортименте, магазины, эксплуатирующие новые для белорусской торговли формы обслуживания – магазины-склады, клубные магазины и проч.

Научно-техническая революция в области информатики обеспечила условия для трансформации сетевых структур в новый тип – *виртуальные организационные структуры*. В экономической литературе термин «виртуальная организация» не имеет достаточно четкого определения. Чаще всего под виртуальными организациями *понимают сеть делового сотрудничества, функционирование которой осуществляется на основе современных информационных технологий и средств телекоммуникаций, включающих электронные средства связи*. Организационная система объединяет и координирует функции в соответствии с целями группового взаимодействия равноправных участников – отдельных специалистов, рабочих групп и организаций. Организационной структуры в традиционном понимании часто не существует. Ее образует совокупность взаимосвязанных функций, набор и исполнители которых могут меняться в соответствии с требованиями рынка.

Технология взаимодействия пространственно распределенной команды обеспечивает решение задач в любой точке земного шара, охваченной единой глобальной сетью Интернет. Тем самым достигается высокая мобильность организации. Взаимодействие строится на принципах доверия, высокой ответственности и компетентности. Интегратор часто ограничивается контролем результатов, промежуточный контроль которых осуществляется в соответствии с условиями договора и разработанной схемой взаимодействия.

Проектирование организационных структур

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:

1. *Демократические основы управления*, которые предполагают правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач.

2. *Принцип системного подхода* требует формирования совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования предприятия.

3. *Принцип управляемости* предполагает фиксированное соотношение числа руководителей и подчиненных им работников.

4. *Принцип соответствия субъекта и объекта управления*. Структура управления должна формироваться исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений, характер взаимосвязей между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом.

5. *Принцип адаптации*.

6. *Принцип специализации*. Проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

7. *Принцип централизации* означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и т.д.

8. *Принцип экономичности*.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных *факторов воздействия на ОСУ*, среди них можно выделить:

- размер торговой организации;
- стратегию, реализуемую торговой организацией;
- фазы жизненного цикла организации;
- 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.

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

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

1. Разделение труда и специализация
2. Департаментализация и кооперация.
3. Установление связей между подразделениями и обеспечение координации.
4. Определение масштабов управляемости
5. Построение иерархии организации и определение уровня ее звенности.
6. Распределение прав и ответственности – специализация ведет к разделению труда, делегированию полномочий, следовательно, к распределению прав и ответственности.
7. Определение уровня централизации или децентрализации
8. Определение уровня дифференциации и интеграции работ.

Методические подходы к проектированию организационных структур

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.

Метод организационного моделирования. Суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организациях

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.

Положение о подразделениях торговой организации

Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции нужны:

- для понимания того, кто чем занят на рабочем месте (анализ);
- для объяснения работникам, чем они должны заниматься и где находятся пределы их компетенций, прав и ответственности (руководство);
- для контроля текущей деятельности организации (контроль);
- для оценки (и самооценки) деятельности работников и последующего принятия решения об обучении, о перемещениях, поощрениях и взысканиях (стимулирование и управление карьерой работников);
- для отбора кандидатов (привлечение работников);
- для защиты работников, работодателя и организации в целом (безопасность);
- для поддержания позитивной корпоративной культуры.

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 чем непосред-

венном 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.

Структура текста должностной инструкции должна содержать следующие разделы:

- Общие положения.
- Квалификационные требования.
- Функции.
- Должностные обязанности.
- Взаимоотношения (связи по должности).
- Права.
- Ответственность (оценка работы и ответственность).

Тема 6 Реализация и развитие функции планирования

Сущность и принципы планирования

Планирование – одна из функций управленческой деятельности, которая состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы для развития предприятия и его подразделений.

Сущность планирования проявляется:

- в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого его подразделения на установленный период;
- в определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации;
- в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Процесс планирования включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов решения этих задач;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Задачи планирования определяются каждым предприятием самостоятельно в зависимости от его деятельности. В целом они сводятся к следующим:

- планирование роста прибыли;
- планирование издержек и, как следствие, их уменьшение;
- увеличение доли рынка и доли продаж;
- улучшение социальной политики фирмы.

Таким образом, основными задачами планирования являются получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществление важнейших функций – планирования производства и сбыта, маркетинга, производительности, инноваций и др.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности организации.

Принцип единства планов предполагает, что все планы, созданные в организации, – это не просто совокупность, набор документов, но их взаимосвязанная система. Следовательно, в экономической организации планирование осуществляется в единой системе. Таким образом, соблюдается принцип единства.

Принцип участия тесно связан с принципом единства планов. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. Иначе говоря, процесс планирования должен привлекать к себе всех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют *партиципативным*.

Смысл *принципа непрерывности* заключен в том, что:

1) процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;

2) разработанные планы должны непрерывно приходиться на смену друг другу (второй – на смену первому, третий – на смену второму и т.д.).

Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в придании планам и процессу планирования способности менять направленность из-за непредвиденных обстоятельств.

С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском.

Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их.

Принцип точности. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

Типы и виды планирования

В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на два типа:

первый – это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка информации, т.е. детерминированные системы;

второй – предполагает недостаток определенности во внешней среде и недостаток информации. Системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, называют вероятностными (стохастическими).

Вариантами вероятностных систем планирования являются:

- планирование, основанное на системе жестких обязательств. Подходит для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий;
- планирование под личную ответственность. Такой вид планирования в меньшей степени характерен для устойчивых, стабильных предприятий, имеющих опыт хозяйственной деятельности и сложную внутреннюю структуру, и в большей степени – для небольших, вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами;
- планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности фирмы, с другой – учитывает возможные действия в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

Типы планирования в зависимости от временной ориентации основных идей планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования.

- *реактивное (нацеленное только в прошлое),*
- *инактивное (приспосабливающее только к настоящему),*
- *преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее),*
- *интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей)* планирование обладает двумя основными чертами:

а) основано на принципе участия, максимально мобилизует творческие способности участников организации,

б) предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий участников организации. Цель интерактивного планирования – проектирование будущего.

Иерархичность формирования системы планирования обуславливает следующие виды планирования

- *стратегический план* – общий план, содержащий решения относительно размещения ресурсов, приоритетов и действий, необходимых для достижения стратегических целей организации. Разрабатывается на высшем уровне управления, имеет длительный период планирования;
- *тактический план* – направлен на достижение тактических целей, разрабатывается для реализации определенных частей стратегического плана. В его подготовке участвуют менеджеры высшего и среднего уровня, период планирования короче, план носит более конкретный характер;
- *оперативный план* – разрабатывается для достижения оперативных целей и нацелен на реализацию тактических планов. Разрабатывается на среднем и низшем уровнях управления, имеет короткий период планирования и узкую сферу действий.

Сущность и взаимосвязь основных понятий стратегического управления

В общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся внешних условиях.

Организация, осуществляющая стратегическое управление, исходит из следующих основных предпосылок:

- наличие представления о том, чего желательно достичь в будущем;
- основной источник проблем находится вне организации;
- организация должна иметь возможность своевременно распознавать проблемы и использовать для этого соответствующий механизм их решения;
- управленческая реакция на опасности и угрозы должна следовать не после того как они осуществились, используя принцип «тушения пожаров», а до их проявления; центр тяжести управления в организации должен сместиться в сторону действий по их недопущению и минимизации потерь, если избежать опасностей и угроз невозможно;
- потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на основе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции на рынке товаров и услуг;
- текущее управление есть продолжение, конкретизация стратегического управления; оно должно осуществляться в рамках действующей стратегии организации.

Дефиниция (установление содержания понятия) *стратегического управления* включает в себя следующие определения:

- это вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации;
- это процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением;
- это область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний.

Характеристика стратегического управления

Характеристика	Стратегическое управление
Миссия предназначения	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Люди, системы индивидуального обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на свою их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления (рис. 6.1)

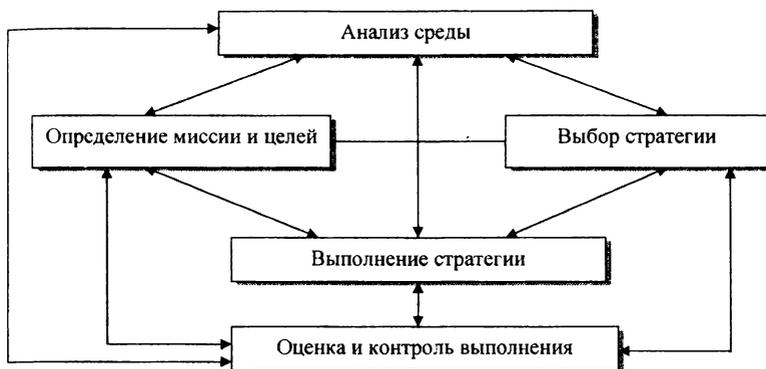


Рисунок 6.1 – Структура стратегического управления

Доминантные понятия стратегического управления и их взаимосвязь показаны на рис. 6.2.

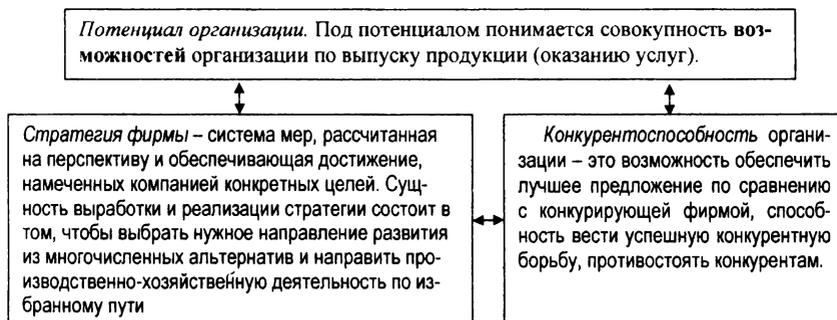


Рисунок 6.2 – Связь основных понятии стратегического управления

Целенаправленность управления

Управление призвано ориентировать деятельность отдельных сотрудников и коллективы всех подразделений в одном направлении, определенном руководством организации. Таким образом, основной характеристикой управления является его целенаправленность, поэтому процесс стратегического планирования организации начинается с определения наиболее глобальной цели существования организации, а именно миссии организации.

Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия отражает полезность деятельности организации для общества в целом

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность, т.е. цель – это желаемый будущий результат.

Цели организации определяются после формулирования миссии, поэтому миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы

деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой – «отсекает» часть возможных целей.

Цели управления:

- конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- такое состояние объекта управления, которое удовлетворяет потребности управляющей системы;
- желаемое (требуемое) состояние или движение.

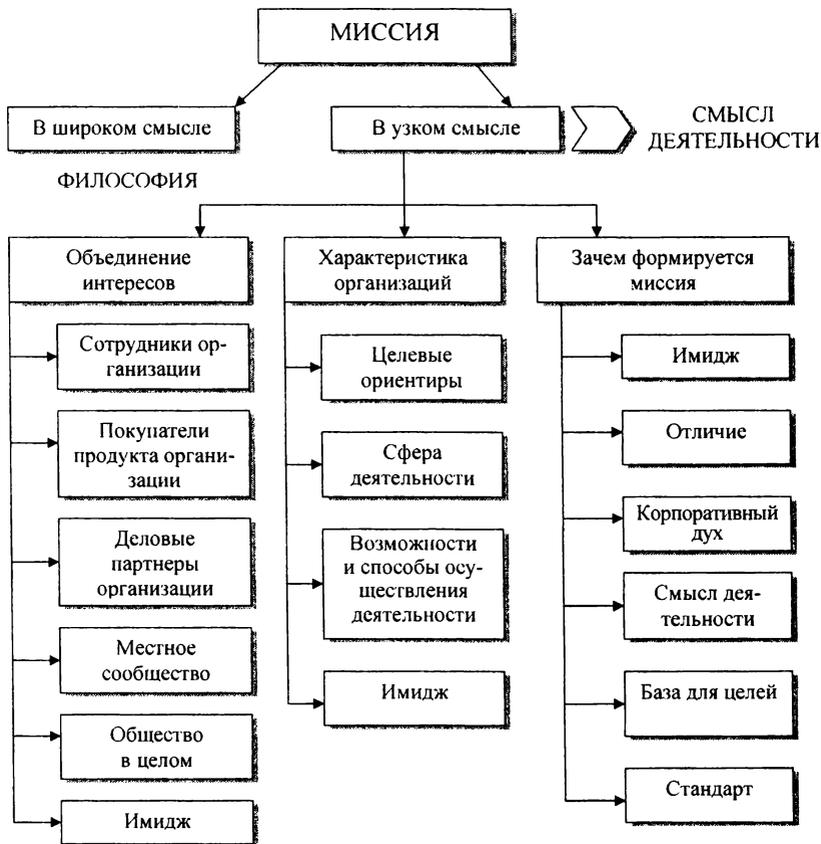


Рисунок 6.3 – Определение миссии торговой организации

Цели устанавливаются на основе следующих *принципов*:

- конкретности и измеримости;
- достижимости и реальности.
- наличия сроков исполнения;
- эластичности целей, возможности их корректировки.

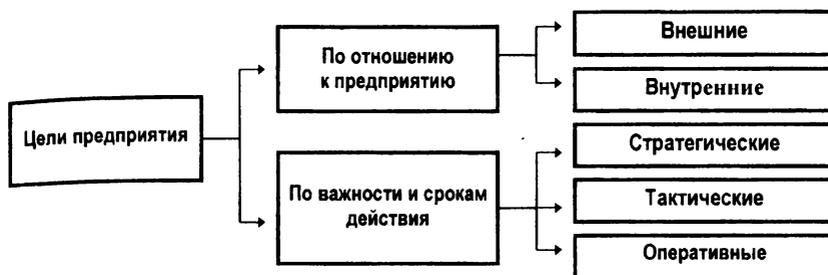


Рисунок 6.4 – Классификация целей предприятия

Разработка стратегии торгового менеджмента

Под стратегией торгового менеджмента следует понимать формирование системы долгосрочных целей деятельности торгового предприятия и выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Разработка стратегии торгового менеджмента осуществляется по следующим этапам (рис. 6.5).



Рисунок 6.5 – Основные этапы формирования стратегии торгового менеджмента

Стратегии развития организации

Экономическая стратегия – это совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Если цели организации определяют то, к чему организация стремится и что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Организация может выбрать одну из них или применять определенные сочетания различных типов (характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

ЭТАП 1 Формирование общей стратегии организации

1 Стратегия роста

осуществляется за счет значительного повышения краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроменяющимися технологиями.

1.1 *Стратегия концентрированного роста*, при которой организация не меняет отрасли

1.1.1 *концентрированная круговая диверсификация*. Стратегия предполагает усиление позиций фирмы на освоенном рынке (увеличение доли рынка) и для ее осуществления требуются серьезные маркетинговые усилия. Возможно осуществление «горизонтальной интеграции», при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами;

1.1.2 *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

1.1.3 *стратегия развития продукта*, предполагающая рост за счет производства усовершенствованного, модифицированного продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

1.2. *Стратегия интегрированного роста* предполагает рост за счет изменения положения организации в технологической цепочке производства продукта и распределения его на рынке – от производства сырья и полуфабрикатов до реализации продукта на рынке внутри отрасли.

1.2.1 *стратегия движения «назад»* (стратегия обратной вертикальной интеграции) направлена на усиление позиций организации на рынке за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур;

1.2.2 *стратегия движения «вперед»*, или стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, предполагает приобретение организацией систем распределения или фирм-потребителей, или усиления контроля ими.

1.3. *Стратегия диверсифицированного роста* актуальна, когда организация не может далее развиваться на освоенном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

1.3.1 *центрированной диверсификации*: при сохранении существующего производства в центре бизнеса используются возможности уже освоенного рынка и имеющиеся технологии для производства новых продуктов;

1.3.2 *горизонтальной диверсификации*: осуществляется поиск возможностей роста на освоенном рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии. Новый продукт ориентирован на имеющуюся систему сбыта, на потребителя основного продукта, т.е. новый товар должен быть сопутствующим уже производимому продукту;

1.3.3 *конгломеративной диверсификации*: развитие организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.

2 Стратегии ограниченного роста

характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированных с учетом инфляции. Эта стратегия применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением.

<u>3 Стратегия сокращения</u>		
принимается в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.		
3.1 <u>Стратегия разворота.</u> Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Это означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.	3.2 <u>Стратегия отделения.</u> Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, то производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую организацию.	3.2 <u>Стратегия ликвидации.</u> В случае достижения критической точки – банкротства – происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Данная разновидность стратегии наиболее нежелательна, так как создает неудобства и несет убытки как для собственников (акционеров), так и для работников организации.
<u>4 Стратегия стабилизации</u>		
↓ применяется в условиях нестабильности объемов продаж и прибыли и направлена на достижение более или менее постоянных объемов доходов и последующего увеличения прибыльности. После успешного осуществления данной стратегии применяется стратегия роста.		
<u>5 Стратегия выживания</u>		
↓ применяется в условиях значительных изменений окружающей среды, когда ранее конкурентоспособная организация вынуждена искать новое применение своему потенциалу.		
<u>ЭТАП 2 Деловая (конкурентная) стратегия организации</u>		
↓ нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если организация занята только одним видом бизнеса, то деловая стратегия является частью ее общей стратегии. Если организация включает в себя несколько деловых единиц (стратегических подразделений), то каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.		
<u>ЭТАП 3 Формирование функциональной стратегии</u>		
Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации.		

Тема 7 Мотивация и стимулирование труда в системе торгового менеджмента

Основные понятия

Мотивация – это процесс, побуждающий человека к деятельности с целью достижения поставленных целей. Чтобы мотивировать деятельность человека, необходимо знать его потребности, мотивы, а также стимулы, побуждающие его к действию. **Потребность** предполагает отсутствие или нехватку чего-то нужного для человека. **Мотив** (от фр. *motif* – повод к какому-либо действию) – это побуждение человека к деятельности, вызванное изнутри его собственными потребностями, эмоциями. **Стимул** (от лат. *stimulus* – острокопечная 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). Основные теории мотивации принято делить на две категории: содержательные и процессуальные (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Основные теории мотивации

Содержательные 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 в виде строгой иерархической структуры. При этом следует отметить, что четкие границы между категориями потребностей определить достаточно сложно.

В соответствии с данной теорией мотивы и шкала ценностей личности представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1 – 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
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

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, обучения 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.

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.

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.

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. 7.2).

Гигиенические факторы характеризуют окружающую среду, в которой осуществляется процесс труда. *Мотивационные факторы* связаны с характером и сущностью работы.

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.

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

Процессуальные теории мотивации

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.

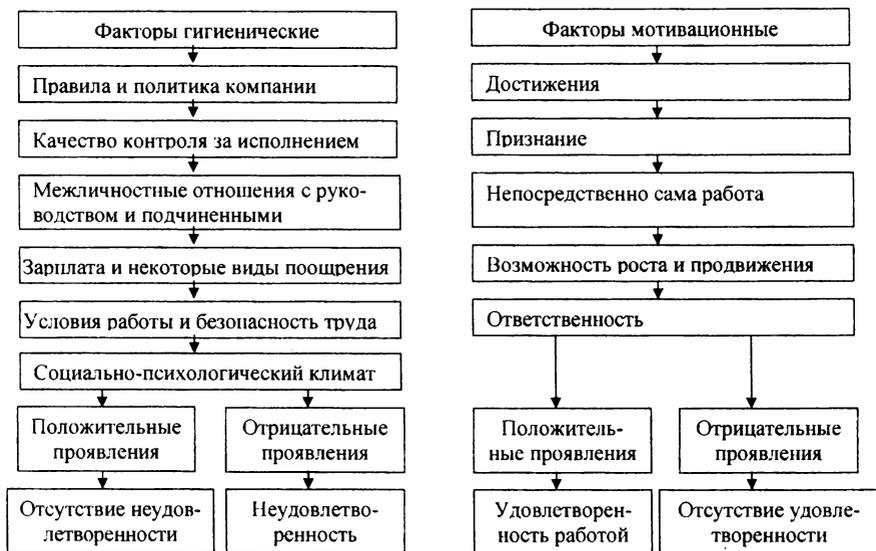


Рисунок 7.2 – Двухфакторная модель Ф. Герцберга

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. Основоположителем теории ожидания является В. Врум, который считал, что при анализе мотивации к труду теория ожидания обуславливает важность трех взаимосвязей (рис. 7.3).

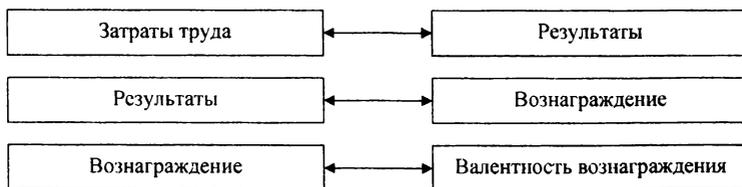


Рисунок 7.3 – Взаимосвязи в теории ожидания

Затратив определенные усилия при выполнении работы, работник ожидает получение конкретных результатов. За 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. 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. Была предложена Лайманом Портером и Эдвардом Лоупером. Является объединением теорий ожиданий и справедливости, связывает пять мотивационных элементов:

- 1) восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- 2) затрачиваемые усилия на выполнение работы;
- 3) получаемый результат;
- 4) получаемое вознаграждение;
- 5) удовлетворение этим вознаграждением.

Модель Портера-Лоулера исходит из того, что затрачиваемые человеком усилия на выполнение какой-либо работы зависят от его личностных качеств, ценности обещанно-

го вознаграждения и оценки соотношения "усилия-вознаграждения". Затрачиваемые человеком усилия приводят к определенному результату, за который работник получает вознаграждение и удовлетворение.

Отличительной чертой этой модели является утверждение, что удовлетворение – это следствие результата, а не его причина.

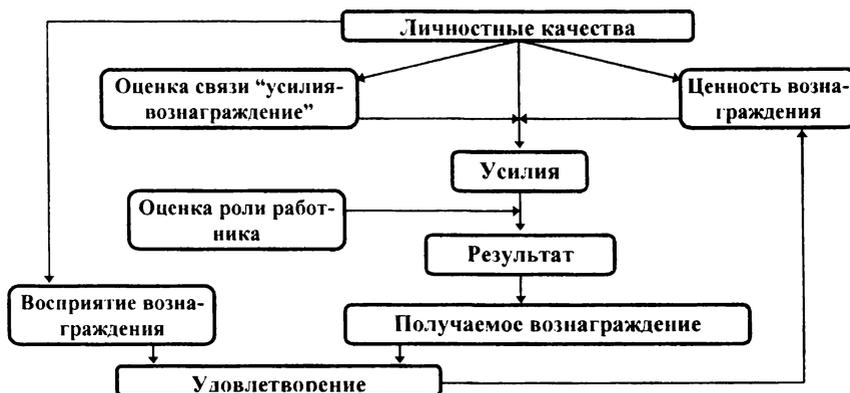


Рисунок 7.4 – Модель Портера-Лоулера

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 привели 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.



Рисунок 7.5 – Теория усиления

Стимулы, применяемые к работнику, определяют его поведение при выполнении задания. Если последствия, наступившие после выполнения задания, удовлетворили ра-

ботника, то он будет склонен к повторению своего поведения в подобной ситуации и в будущем.

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

При «положительном подкреплении» менеджер поощряет определенное поведение работника, используя различные приемы, с тем чтобы обеспечить ему ожидаемые последствия.

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.

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

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.

Процесс мотивации и стимулирования

Процесс мотивации работника может быть представлен в виде схемы (см. рис. 7.6). Особое место в этом процессе занимает мотив, который, с одной стороны, является связующим звеном между потребностями человека и его поведением, а, с другой стороны, является его внутренним побудителем к действию. Таким образом, под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности и склонности действовать определенным образом.



Рисунок 7.6 – Теория усиления

Мотивы человека достаточно подвижны и разнообразны, но его поведение определяют, в основном, лишь некоторые, наиболее значимые из них, совокупность которых называется **мотивационным ядром** (рис 7.7).

Стимулирование труда как функция управления персоналом предполагает использование различных форм и методов регулирования трудового поведения. Классификация стимулов трудовой деятельности отражена на рис. 7.8.

Стимулирование труда может быть эффективным, если его организация отвечает целому ряду требований. К их числу относятся:

- **комплексность**, которая достигается использованием всего арсенала стимулов, входящих в механизм стимулирования;
- **дифференцированность**, которая предполагает индивидуальный (дифференцированный) подход в процессе стимулирования к разным группам и отдельным работникам;
- **гласность**, которая обеспечивается через информированность коллектива и работников; гласность позволяет дать общественную оценку труда работников, способствует формированию и поддержанию хорошего психологического климата в коллективе;
- **гибкость**, которая предполагает регулярный пересмотр существующих условий стимулирования в соответствии с изменением организационно-технических и социально-экономических условий труда;
- **оперативность**, которая обеспечивается быстрым реагированием, с тем чтобы поощрение или наказание следовало как можно быстрее за поступком и результатом; для этого руководители должны обладать соответствующими полномочиями и реально распоряжаться соответствующими фондами стимулирования.

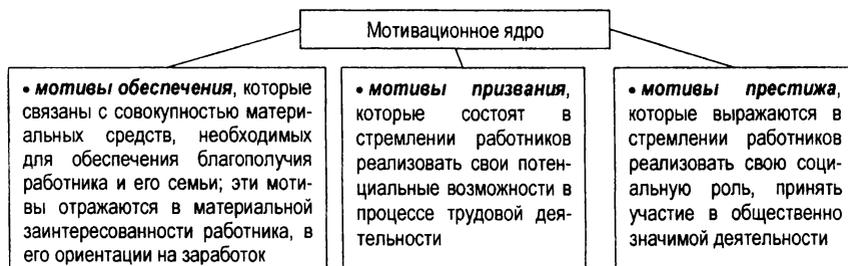


Рисунок 7.7 – Мотивационное ядро



Рисунок 7.8 – Классификация стимулов трудового поведения

Тема 8 Система внутриорганизационного контроля

Контроль как функция управления, его виды и обеспечение

В теории менеджмента различают два варианта трактовки понятия «контроль». В узком понимании суть этой управленческой функции сводится к проверке хода реализации планов, заданий, сопоставлению фактических результатов работы, имеющихся ресурсов с установленными стандартами, с тем, что должно быть в наличии. Расширенный вариант подразумевает включение в функцию контроля ряда дополнительных составляющих: планирование систем контроля с разработкой нормативов (стандартов) контроля, обеспечением эффективного функционирования систем контроля, анализом причин допущенных отклонений; разработка и внедрение мер по исправлению ситуации, проведение корректирующих мероприятий.

Система контроля организации определяется целями и стратегией ее развития. Ее элементы соответствуют структуре реализуемых функций и обеспечивают соответствие менеджмента требованиям внешней и внутренней среды.

Специфика проектирования систем контроля в торговле определяется рядом факторов. Чем меньше организация, тем менее формализованы разрабатываемые схемы контроля. В небольших организациях торговле руководителю достаточно наблюдения за ходом исполнения задач в соответствии с установленными стандартами. С увеличением размера организации процесс контроля усложняется. Его структуру и содержание определяют тип торгового предприятия, применяемые формы торгового обслуживания, требования внешней и внутренней среды.

Основными принципами реализации эффективного контроля являются:

1. Соответствие стратегии организации.
2. Результативность контроля.
3. Системность контроля.
4. Адаптивность контроля.
5. Оптимальность контроля.
6. Экономичность контроля.

При разработке системы контроля следует четко сформулировать его *основные элементы*. К ним относятся:

1. Субъект контроля – специалист или группа специалистов, осуществляющих контрольные функции при наличии соответствующих полномочий.
2. Объект контроля – составляющая организационной системы, в отношении которой проводится контроль. В качестве объектов контроля могут выступать:
 - ресурсы организации (трудовые, материальные, технические, финансовые, информационные, интеллектуальные и др.);
 - процессы;
 - продукты управленческого труда (решения, управленческие системы, разработки).
3. Предмет контроля – характеристики объекта контроля, подлежащие контролю (затраты, действия, сроки, результаты, качество, количество).
4. Стандарты контроля – конкретные результаты, состояния или действия, выраженные в конкретных значениях показателей, регламентах, степень отклонения от которых определяется (измеряется) в процессе контроля. Стандарты могут разрабатываться специально для конкретной системы контроля или использоваться уже существующие,

значение и описание которых содержатся в утвержденных планах, положениях, инструкциях, приказах, правилах, установленных процедурах выполнения операций, описаниях требований к качеству и т. д.

5. Процедура контроля – последовательность действий по проведению контроля.

6. Методы контроля – способы его проведения. При подборе методов контроля необходимо ответить на вопрос: «Как должен производиться контроль?» В качестве методов контроля используются метод сравнения, сопоставления факторов, методы обследования процессов, опросы, наблюдения и проч.

7. Средства контроля – все то, что используется в процессе проведения контроля. При выборе средств контроля следует ответить на вопрос: «При помощи чего будет производиться контроль?» Средствами контроля могут быть измерительные приборы, средства фиксации результатов, накопления и хранения информации, инструменты, реактивы, плановая и отчетная документация, отчеты сотрудников, сметы, бюджеты и проч.

Различают внешний и внутренний контроль. Внешний контроль осуществляется государственными органами, общественными организациями, партнерами по бизнесу, покупателями. Он обеспечивает соответствие параметров деятельности торговой организации требованиям потребительского рынка, законодательства, условиям партнерских взаимоотношений, защиту прав потребителей. Внешний контроль во многом определяет организацию внутреннего контроля. Внутренний контроль является составляющей менеджмента предприятия, органично встроенной во все системы его функционирования. Субъектами внутреннего контроля выступают собственники, менеджеры предприятия, персонал организации и его представительные органы.

Внутренний контроль обеспечивает адаптацию организации к требованиям внешней среды. Правильно организованный контроль позволяет своевременно выявить проблемы и скорректировать деятельность предприятия до того, как они приведут к падению доходности.

В теории менеджмента выделяют два полярных подхода к организации системы контроля – *бюрократический и децентрализованный*. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки.

Бюрократический контроль представляет собой систему прямого иерархического контроля, встроенного в систему иерархии власти. Он предусматривает сосредоточение полномочий по контролю на вышестоящих уровнях управления. Работники низших уровней из процесса управления контролем исключаются.

Децентрализованный контроль представляет собой передачу части контрольных функций на нижестоящие уровни управления, вовлечение работников в процесс контроля. Такой подход базируется на целостной, сильной организационной культуре, основывающейся на принципах группового взаимодействия, солидарности, преданности интересам коллектива. Его внедрение целесообразно в коллективах, работники которых высокомотивированы, инициативны, обладают необходимой квалификацией и не нуждаются в жесткой регламентации деятельности.

Наиболее важные параметры сравнения бюрократической и децентрализованной систем контроля приведены в табл. 8.1.

В соответствии со спецификой商о-технологического процесса различают:

1. *Предварительный или упреждающий контроль.* Проводится до поступления товаров в торговый зал или на стадии подготовки к выполнению тех или иных работ, реализации процессов. Его цель – предупреждение возникновения возможных проблем.

Таблица 8.1 – Сравнение бюрократической и децентрализованной систем контроля

Наименование параметров сравнения	Системы контроля	
	Бюрократическая	Децентрализованная
Назначение	Предоставление руководству информации об отклонениях для принятия последующих решений.	Побуждение наемного персонала к действиям, обеспечивающим адаптацию организации к сложившимся условиям.
Основа	Иерархия власти.	Организационная культура.
Инструменты	Система директив органов управления.	Система ценностей организации, традиций, этических и социальных норм.
Средства реализации	Распорядительное воздействие.	Взаимовлияние в процессе внутригруппового взаимодействия и самоконтроль.
Ожидаемые результаты	Формирование руководством нужного ему поведения персонала в соответствии со сложившимся пониманием необходимого хода развития событий.	Оптимизация деятельности персонала в соответствии с условиями, диктуемыми внешними и внутренними обстоятельствами.
Организационная структура	Иерархическая, формализованная. Функции по управлению контролем включены в перечень полномочий и ответственность руководителей. Наличие подразделений и должностей, специализирующихся на контроле.	Неформальная. Горизонтальное взаимодействие и координация усилий всего персонала по оптимизации контроля. Консультирование вышестоящими руководителями по вопросам контроля с учетом опыта и знаний персонала.
Информационные коммуникации	Инструктирование работников по поводу осуществления необходимых действий и получения информации о ходе процессов.	Информирование работников о целях. Интенсивный обмен информацией для выработки совместных решений.
Вознаграждение	В зависимости от достижения установленных стандартов.	В зависимости от результативности функционирования.
Участие работников в управлении контролем	Ограничено главным образом предоставлением работниками на вышестоящие уровни управления узкого круга информации (жалобы, проблемы) для выработки руководством решений, связанных с контролем.	Широкое участие персонала в выработке решений по вопросам контроля.

2. *Текущий или сопутствующий контроль.* Осуществляется непосредственно в ходе работы или в процессе продажи товаров покупателям. Его проведение – чаще всего прерогатива руководителей среднего и низовых звеньев управления. Суть контроля чаще всего сводится к наблюдению за работой исполнителей. Он дает информацию для оперативного вмешательства в ход процессов. Объектом такого контроля, как правило, является торгово-оперативный и вспомогательный персонал. Поэтому важно правильно устанавливать время и периодичность проведения этого вида контроля. Он проводится на основе директивной документации, письменных и устных распоряжений руководства.

3. *Заключительный контроль.* Проводится после завершения работы. Он предоставляет информацию о достигнутых результатах, служит основой будущего планирования, позволяет выявить проблемы и пути их решения. Заключительный контроль, фиксирующий результаты работы персонала, служит основанием для поощрения работников.

В зависимости от целей контроль разделяют:

Стратегический контроль – ставит задачу оценки и регулирования деятельности организации с позиции выполнения ею долгосрочных целей и взаимоотношений с внешней средой.

Тактический контроль – нацелен на анализ выполнения тактических планов организации, неразрывно связанных с ее стратегией. Он осуществляется как в целом по организации, так и по ее ключевым подсистемам.

Оперативный контроль – осуществляется ежедневно и по периодам, характерным для оперативного планирования. Он включает контроль выполнения работ и методов, используемых для производства продукции и услуг, и выполнения всех видов процессов организации.

Проектирование и реализация системы контроля

Проектирование системы контроля осуществляется на стадии планирования деятельности организации. Наиболее важные направления контроля сосредоточены в ключевых областях механизма функционирования предприятия. К ним относят:

1. *Контроль реализации установленных целей, элементов реализуемой стратегии, частных политик.* Наиболее важной составляющей является контроль объемов реализации, частоты и среднего размера покупки. Автоматизированный контроль продаж с учетом информации за ряд предшествующих лет является важной составляющей системы управления товаром.

2. *Контроль исполнения операций.* Обеспечивает соответствие производительности труда, качества и времени исполнения операций требованиям, установленным в организации. В процессе контроля определяется уровень реализации распоряжений, исполнение внутренних регламентов, законность совершаемых действий, соблюдение установленных правил, процедур.

3. *Контроль наличия и движения имущества, денежных средств торговой организации, сохранности товарно-материальных ценностей.*

4. *Контроль индивидуальных целей персонала организации,* интегрированный в систему оценки результативности работников, исполнения взятых обязательств.

5. *Бюджетный контроль.* Он базируется на разработке бюджетов по ключевым направлениям и позволяет повысить финансовую ответственность подразделений и специалистов за результаты деятельности.

6. *Контроль качества поставляемых товаров, обслуживания и предоставляемых дополнительных услуг.* Место и время контроля качества товаров выбирается с момента приемки товара, в точках наиболее вероятной потери качества по мере его движения со склада в торговый зал.

7. *Контроль товарных запасов.* Цель контроля – обеспечение бесперебойности продажи товаров с учетом оптимизации затрат, обусловленных их закупкой и хранением. Направления контроля определяются по месту формирования издержек:

- контроль закупки товаров (работа с поставщиками, объемы, цена, сроки закупки);
- контроль процедуры оформления заказов, транспортировки товаров и их приемки;
- контроль сохранности товарных запасов и затрат на хранение (размещение товара в местах хранения, складские расходы, потери в процессе хранения – снижение качества, порча, естественная убыль, кражи);
- контроль обеспеченности товарными запасами.

8. *Контроль ассортимента и системы торгового обслуживания.* Контролю подлежит качество используемых технологий продаж товаров, широта и глубина товарного ассортимента, адекватность системы поставок сложившемуся спросу, квалификация торгового персонала.

Проектирование системы контроля предполагает проработку механизма реализации его *основных этапов*.



Рисунок 8.1 – Этапы контроля

Проведение контроля требует определенных затрат. В ряде случаев их величина может достигать значительных размеров и делает нецелесообразным проведение контроля. Поэтому особую важность приобретает внедрение в практику управления новых управленческих технологий, позволяющих снизить затраты на контроль.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. *Существует несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать негативно воздействия контроля на поведение сотрудников:*

1. Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.
2. Устанавливайте двустороннее общение.
3. Избегайте чрезмерного контроля.
4. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.
5. Вознаграждайте за достижение стандарта.

При проектировании системы контроля разработчик должен учесть следующие факторы:

- требования внешнего контроля;
- условия функционирования организации;
- политику администрации в области проведения контроля;
- ресурсы организации, которые могут быть выделены для проведения контроля;
- уровень информационных технологий организации;
- квалификацию и уровень зрелости персонала организации (контролируемого и контролирующего).

Результативность контроля определяется ожидаемым эффектом от его внедрения. Его составляющими являются:

– ожидаемый прямой эффект от внедрения плана контроля – например, прирост прибыли за счет ожидаемого сокращения потерь товарно-материальных ценностей, роста оборачиваемости товарных запасов, производительности труда, снижения потерь рабочего времени и т. д.;

– ожидаемый косвенный эффект от внедрения плана контроля – например, прирост прибыли за счет ожидаемого увеличения спроса в результате оптимизации структуры ассортимента, качества реализуемых товаров, улучшения обслуживания.

Ожидаемая дополнительная прибыль сопоставляется с расходами на проведение контроля. Решение о целесообразности внедрения данного проекта принимается в случае, если его рентабельность не ниже установленного норматива. При низком уровне рентабельности проекта вносятся изменения в программу проведения контроля (сокращение

щается перечень мероприятий, меняется материально-техническое обеспечение, изменяется частота проведения). Анализ результатов проведенного контроля позволяет сделать выводы о недостатках действующей системы и внести корректировки в аналогичные планы на будущее.

Тема 9 Принятие управленческих решений

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.

В теории и практике научного управления выделяют наиболее общие фазы жизненного цикла управленческих решений.

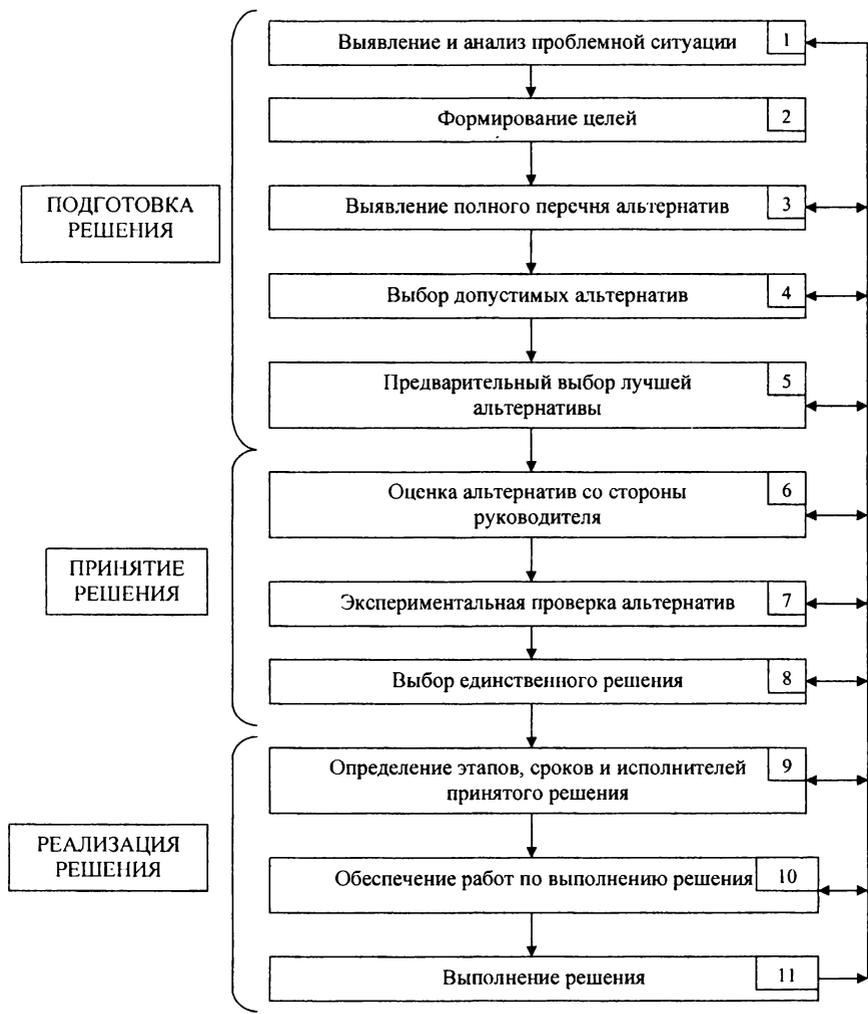
Принятие решения – это способность руководителя на основании анализа важнейшей информации сделать оптимальный выбор. В реальной жизни принимается большое количество решений, которые можно классифицировать на основании следующих критериев:

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

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 структурированные*. 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 анализа проблемы. Такие проблемы принято называть *слабоструктурированными*. Основным методом решения данных проблем является системный анализ.

Наиболее сложными для решения являются *неслабоструктурированные проблемы*, в которых неясна их сущность, нет определенности в целях, критерии оценки противоречивы и требуется поиск альтернатив.

При решении неструктурированных проблем основным является творческий подход руководителей и мнение квалифицированных специалистов-экспертов.



Классификация проблем и подходы к их решению представлены на рис. 9.1.



Рисунок 8.2 – Классификация проблем и подходы к их решению

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. 9.2).

Стандартные решения – это выбор решения из фиксируемого набора альтернатив.

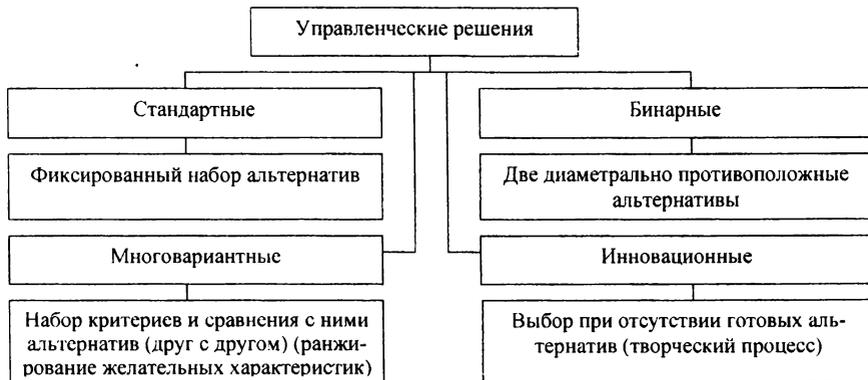


Рисунок 9.2 – Классификация различных типов управленческих решений

Основные шаги в процессе принятия решений представлены на рис. 9.3.

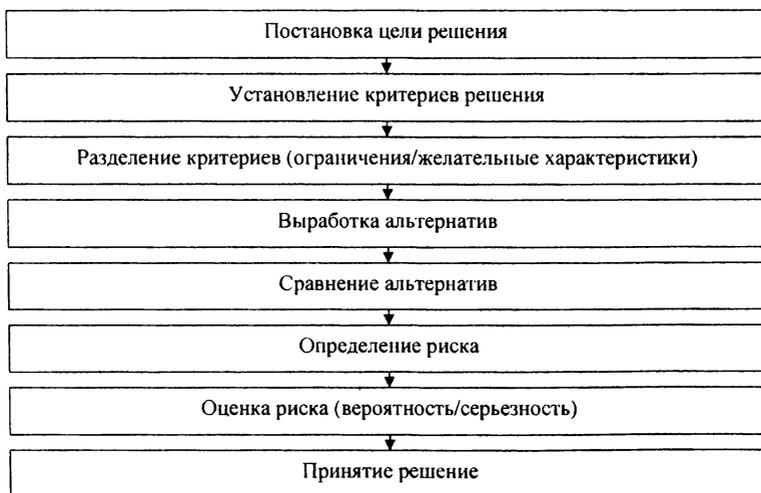


Рисунок 9.3 – Основные шаги в процессе принятия управленческих решений (стандартное решение)

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. 9.4.

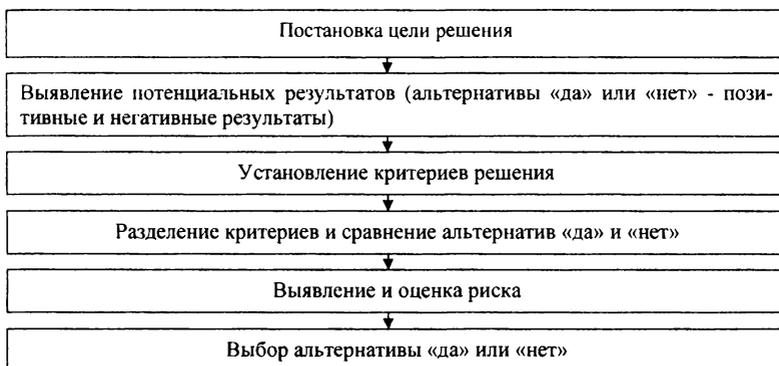


Рисунок 9.4 – Процедура принятия бинарных решений

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 стандартном решении, но отдельные стадии данного процесса претерпевают серьезную модификацию. Первые два шага многовариантного решения соответствуют стандартному решению: постановка цели решения; установление критериев.

Для того чтобы у менеджера был ориентир для выбора оптимальной альтернативы, на основе желательных критериев создается идеальный образ альтернативы. После оценки каждой альтернативы по всем критериям у менеджера появляется возможность оценить, какая из альтернатив приближается к идеальной. Выбрав из множества альтернатив наиболее приемлемые, менеджер может вернуться к модели принятия стандартного решения.

Иновационные решения применяются 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 рационально-го на творческое мышление (табл. 9.1).

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

По содержанию выделяют *социальные, экономические, организационные, технические, технологические* и другие решения.

По длительности действия выделяют решения:

- *стратегические*, которые касаются коренных проблем организации, принимаются в масштабах всей организации и ее внешнего окружения; они рассчитаны на длительный период действия, на решение перспективных задач;

- *тактические*, которые обеспечивают выполнение стратегических решений и по времени не превышают одного года;
- *оперативные*, связанные с достижением текущих целей и по времени рассчитанные на период, не превышающий месяца или квартала.

Таблица 9.1 – 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>	
Требует подготовленных работников, основной подход – логический	Требует подготовленных работников, применяются различные методы: мозговой штурм, анализ, синтез и т.д.
<i>Вспомогательные средства</i>	
Наглядность	Наглядность
<i>Результаты</i>	
Вырабатывается обычно наилучший вариант	Вырабатывается несколько 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

По виду лица, принимающего решение (ЛПР), выделяют решения:

- *индивидуальные*, принимаемые руководителем единолично;
- *коллегиальные*, принимаемые коллективным органом управления (например, советом директоров компании);
- *коллективные*, принимаемые всем коллективом предприятия.

По степени определенности используемой информации, решения подразделяются на:

- решения, принимаемые в условиях *определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях реализации решения является полной и достоверной; в этой ситуации существует возможность построения формальной математической модели задачи принятия решений;
- решения, принимаемые в условиях *стохастической определенности*, когда информация о проблемной ситуации, целях, ограничениях и последствиях задана в вероятностных показателях;
- решения, принимаемые в условиях *неопределенности*, когда используемая информация вообще не имеет численного выражения или эта информация противоречива.

По степени уникальности выделяют решения:

- *рутинные*, принимаемые руководителем автоматически почти ежедневно;
- *периодические*, принимаемые руководителем с определенной частотой;
- *уникальные*, принимаемые руководителем впервые в его практике, здесь важно подчеркнуть, что уникальность решения субъективна: ситуация для одного руководителя являющаяся уникальной для другого может быть рутинной.

По степени охвата объекта управления, относительно которого принимается решение, выделяют:

- *общие*, охватывающие весь объект;

- *частные*, охватывающие некоторые стороны деятельности объекта (например, сбыт продукции на предприятии);
- *локальные*, охватывающие только отдельные элементы управляемого объекта (например, решение об отзыве из отпуска какого-либо сотрудника).

По жесткости регламентации:

- *контурные*, которые приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;
- *структурированные*, предполагающие жесткое регламентирование деятельности подчиненных и оставляющие возможность инициативы при решении лишь второстепенных вопросов;
- *алгоритмические*, которые предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Рассматривая процесс принятия решения как мыслительный можно выделить:

1. *Интуитивные решения* – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.
2. *Решения, основанные на суждениях*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
3. *Рациональное решение* отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Условия обеспечения качества управленческих решений

Факторы, влияющие на качество управленческого решения.

1. Личностные оценки руководителя.
2. Среда принятия решения.
3. Культурные различия.
4. Информационные ограничения.
5. Поведенческие ограничения.
6. Взаимосвязь решений.
7. Фактор сложности.
8. Перспективность действия решения.
9. Фактор финансовых вложений и их анализа.
10. Экономическая целесообразность принятия решения.
11. Учет не только экономической выгоды, но и других видов эффекта, а именно: социального, нравственно-этического, технического.
12. Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.
2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им.
3. Компромиссность.
4. Своевременность.
5. Соответствие полномочиям лица принимающего решения.
6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями.
7. Экономичность и эффективность.

Методы принятия управленческих решений

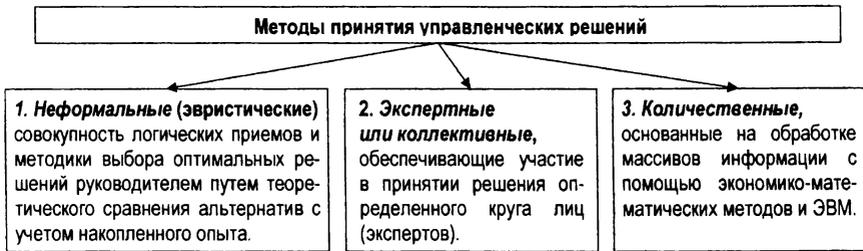


Таблица 9.2 – Методы, наиболее часто применяемые в практике личной (индивидуальной) работы руководителей при оценке вариантов и выборе лучшего решения

Метод	Характеристика метода
<i>Количественные методы</i>	
Линейное моделирование	используются линейные зависимости
Динамическое программирование	позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач
Вероятностные и статистические модели	реализуются в методах теории массового обслуживания
Теория игр	моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений
Метод	Характеристика метода
Имитационные модели	позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.
<i>Качественные методы</i>	
Метод Дельфи	Многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подделит аргументации или же изменить оценку может эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.
Метод неспециалиста	Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.
Экспериментальные оценки	Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.
Мозговой штурм	Совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была.
Метод аналогий	Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.
Декомпозиция	Представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов.

Тема 10 Управление персоналом торговой организации

Общие подходы к разработке системы управления персоналом

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности конкретного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.

Разработка системы стратегического управления человеческими ресурсами включает в себя реализацию следующих этапов:

- определение общих целей и выработка стратегии управления персоналом;
- формулирование кадровой политики организации;
- формирование и детальная проработка функциональных блоков кадровой работы;
- проектирование организационной структуры системы управления персоналом;
- формирование информационной системы управления персоналом.

Кадровая политика часто отождествляется с совокупностью организационно-практических мероприятий в области работы с персоналом. Однако более правильным было бы ее определение как *системы взглядов высшей администрации на специфику кадрово-управленческих отношений в организации*. Она определяет место персонала в механизме функционирования организации. В соответствии с ним различают пассивную и активную кадровую политику.

Пассивная кадровая политика призвана обеспечить поддержание кадров в рабочем состоянии. Кадровые проблемы решаются по мере их поступления на основе стереотипных технологических схем без учета условий, специфических для данной организации. Их разрешение на основе упрощенного понимания механизма формирования трудового поведения не приводит к желаемым результатам и часто оборачивается неэффективным расходом средств. Активная кадровая политика строится на разработке комплексных стратегических программ развития кадровых ресурсов, а система мероприятий носит превентивный характер.

Кадровая политика может носить открытый и закрытый характер. Открытая кадровая политика предусматривает использование понятного для персонала механизма принятия большинства решений, основанного на демократии и гласности. Найм персонала осуществляется в соответствии с потребностями организации, как со стороны, так и за счет внутренних источников. Закрытая кадровая политика проводится предприятиями торговли, допускающими включение нового персонала только на нижних должностных уровнях с последующим его продвижением по должностной лестнице. В принятии решений преобладают авторитарные методы.

Принципы кадровой политики представляют собой руководящие правила, подходы к решению кадровых вопросов предприятия. Они выражают идеологию кадровой работы и специфику построения отдельных функциональных блоков.

К наиболее распространенным принципам кадровой политики относят:

1. Принцип длительного найма.
2. Принцип гуманизации труда.

3. Принцип уважения личности работника.
4. Принцип единого статуса.
5. Принцип законности.
6. Принцип демократизации управления персоналом.
7. Принцип профессионализма и компетентности персонала.
8. Принцип группового сотрудничества.
9. Принцип социального партнерства.
10. Принцип оптимизации использования кадровых ресурсов.
11. Принцип стимулирования труда персонала с учетом его индивидуальных особенностей.
12. Принцип холистического (целостного) подхода в отношениях с персоналом.
13. Принцип корпоративности.

Этапы управления трудовыми ресурсами

Управление трудовыми ресурсами включает следующие *этапы*:

- планирование трудовых ресурсов;
- набор персонала;
- методы оценки;
- определение заработной платы и льгот;
- адаптация, профориентация;
- 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.

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.

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.

Сущность и классификация методов управления персоналом

Кадровая политика предприятия торговли определяет подбор методов ее реализации. Методы управления персоналом представляют собой способы управленческого воздействия на коллектив в целом, отдельные его группы и на отдельного работника, обеспечивающие реализацию стратегии управления персоналом. В теории менеджмента выделяют несколько подходов к классификации методов управления персоналом.

1. По типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия.
2. По масштабу использования методы подразделяются на общие и частные.
3. По источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия.
4. По продолжительности воздействия методы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные.
5. По способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы.
6. В соответствии с организационными особенностями воздействия можно выделить профилактические методы (направленные на предупреждение нежелательных действий, результата), пресекающие методы (направленные на прекращение действий, изменение ситуации) и подкрепляющие или поддерживающие (направленные на их сохранение).
7. По механизму и характеру воздействия на персонал различают три группы методов: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

Административные методы управления персоналом

Формами реализации административных методов являются директивы органов управления (приказы, планы, положения, инструкции). Особое значение данная группа методов приобретает при решении организационных и координационных проблем в периоды создания организации и ее реорганизаций. Административные методы обеспечи-

вают функционирование системы в заданных параметрах и ее перевод из одного состояния в другое. Регламентирование исполнения по содержанию и срокам позволяет координировать деятельность персонала, упрощает процедуру его оценки. Это преимущество административных методов становится незаменимым в ряде ситуаций, например, критических, экстремальных ситуациях, при решении масштабных задач, требующих координации усилий большого числа людей. Административные методы определяют использование экономических и социально-психологических методов управления.

В соответствии со спецификой средств организационного воздействия административные методы подразделяются на организационно-стабилизирующие, распорядительные и дисциплинарные методы.

Организационно-стабилизирующие методы обеспечивают упорядочение деятельности объекта управления. Они фиксируют его состав и характер взаимосвязи отдельных элементов. Данная группа методов реализуется в форме регламентирования, нормирования и инструктирования.

Регламентирование относится к наиболее жесткому типу организационного воздействия. Оно предусматривает использование положений, определяющих сферу и порядок действия организации в целом и ее отдельных звеньев. В соответствии с назначением выделяют следующие виды регламентирования:

- положения общеорганизационного характера, устанавливающие организационную обособленность и порядок функционирования организации в целом (законодательные акты, регулирующие деятельность коммерческих организаций, устав предприятия, учредительный договор);
- структуры, определяющие состав элементов системы (организационная структура предприятия, штатное расписание);
- положения, закрепляющие организационный статус подразделения и порядок его работы (положения о линейных и функциональных подразделениях);
- должностное регламентирование, фиксирующее место должности в структуре организации, функции, задачи, права, обязанности, формы связи с другими должностями, ответственность за выполнение возложенных функций, показатели оценки труда, порядок назначения, замещения и снятия с занимаемой должности, состав подотчетных должностей;
- правила, определяющие направления, порядок и общие границы действий (правила внутреннего распорядка, обслуживания покупателей, графики выхода на работу);
- рабочие инструкции, разрабатываемые для регламентирования выполнения определенных рабочих операций (инструкции по найму персонала, по технике безопасности, по оформлению взысканий).

Нормирование является менее жестким типом организационно-стабилизирующего воздействия. Оно предусматривает установление стандартов оценки объема и качества выполняемой работы. Различают типовые и локальные нормативы. Типовые нормативы (межотраслевые профессиональные) разрабатываются в порядке, утвержденном Правительством РБ. Разработка локальных нормативов осуществляется главным образом специалистами предприятия или приглашенными экспертами со стороны. Нормативы бывают количественные и качественные. В практике работы предприятий торговли используются: технологические, трудовые, финансовые, стоимостные нормативы.

Текущее инструктирование относится к наиболее мягким методам административного воздействия. Оно проводится в отношении конкретного работника. Эта группа методов рассматривается как способ дополнительной методической либо информационной помощи работнику.

Распорядительные методы обеспечивают реализацию текущей организационной деятельности в соответствии со сложившимися на данный момент условиями. Распорядительное воздействие осуществляется в письменной и устной формах. Его инструментами являются директивы, приказы, распоряжения, указания, резолюции, предписания.

Методы дисциплинарного воздействия. Их применение строится на должностной ответственности. Различают общую (административную) и функциональную (исполнительскую) ответственность. Общая ответственность предусматривает ответственность за обеспечение условий, необходимых для осуществления определенной деятельности. Она, как правило, соответствует деятельности руководителя. Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и соответствует деятельности исполнителя.

Следует различать дисциплинарные методы управления и дисциплинарные методы воздействия. Дисциплинарные методы управления включают в себя широкий диапазон методов, обеспечивающих поддержание дисциплины труда в организации на установленном администрацией уровне. В состав дисциплинарных методов входят методы дисциплинарного воздействия на конкретного работника. Они являются мерой принуждения, применяемой в отношении работника, не исполнившего свои обязанности или исполнившего их некачественно.

Нарушение трудовой дисциплины влечет за собой применение к провинившемуся работнику со стороны администрации дисциплинарных мер воздействия. Вид дисциплинарного взыскания определяется исходя из тяжести совершенного проступка и размера нанесенного ущерба. Различают мелкие, серьезные и грубые нарушения. К мелким нарушениям можно отнести единичные случаи опоздания на работу, случаи непродолжительного отсутствия на рабочем месте, единичные факты посторонних разговоров или занятий, случаи несоответствия внешнего вида. В отношении подобных нарушений может быть сделано устное замечание.

К серьезным нарушениям относят неоднократные опоздания на работу, прогулы, случаи несоответствия качества обслуживания покупателей установленным в организации стандартам, факты некачественного выполнения установленных обязанностей, отдельные факты несоблюдения установленных правил и процедур, неоднократные факты задержек во время работы посторонними делами. Они наказываются дисциплинарными взысканиями, выговором, строгим выговором.

К грубым нарушениям в торговле можно отнести:

- совершение по месту работы хищения товарно-материальных ценностей;
- наличие серьезных, обоснованных жалоб покупателей на качество обслуживания;
- серьезные нарушения действующих правил, процедур, повлекшие за собой нанесение материального ущерба и ущерба имиджу предприятия;
- оскорбительное поведение;
- повторное неисполнение трудовых обязанностей, обоснованных требований руководителя, за которые имеется дисциплинарное взыскание;
- грубая небрежность, халатность, серьезные упущения, повлекшие за собой потерю прибыли организации;

- совершение действий работниками, обслуживающими денежные и товарные ценности, повлекших за собой утрату доверия;
- нарушение конфиденциальности, этических норм;
- другие грубые нарушения, подпадающие под положения ТК РБ.

За грубыми нарушениями следует немедленное увольнение.

Рассмотренные выше административные методы управления являются основой реализации экономических методов управления персоналом.

Экономические методы управления персоналом

Экономические методы управления персоналом представляют собой совокупность способов управленческого воздействия на экономические интересы персонала, обеспечивающие единство целей работодателя и наемного работника. Они подразделяются на две основные группы – материальное стимулирование и экономическую ответственность.

Материальное стимулирование представляет собой воздействие на персонал путем денежных выплат и предоставления иных материальных прав, величина и характер которых способствует увеличению вклада работника в достижение целей организации. Материальное стимулирование осуществляется в денежной и неденежной форме. К денежному материальному стимулированию относят: основную и дополнительную часть заработной платы (стимулирующие денежные выплаты и выплаты компенсационного характера, предусмотренные законодательством Республики Беларусь, тарифными соглашениями и внутренними положениями организации), предпринимательский доход работников, другие денежные выплаты, предусмотренные внутренними положениями организации. Неденежное материальное стимулирование включает в себя неденежные формы оплаты труда и иные права и льготы материального характера, предоставляемые работнику государством и организацией в соответствии с действующим законодательством, трудовыми соглашениями, коллективными и трудовыми договорами и другими внутренними положениями предприятия.

Определяя роль материального стимулирования в системе методов управления персоналом, следует учитывать границы его воздействия на работника. Применение материальных стимулов, и в частности денег, будет эффективным при соблюдении следующих условий:

1. Размер стимулирования должен быть значим для работника
2. В коллективе должны преобладать люди либо с ярко выраженной прагматической структурой мотивации, либо люди, в силу жизненных обстоятельств заинтересованные на данный момент в деньгах.
3. Стимулирующая функция денег реализуется в условиях, когда размер выплат воспринимается работником как справедливый, соответствующий его представлениям о цене собственного труда (затраченных трудовых усилий, квалификации, вклада в общий результат) и оплате за аналогичный труд других работников.
4. Стимулирующая роль денег усиливается, если персонал чувствует свою причастность к судьбе организации, уверен, что уровень оплаты его труда отвечает возможностям организации.
5. Деньги выполняют стимулирующую функцию, если в организации сформировано доверие персонала к администрации, а вознаграждение выплачивается в соответствии с договоренностями в установленные сроки и в полном объеме.

6. Деньги стимулируют персонал, если в коллективе сформировался здоровый морально-психологический климат, ориентирующий персонал на зарабатывание, а не на получение денег. Наличие неформальных групп или отдельных работников, ценностные ориентации которых не связаны с добросовестным трудом, деморализуют весь коллектив. Увеличение размера выплат в данной ситуации все равно не повысит эффективности труда.

7. Силу воздействия денежных стимулов снижает неблагоприятная трудовая атмосфера, связанная с непрофессиональной и недобросовестной работой администрации.

8. Снижает материальные стимулы к труду неэффективная система оплаты труда, построенная на «уравниловке».

9. Заинтересованность в деньгах возрастает, если в регионе складывается рынок разнообразных товаров и услуг с доступным уровнем цен

10. Стимулирующая функция денег возрастает, если размер выплат взаимосвязан с удовлетворением других потребностей человека, например статусных.

Методы экономической ответственности предполагают воздействие на экономические интересы работника с помощью санкций и относятся к способам отрицательного подкрепления. Формой реализации экономической ответственности является материальная ответственность.

Социально-психологические методы управления персоналом

Эффективность данной группы методов обеспечивается оптимальным сочетанием с рассмотренными ранее методами управления персоналом. *Социально-психологические методы управления представляют собой способы и приемы воздействия на межличностные отношения и социальные процессы, протекающие внутри трудового коллектива.*

По направлению воздействия социально-психологические методы управления делятся на две взаимосвязанные группы: методы и приемы воздействия, направленные непосредственно на конкретного работника с учетом его индивидуально-личностных характеристик, и методы управления группой или коллективом предприятия, представляющим собой единый социальный организм. По способам воздействия различают:

- методы, учитывающие психологию поведения личности;
- методы формирования социального взаимодействия внутри коллектива;
- методы формирования социальных факторов труда, обеспечения условий труда, быта и отдыха работников.

Применение социально-психологических методов основывается на изучении внутренних ценностей, идеалов, убеждений человека, которые определяют тип мотивационной направленности работника. Его соответствие параметрам системы управления предприятия, организационной культуре следует рассматривать в качестве внутренних факторов конкурентоспособности бизнеса. Групповые ценности (нормы) определяют поведение группы в процессе выполнения поставленных перед ней задач. Социально-психологические методы управления связаны с изучением этих норм и воздействием руководителя на процесс их формирования. В этой части они являются составным элементом групповой динамики. *Групповая динамика – область менеджмента, занимающая вопросы свойств, развития и управления внутригрупповым взаимодействием.* В практической деятельности менеджера широко используются методы, формирования

эффективных групп, их сплочения, развития групповой активности, формирования благоприятного социально-психологического климата. Методы социального взаимодействия опираются на использование определенных норм, и прежде всего социальных. Их целенаправленное формирование высшим руководством – важная задача менеджмента. Общеорганизационные нормы поведения персонала определяются корпоративной культурой, философией организации.

Организационную культуру можно охарактеризовать как *систему основополагающих ценностей, внутрифирменных правил, социальных норм, идентифицирующих организацию во внешней среде и определяющих требования к поведению ее персонала.*

С помощью социально-психологических методов управления формируются условия для экспериментирования, проведения реорганизаций и совершенствования трудовых процессов. Психологическая поддержка нестандартно мыслящих работников, способных предлагать и осуществлять внедрение новых идей, способствует росту конкурентоспособности организации на рынке. На эффективность работы персонала оказывает влияние уровень его социальной защищенности. Высокая вероятность сохранения рабочего места, в котором заинтересован работник, гарантии оплаты труда, его условий, охраны здоровья формируют чувство защищенности, стабильности положения, лояльности к организации. Особое место занимают методы социально-психологического стимулирования работы персонала, предусматривающие реализацию целого комплекса мероприятий, заинтересовывающих персонал в достижении более высоких результатов. В рамках системы социально-психологического воздействия осуществляется работа по совершенствованию условий труда и отдыха работников, удовлетворению культурно-бытовых потребностей работников и членов их семей. Специфика использования различных методов управления персоналом организации отражается в плане социального развития коллектива предприятия торговли.

Тема 11 Управление конфликтами

Конфликты в деятельности менеджера торгового предприятия

Конфликт – одна из форм отношений между сторонами, обусловленная обособленностью их интересов или суждений.

Конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. *Конструктивные конфликты* способствуют решению возникающих проблем, развитию социальной системы и протекают на фоне сохранения хороших отношений между оппонентами. *Деструктивные конфликты* разрушают социальную систему, снижают конкурентоспособность организации, препятствуя достижению ее целей.

В торговле различают внешние и внутренние конфликты. В качестве одной из сторон *внешнего конфликта* выступают субъекты внешней среды – партнеры по бизнесу, конкуренты, покупатели. Сторонами во *внутренних конфликтах* является персонал торговой организации. По масштабам охвата и последствиям различают общеорганизационные конфликты, в которые вовлекается весь персонал организации, и локальные, затрагивающие отношения между двумя или несколькими работниками.

Конфликты, с которыми сталкивается менеджер в своей управленческой практике, дифференцируются по ряду признаков. В основе каждого конфликта лежит комплекс

причин, обуславливающих его специфику. В соответствии с источниками конфликты условно можно подразделить на следующие виды:

1. *Структурные (организационные) конфликты.* Их возникновение обусловлено недостатками в организации взаимодействия и процессов – неэффективной организацией работы, непродуманной системой распределения работ, функций, их перераспределением, несоответствием между полномочиями и ответственностью.

2. *Рольевые конфликты.* Обусловлены борьбой за власть, положением в организации. Конфликты могут возникать в результате отстаивания права выполнять определенную социальную роль в группе, ролевой несовместимости. Столкновение сторон может быть вызвано также противоречиями в характере реализуемых функций, например, действия персонала, направленные на снижение потерь от внешних хищений товаров, могут нанести ущерб качеству обслуживания покупателей.

3. *Административные конфликты.* С одной стороны, они могут быть вызваны борьбой за передел регламентов (например, за изменение действующих договоров, внутренних регламентов – норм, правил и т. д.). С другой стороны, они обуславливаются недостатками или нарушениями в исполнении установленных регламентов, как со стороны органов управления, так и со стороны исполнителей. К ним относят конфликты, вызванные неоднозначностью толкования законодательной базы, нарушениями в области исполнения действующего законодательства, неэффективностью внутриорганизационных регламентов, неисполнением положений, инструкций, правил, процедур, действующих в организации, распоряжений и указаний руководства и проч.

4. *Ресурсные конфликты.* Связаны с распределением материальных, трудовых и финансовых ресурсов внутри организации. Для предприятия торговли характерна борьба за товарные ресурсы в рамках бюджетных запросов менеджеров по закупкам, борьба за распределение премиальных фондов между структурными подразделениями.

5. *Технологические конфликты.* Обусловлены особенностями технологических процессов и взаимозависимостью технологических задач. Например, результативность работы продавца во многом определяется качеством приемки товаров, скорости и ритмичности реализации внутрискладских операций. Просчеты менеджмента в области организации и стимулирования труда персонала технологической цепочки могут привести к столкновению интересов.

6. *Индивидуально-психологические конфликты.* Возникают вследствие ценностных, мотивационных, психологических особенностей индивидуумов, являющихся участниками взаимодействия. Они обусловлены различиями в воспитании, квалификации, жизненном опыте, другими факторами. Их воздействие обнаруживается при формировании разных взглядов на решение проблемы и разного отношения к явлениям, несовпадении оценок и неадекватной форме их высказывания (нетактичность, несдержанность). Индивидуально-психологические конфликты вызываются психологическими особенностями личности – чертами характера, темпераментом, типом нервной системы и проч. (склонность к сутяжничеству, агрессивность, высокий уровень депрессивности и т.д.).

7. *Конфликты целей.* Речь идет как о функциональных целях (подразделения или работника), так и о личных целях индивидуума. В первом случае следствием разделения труда и специализации является формулирование локальных целей подразделений, несогласованность которых нередко приводит к конфликтам. Например, снижение сред-

них закупочных цен может быть достигнуто за счет закупки товара большими партиями со скидкой. Однако реализация этого требования в ущерб ассортиментной политики может ухудшить показатели работы товарных отделов вследствие несоответствия ассортимента требованиям покупателя. В основе формулирования личных целей лежат потребности и мотивы. Реализация личных целей индивидуума (карьерный рост, приобретение квалификации, обеспечение семьи и проч.) может вступать в противоречие с реализацией целей его коллег (например, при формировании графика выхода на работу) и целей предприятия в целом.

8. *Конфликты, вызванные недостатком достоверной информации.* Неполная информация или ее отсутствие, недостоверная или неточная информация приводят к недопониманию, неадекватной реакции на происходящие события, невозможности выработать правильную линию поведения. Возникающие слухи создают дополнительную базу для разрастания конфликта.

В зависимости от того, кто выступает в качестве сторон в конфликте, различают:

1. *Внутриличностные конфликты.* Являются следствием внутренних противоречий, разрешить которые человек не может в силу ряда обстоятельств.

2. *Межличностные конфликты.* Возникают в результате столкновения целей и мотивов поведения двух человек. В управленческой практике различают вертикальные межличностные конфликты (руководитель – подчиненный) и горизонтальные (между работниками, находящимися на одном уровне иерархической структуры организации).

3. *Конфликты между личностью и группой.* Различают конфликты, возникающие между руководителем и персоналом, находящимся у него в подчинении (организации или структурного подразделения). Второй тип конфликта – конфликт между рядовым сотрудником и коллективом, в котором он работает.

4. *Межгрупповые конфликты.* Межгрупповые конфликты в практике работы менеджера возникают чаще всего между структурными подразделениями, между группами, сформировавшимися внутри предприятия в результате поляризации интересов, между микрогруппами внутри отдельных подразделений, между администрацией предприятия и персоналом или общественными объединениями.

Формами проявления конфликтов в трудовых коллективах являются:

- забастовка, сопровождающаяся высказыванием определенных требований;
- саботаж – невыполнение производственных требований при формальном продолжении работы;
- формы пассивного сопротивления: сознательное снижение индивидуальной производительности, рестрикционизм (коллективное ограничение производительности с целью сдерживания роста норм выработки), абсентеизм (невыходы на работу) и отсутствие на рабочем месте под различными предлогами, мелкие хищения и обман, уход от решения проблемы (бюрократизм, волокита, уход от ответственности).

В качестве источника разногласия выступают различные позиции сторон, отражающие их интересы. Они могут быть скрытыми или открыто заявленными. В любом случае менеджер должен провести диагностику факторов, побудивших стороны вступить в конфликтные отношения. Изучение причин конфликтов недостаточно для выработки механизмов управления этим явлением. Не менее важная характеристика конфликта – его динамика.

Динамика и технология управления конфликтами

К основным этапам конфликта относят:

1. Формирование конфликтной ситуации.
2. Осознание и восприятие ситуации как конфликтной хотя бы одной стороной.
3. Начало действий хотя бы одной из сторон в направлении развития ситуации в свою пользу.

4. Открытое конфликтное взаимодействие сторон. Стороны открыто заявляют о своих позициях и требованиях и осуществляют действия, направленные на развитие конфликта. Данный этап может принять затяжной характер, с периодическим обострением конфликтного взаимодействия. Стороны выбирают и реализуют определенную линию поведения.

5. Разрешение конфликта. Связано с устранением причины разногласий. Может достигаться несколькими путями:

- Выведение одной из сторон из сферы взаимодействия (перевод на другую должность, в другое подразделение, увольнение).
- Изменение позиции одной из сторон в пользу другой (убеждение, разъяснение).
- Согласование позиций – выработка совместного решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Использование для разрешения конфликта методов организационного, психологического давления и манипулирования (использование властных полномочий, угрозы наказания, обмана и других уловок) не устраняет причины конфликта, а переводит его в стадию скрытого конфликтного взаимодействия, делающего конфликт затяжным, что усиливает его негативные последствия.

С точки зрения возможности разрешения конфликта выделяют следующие его фазы: начальная фаза, фаза подъема, пик конфликта, фаза спада. Смена одной фазы другой может иметь циклический характер.

Процесс управления конфликтами заключается в целенаправленном воздействии на динамику конфликта с учетом интересов организации (ее целей и стратегии) и в осуществлении комплекса действий, направленных на профилактику деструктивных конфликтов. Процесс управления конфликтами предусматривает:

- диагностику конфликта;
- прогнозирование его развития;
- выработку механизма разрешения конфликта с учетом его функциональной направленности;
- осуществление комплекса действий, направленных на разрешение конфликта, включая формирование потребности субъектов конфликта в его разрешении;
- анализ последствий конфликта;
- разработку и реализацию мер по профилактике деструктивных конфликтов на будущее.

Совокупность методов разрешения конфликтов можно разделить на две группы: структурные методы и межличностные. К структурным методам разрешения конфликтов относят:

1. Разъяснение требований к работе. Задача непосредственного руководителя заключается в доведении до подчиненного ожиданий и требований организации в отношении его труда. Степень регламентирования действий определяется жесткостью организационной структуры.

2. Использование координирующих и интеграционных механизмов. К таким механизмам относят иерархию полномочий, формирование межфункциональных подразделений, групп, введение координирующих должностей (например, менеджер-интегратор).

3. Установление общеорганизационных комплексных целей, реализация которых требует объединения усилий работников. Формирование целостной организационной культуры.

4. Использование для профилактики конфликтов системы вознаграждений. Методы предусматривают подбор критериев оценки персонала, исключающих столкновение их интересов, формирование системы вознаграждения с учетом вклада работника или группы в достижение общеорганизационных комплексных целей, стимулирование конструктивного взаимодействия, поощрение руководителей, работа с персоналом которых отвечает требованиям эффективного управления конфликтами.

Выбор стратегии поведения личности в конфликте определяется спецификой его предмета, ценностью межличностных отношений для субъектов конфликта и их индивидуально-психологическими особенностями. В соответствии с перечисленными факторами стороны выбирают один из существующих стилей разрешения конфликтов:

1. Уклонение. Стороны стараются не попадать в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий. Данная стратегия выбирается в случае, если конфликт оценивается сторонами как незначительный. Если такое восприятие неадекватно, конфликт рано или поздно проявится.

2. Сглаживание. Приоритетность межличностных отношений вынуждает одну из сторон жертвовать собственными интересами. Такая стратегия позволяет избежать инцидента и развития конфликта, однако не устраняет его причины.

3. Принуждение. Одна из сторон, используя различные рычаги давления, добивается разрешения конфликта в свою пользу. Такое разрешение является неустойчивым и сохраняется до тех пор, пока существуют средства давления. Если ситуация меняется, конфликт возобновляется. В условиях разрешения конструктивного конфликта данный стиль является неприемлемым, так как позиция руководителя может быть ошибочной. Этот стиль оправдан в критической ситуации, когда использовать более эффективные методы разрешения конфликта не представляется возможным.

4. Компромисс. Данный стиль характеризуется взаимными уступками сторон ради сохранения хороших отношений или в результате неадекватного восприятия конфликта. Такой способ разрешения конфликта не всегда обеспечивает конструктивность решения.

5. Сотрудничество. Этот стиль характеризуется активным поиском позиций, отражающих интересы всех сторон. Взаимная удовлетворенность разрешением конфликта обеспечивает его устойчивость и сохранение хороших взаимоотношений.

Тема 12 Руководство, полномочия и власть

Общая характеристика полномочий

Руководство – это способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Полномочия – это ограниченное право лица, занимающего конкретную должность, принимать определенные решения для достижения целей организации.

Механизмом включения в процесс управления работников, находящихся на различных уровнях структуры, является *делегирование полномочий*. Основное требование эффективного делегирования – это соответствие полномочий решаемым задачам.

Полномочия делегируются для того, чтобы получивший их исполнитель имел возможность (условия) для выполнения своей части общей работы. Однако организация – сложная система. Ее цель будет достигнута, если все звенья организации выполняют свою работу. Поэтому широкое распространение в управлении целостными системами получил *принцип единоначалия*, наиболее рельефно проявляющийся в армии. Единоначалие – это невозможность для руководителя делать все, что он захочет. Это прежде всего его ответственность за все, что происходит в руководимой им организации. Для того, чтобы руководитель мог обеспечить достижение цели, решение необходимых задач, он получает необходимые полномочия. Таким образом, важная сторона процесса делегирования полномочий связана с ответственностью.

Ответственность – это обязательство решить определенные задачи, выполнить работу, имея необходимые полномочия.

Чем больше задач, чем они сложнее, тем выше ответственность. Следовательно, тем больше необходимо полномочий и тем выше вознаграждение исполнителя.

Делегирование полномочий – двусторонний процесс, включающий их передачу и принятие. Исполнитель принимает определенные полномочия, а вместе с ними и определенную долю ответственности. Руководитель делегирует (передает) определенные полномочия, но не снимает с себя ответственность за реализацию делегированных полномочий. Независимо от объема делегированных полномочий, руководитель отвечает за весь комплекс проблем, решение которых входит в его функциональные обязанности.

Руководитель делегирует полномочия только своим непосредственным подчиненным. При этом необходимо учитывать следующие *виды ограничений делегирования*.

1. Руководитель может делегировать только те полномочия, которые он имеет.

2. Внутренние ограничения делегирования определяются стратегией, процедурами, правилами организации, должностными обязанностями руководителя и исполнителя.

3. Внешние ограничения включают два вида. Первый вид определяется существующей нормативной базой. Другой пример ограничений – существующая нормативная база регулирования использования ресурсов, находящихся в собственности организации, в частности, формирования издержек, использования денежных средств.

Второй вид внешних ограничений – это социальные ограничения. В одних случаях такие ограничения поддерживают полномочия, в других – оказывают противодействие. Например, регулировщик имеет полномочия регулировать автомобильные и пешеходные потоки. Если у населения соблюдение правил дорожного движения – обычай, норма, то цель достигается и без усилий со стороны регулировщика.

Необходимо различать полномочия и власть. *Власть* руководителя – это то, что он реально может сделать. Полномочия определяют, что руководитель имеет право делать.

Типы полномочий

При построении организации в ходе организационного процесса выделялись *линейные и штабные подразделения*.

Руководители линейных подразделений имеют линейные полномочия. В результате их делегирования формируется *иерархия уровней управления*, по которой передается цель команд (сверху вниз) и отчетная информация (снизу вверх).

Деятельность по реализации полномочий линейных подразделений организации, то есть линейных полномочий, характеризуется содержанием проблемы и системой взаимосвязей. Существенное значение имеет психология общения. Можно говорить об интегративном характере деятельности по реализации линейных полномочий. Этой интегративной деятельности предшествует аналитическая деятельность, выполняемая штабными подразделениями организации.



Рисунок 12.1 – Виды полномочий

Типы административного (штабного) аппарата:

Консультативный (постоянный или временный) аппарат создается для решения проблем, требующих специальной квалификации. Часто это приглашенные эксперты из академических центров или консультационных фирм. Сфера деятельности консультантов – новые технологии, повышение квалификации, право, аудит, экология, психология.

Обслуживающий аппарат обеспечивает оказание услуг организации и ее подразделениям, в первую очередь – основному производству. Это правовое, бухгалтерское, информационное обслуживание и т.д.

Личный аппарат руководителя может включать помощников, советников, секретарей.

Основными *типами штабных полномочий* являются:

- *рекомендательные*, когда к штабным подразделениям обращаются руководители линейных подразделений за советом, справкой, помощью. Получив рекомендацию штабного подразделения, руководитель самостоятельно принимает решение. Здесь основным методом воздействия штабных подразделений на принятие решений является убеждение линейных руководителей. Линейные руководители могут и не обращаться к специалистам штабных подразделений;
- *обязательное согласование* решения, принимаемого линейным руководителем со специалистами штабного аппарата. Примером здесь может быть согласование приказа руководителя с представителями юридической и финансовой служб организации. Однако рекомендации штабных подразделений не обязательны для линейного руководителя;
- *параллельные* полномочия – право штабного аппарата отклонить решение, принятое линейным руководителем. Например, совет директоров может отменить решение, принятое президентом акционерного общества. Одна из целей установления таких полномочий – сбалансирование ветвей власти;
- *функциональные* полномочия как единство линейных и штабных полномочий. Таковыми полномочиями обладает высший руководитель организации;
- *линейные* полномочия внутри штабного аппарата. Такие полномочия имеют место в больших штабных аппаратах.

Распределение полномочий

Конкурентоспособность организации в значительной мере зависит от эффективного распределения полномочий по уровням управления. Руководитель организации имеет полномочия для принятия решений по любым вопросам. Однако он не может быть достаточно компетентным для решения всех задач. Руководитель часто не имеет времени и сил для эффективного решения всех задач, выполнения всех работ. Эти два момента определяют необходимость делегирования полномочий.

Сложность эффективного распределения полномочий связана с выполнением задач линейных и штабных подразделений и определением конкретных компетентных исполнителей. При делегировании круг исполнителей существенно расширяется. Конечный результат работы организации будет достигнут только в том случае, если все исполнители решат поставленные им задачи. Поэтому необходимо, во-первых, обеспечить распределение управленческой работы по уровням иерархии и, во-вторых, координировать деятельность всех исполнителей.

Оптимизация распределения управленческих работ по уровням управления связана с определением *нормы управляемости* руководителей различных уровней, то есть количества исполнителей, непосредственно подчиненных данному линейному руководителю.

На норму управляемости на определенном уровне управления влияют следующие характеристики:

- внешней среды данной организации – динамизм, сложность, неопределенность информации;
- организации как единой системы – характер (устоявшаяся или созданная на короткий срок), масштаб, сложность, миссия, цели и т.д.;
- конкретного уровня управления – характер решаемых задач, способности и стиль управления руководителя, характеристики подчиненных.

Координация деятельности исполнителей, организация контроля, мотивации, развитие персонала являются важнейшими *задачами руководителя*. Часто эти задачи не могут быть делегированы.

Причинами нежелания руководителей делегировать задачи и полномочия для их решения подчиненным являются:

1. Заблуждение, что руководитель сделает работу лучше подчиненного.
 2. Отсутствие способности руководить, определять приоритеты развития, вычленять задания для исполнителей.
 3. Отсутствие доверия к подчиненным.
 4. Боязнь риска, а следовательно – ответственности за возможные ошибки исполнителя.
 5. Отсутствие обратной связи и оперативного контроля за ходом работы исполнителей.
- Причины, по которым подчиненные неохотно принимают полномочия:
1. Нежелание самому решать проблему.
 2. Боязнь критики за возможные ошибки.
 3. Недостаток ресурсов, информации, мотивации или уверенности в себе.
 4. Убеждение исполнителя, что работы у него уже слишком много.

Ключевая задача руководителя – не выполнение совокупности конкретных управленческих работ, а формирование и развитие организации для реализации ее миссии, дос-

тижения целей. Важным направлением развития организации, ее персонала является повышение эффективности распределения полномочий. Этому способствуют:

1. Повышение квалификации исполнителей и руководителя, в частности, в области эффективного делегирования полномочий.

2. Совершенствование основных функций управления – стратегического планирования, организации, мотивации, контроля. Эффективное делегирование позволяет исполнителям и руководителям удовлетворять потребности высших уровней – в уважении и самовыражении.

3. Соблюдение ряда принципов делегирования:

- достаточности ресурсов (в том числе и информационных), выделяемых исполнителем для решения поставленных перед ним задач;
- соответствия объема полномочий исполнителя делегированной ему ответственности;
- нарастающей трудности передаваемой ему работы;
- эффективной обратной связи;
- стимулирования принятия дополнительной ответственности. Вознаграждение должно быть, по мнению исполнителя, адекватным ответственности.

Основа и формы власти

Важнейшими характеристиками власти являются ее основа (характер) и форма (источник). Различные формы власти в зависимости от ее основы могут быть объединены в три группы

Основа власти	Формы власти
Организационная	Принуждение; вознаграждение; законная власть
Личностная	Эксперта; примера; потребность во власти
Личностно-организационная	Власть на информации; власть связей; право на власть

Власть, основанная на *принуждении*, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных – вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Последний может заставить работников подделывать документы, искажать представление о ситуации. Отсюда – либо принятие неоптимальных решений из-за недоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль, в том числе и информации.

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности, по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели. Руководитель не всегда располагает и достаточными возможностями и ресурсами. К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

Законная власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. Законная власть связана с традициями и часто опи-

рается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений. Принятие решения – сложный и часто длительный, многоступенчатый процесс. Все его участники, а не только лицо, принимающее окончательное решение, являются носителями законной власти.

Формы власти, имеющие *личностную* основу, неотделимы от носителя власти и, как правило, не зависят от статуса, занимаемой должности.

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя. Компетентность определяется рядом факторов – талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своей привлекательности, выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность (но не обязательно высокий рост), обладают риторическими способностями – их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

Потребность во власти также может стать источником власти. Такую потребность, проявляющуюся в необходимости оказывать влияние на других, имеют все люди. Однако ее сила, актуальность существенно различаются. В обостренной форме эта потребность проявляется у лиц, страдающих невротическими отклонениями. Возможен и “здоровый карьеризм” у людей, имеющих позитивную мотивацию.

Проявляется эта форма власти в настойчивом желании давать рекомендации, оказывать помощь, строить интриги и т.д.

Последнюю группу образуют формы власти, имеющие *смешанную организационно-личностную* основу.

Власть на *информацию* может иметь организационную основу, когда доступ к этой информации руководитель получает по должности. Власть на информации может иметь и личностную основу, когда доступ к информации обусловлен не должностью, а личными контактами, аналитическими способностями человека.

Власть *связей* также имеет двойственную основу. Ясно, что чем более высокую должность занимает руководитель, тем шире круг контактов, тем больше возможностей для установления и поддержания связей. Личностная основа такой власти может исходить и не из реальных связей.

Право на власть предполагает организационную основу – наличие определенной должности в организации. Формально руководители, занимающие одинаковые должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует предоставленные ему права в пределах своих способностей, которые очень индивидуальны. Признание этого права подчиненными зависит и от эффективного применения других форм власти – принуждения, вознаграждения, эксперта и т.д.

Тема 13 Лидерство

Общая характеристика лидерства

Лидерство – это способность влиять на личности и группы, направляя их деятельность на достижение цели.

Таблица 13. 1 – Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План-основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Даёт импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Уважаем	Обожаем
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Личностный подход к лидерству

Лидерство имеет ярко выраженную личностную основу. Поэтому его первые исследователи анализировали личностные качества руководителей, добившихся выдающихся успехов, либо лидеров, которые не занимали определенной должности, но оказали существенное влияние на большие группы людей. Анализ роли личности в истории можно считать исходным пунктом исследования лидерства. Важнейшая задача здесь – выяснение перечня и оптимального сочетания личностных качеств, обеспечивающих эффективное лидерство. Такими качествами являются внешность, общее и специальное образование, уровень интеллекта, профессиональный опыт. Однако не все известные лидеры обладали этими качествами в равной степени. Важно учитывать и соотношение личностных качеств лидера и других членов группы. Например, если в группе имеется несколько человек с ярко выраженной потребностью во власти, то неизбежны конфликты и руководство вряд ли будет эффективным.

История дала много ярких примеров влияния личности на важные события и процессы. В некоторых случаях можно было проследить прямые связи между наличием у лидера определенных качеств, принимаемыми им решениями и успехом организации.

Однако это еще не доказывает, что наличие определенных характеристик у личности делает ее лидером. В конкретных ситуациях особую значимость могут иметь различные качества личности. На стиль руководства влияют и другие факторы, в частности, организационные условия, условия постановки конкретной задачи, характеристики и состояние внешней среды.

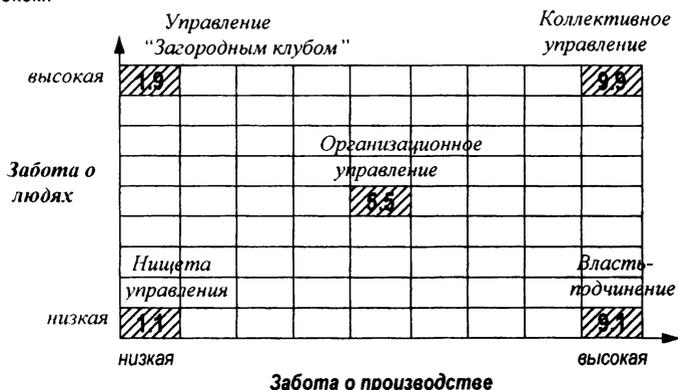
Поэтому развитие теории лидерства пошло по пути расширения перечня изучаемых факторов. Вначале это были характеристики, не отделимые от самой личности. Позднее стали исследоваться качества личности лидера, которые проявляются в его поведении, во взаимоотношениях лидера и других членов организации.

Поведенческий подход

Центральная проблема данного подхода – анализ поведения лидера по отношению к другим членам организации, обеспечивающего необходимое влияние на их деятельность.

В рамках поведенческого подхода наибольшее распространение получили теории “Х” и “У” Д. Мак-Грегора, континуума стилей К. Левина и Р. Лайкерта и управленческие решетки (университета штата Огайо и Р. Блэйка и Д. Мутона).

В рамках этого подхода Роберт Блейк и его сотрудница Джейн Муутон предложили так называемую «управленческую матрицу» или «решетку менеджмента». Исходная позиция авторов: любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком.



Первая «силовая линия» (ориентация на производство) имеет постоянные цели: максимальный объем производства, максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства. Вторая «силовая линия» направлена на человека и имеет цель: хорошее самочувствие работников и удовлетворенность работой; формирование ситуации, когда условия труда в наибольшей степени отвечают потребностям и желаниям работающего. Между двумя указанными силовыми линиями есть противоречие, и образуется некое поле, в котором пять точек определяют пять наиболее характерных типов управленческого поведения, на котором:

1.1 – руководитель не стремится ни к производственным результатам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стиль руководства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников;

9.1 – это «жесткий» курс администратора, без остатка ориентированный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или сказываются больными;

1.9 – противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. В группе, где

у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производственная необходимость или вышестоящее руководство;

5.5 – девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стремятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые результаты. Характеризуется склонностью к компромиссам;

9.9 – идеальный стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руководитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.

Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении.

В *теории Д. Мак-Грегора* основными факторами, влияющими на поведение лидера, являются его цели, ценности, предпочтения, а также представления лидера о членах группы. В зависимости от этих факторов Д. Мак-Грегор рассматривает поведение авторитарного (теория "X") и демократического (теория "Y") лидеров.

Авторитарный руководитель считает, что для подчиненных труд – тяжелое бремя, и они стремятся уклониться от работы. В этой ситуации руководитель должен принуждать исполнителя к труду. В соответствии с представлениями *демократического* руководителя, труд для исполнителя – естественная потребность, и он охотно принимает задания. Поведение руководителя должно быть направлено на создание условий для выполнения работы и мотивацию исполнителей.

Другая характеристика в анализе поведения руководителей – отношение исполнителей к принятию ответственности.

Авторитарный руководитель считает, что у подчиненных нет честолюбия и они стремятся уклониться от ответственности. Задача руководителя – детальная регламентация деятельности исполнителей. Демократический руководитель исходит из приобщенности членов организации к ее целям. Поэтому исполнители охотно берут на себя ответственность, и задача руководителя – эффективно делегировать полномочия.

В *теории К. Левина* выделяется три стиля руководства – по критерию концентрации полномочий. *Авторитарное* руководство характеризуется полной концентрацией полномочий у руководителя. *Демократичное* – распределением ответственности и участием членов группы в управлении. *Либеральный* руководитель принимает минимальное участие в принятии решений. Далее рассматриваются характеристики каждого из стилей по таким параметрам, как объем работы, выполняемой группой, характер работы (результатов), мотивация, отношения в группе, оценка стиля руководства членами группы.

Р. Лайкерт предложил другие критерии для классификации стилей лидерства.

Первый критерий раскрывает *приоритеты руководителя* – его ориентацию:

- а) только на работу, достижение целей, получение результатов;
- б) только на человека.

Ясно, что такое деление условно, точнее говорит о преобладающей ориентации.

Второй критерий – *характер взаимодействия* руководителя и подчиненных при принятии решений.

Авторитарный руководитель принимает решения самостоятельно. Эксплуататорско-авторитарный стиль предполагает опору на принуждение, а благосклонно-авторитарный – преимущественно на вознаграждение.

Демократический стиль может основываться на учете мнений исполнителей (консультативно-демократическое руководство) либо на участии исполнителей в принятии решений.

Дальнейшее развитие поведенческого подхода к анализу лидерства проявлялось в переходе к двумерным классификациям стилей.

В университете штата Огайо исследовали влияние руководителя через *анализ структурирования задачи и внимания к подчиненным*. Каждая из этих характеристик имеет два качественных уровня – низкий и высокий. Таким образом, четыре возможных комбинации элементов дают четыре стиля руководства. Р. Блэйк и Д. Мутон, по сути, лишь детализировали этот подход, введя девятибалльную шкалу для двух критериев – степени учета интересов людей и меры достижения цели организации.

При демократическом, ориентированном преимущественно на человека стиле руководства исполнители испытывают большую, чем при других стилях, удовлетворенность работой. Высокая удовлетворенность работой приводит к росту производительности труда исполнителей, а следовательно, увеличению вознаграждения. Также повышается степень удовлетворенности исполнителей своей работой. Такие причинно-следственные связи проявляются достаточно четко, когда первичные потребности удовлетворены полностью. При высокой актуальности первичных потребностей авторитарный (особенно благосклонно-авторитарный) стиль руководства может обеспечить более высокие результаты. Следовательно, руководитель должен владеть методами влияния, соответствующими различным стилям, и использовать их применительно к конкретной ситуации.

Ситуационный подход

Центральная задача, которую решает руководитель, – определить стиль поведения, наиболее адекватный конкретной ситуации, то есть обеспечивающий максимальную результативность. Для описания ситуации исследователи использовали различные характеристики.

По Ф. Фидлеру, *основными факторами*, влияющими на поведение руководителя, являются структурированность задачи, объем полномочий руководителя и отношения между руководителем и членами группы. Поскольку стиль поведения личности достаточно постоянен, Ф. Фидлер предлагает назначать руководителей в соответствии с ситуацией. Например, в благоприятной ситуации задача структурирована и отношения хорошие, руководитель не нуждается в больших полномочиях. В неблагоприятной ситуации, когда задача не структурирована и отношения плохие, требуется сильный руководитель, ориентированный на решение задачи, с широкими полномочиями. В умеренно благоприятной ситуации необходим руководитель, ориентированный на установление хороших отношений с подчиненными.

Т. Митчел и Р. Хаус анализировали влияние руководителя на мотивацию подчиненного, его удовлетворенность работой и производительность. На этой основе они выделили следующие *стили*:

- поддержки (ориентированный на человека);
- инструментальный (аналог ориентации на работу, задачу);
- поощрений участия в принятии решений путем учета предложений подчиненных, распространения необходимой информации;
- ориентированный на достижения, убеждение рабочих в своих силах.

Выбор конкретного стиля определяется личными качествами работника и состоянием внешней среды.

П. Херси и К. Бланшар считают, что выбор стиля лидерства определяется степенью профессиональной и социальной зрелости исполнителей – способностью и согласием принимать ответственность, желанием решить поставленную задачу, уровнем профессиональной подготовки, опытом. Конкретный стиль лидерства характеризуется двумя основными показателями – ориентацией поведения руководителя на задачу и(или) на человеческие отношения (см. табл. 13.2).

Таблица 13.2 – Стили лидерства

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
<p><i>Низкий уровень:</i> "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p><i>"Авторитарное указывание"</i> 1) четкие указания что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.</p>
<p><i>Средний уровень:</i> "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны. Добросовестны)</p>	<p><i>"Популяризация"</i> 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить); 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5) когда необходимо – приказывайте; 6) вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.</p>
<p><i>Хороший уровень:</i> "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.</p>	<p><i>Участие в управлении</i> 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.</p>
<p><i>Высокий уровень:</i> "Хотят и умеют работать творчески" (экстра специалисты, достижения высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p><i>"Передача полномочий"</i> 1) ставьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы; 7) вознаграждайте творческие решения проблем</p>

В. Врум и Ф. Йеттон выделяют – в зависимости от участия подчиненных в принятии решений – три стиля руководства: автократичный, консультативный и коллегиальный.

При *автократичном* стиле руководитель принимает решение, используя имеющуюся у него информацию, опираясь на свой опыт либо получая информацию от подчиненных.

Консультативный стиль предполагает индивидуальные или групповые консультации с подчиненными. Руководитель самостоятельно принимает решение, которое отражает или не отражает результаты консультаций.

Коллегиальный стиль предполагает, что группа обсуждает проблему и выбирает способ решения.

Выбор стиля руководства определяется ситуацией. Ее основные характеристики связаны с принятием решения и могут быть объединены в три группы.

1. Условия решения проблемы включают критерий выбора способа решения проблемы, степень структурированности задачи, поставленной перед исполнителем, и наличие у руководителя информации и опыта для качественного решения проблемы.

2. Отношение исполнителей к решению проблемы включает значимость причастности подчиненных к принятию решения для достижения цели и степень мотивации подчиненных в достижении цели организации.

3. Отношения между руководителем и исполнителем, включая отношение подчиненных к автократическим решениям и вероятность конфликта при принятии определенного решения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – Минск: БГЭУ, 2010. – 269 с.
2. Герчикова, И.Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.
3. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
4. Глухов, В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
5. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
6. Николаев, Т.И. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 320 с.
7. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 161 с.
8. Феденя, А.К. Менеджмент. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 320 с.
9. Шеметов, П.В. Менеджмент. – М.: Омега-Л, 2008. – 406 с.

Учебное издание

Составители:

Будурян Татьяна Алексеевна
Довыденко Наталья Александровна

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине

«Менеджмент в торговле»

для иностранных и белорусских студентов специальности
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность в строительстве»
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Будурян Т.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Кармаш Е.Л.

Корректор: Никитчик Е.В.

ISBN 978-985-493-281-1



Подписано к печати 26.02.2014 г. Бумага «Снегурочка».
Формат 60x84 1/16. Гарнитура Arial Narrow. Усл. печ. л. 4,9.
Уч. изд. л. 5,25. Заказ № 1329. Тираж 60 экз. Отпечатано на
ризографе Учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.