

Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, А. И. Ярцев

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

Д о п у щ е н о

Министерством образования Республики Беларусь
для студентов высших учебных заведений
по специальностям «Коммерческая деятельность»,
«Товароведение и экспертиза товаров»

Минск БГЭУ 2009

УДК 658.6
ББК 65.421-21
К68

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра государственного управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь;

Г. В. Германович — директор НИИ Белкоопсоюза, кандидат экономических наук, доцент

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

ISBN 978-985-484-571-5.

Рассмотрены сущность и основные школы менеджмента, а также принципы, функции и методы управления в торговле. Уделено внимание следующим вопросам: организация труда руководителя управления персоналом; принятие управленческих решений; стиль управления. Для более глубокого усвоения материала по каждой теме приведены контрольные вопросы и практические задания.

Для студентов высших учебных заведений; может быть использован слушателями институтов повышения квалификации и практическими работниками.

УДК 658.6
ББК 5.421-21

© Короленок Г. А., Гоцкий Г. Г.,
Ярцев А. И., 2009
© УО «Белорусский государственный
экономический университет», 2009

ISBN 978-985-484-571-5

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Глава 1. ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КУРСА	7
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	16
<i>Практические задания и упражнения</i>	17
Глава 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ	21
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	35
<i>Практические задания и упражнения</i>	36
Глава 3. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	45
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	54
<i>Практические задания и упражнения</i>	55
Глава 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	59
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	63
<i>Практические задания и упражнения</i>	64
Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ...	66
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	74
<i>Практические задания и упражнения</i>	75
Глава 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	82
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	93
<i>Практические задания и упражнения</i>	94

Глава 7. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	99
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	104
<i>Практические задания и упражнения</i>	104
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ	106
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	109
<i>Практические задания и упражнения</i>	110
Глава 9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	117
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	123
<i>Практические задания и упражнения</i>	124
Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	134
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	138
<i>Практические задания и упражнения</i>	138
Глава 11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ	143
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	149
<i>Практические задания и упражнения</i>	150
Глава 12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	155
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	160
<i>Практические задания и упражнения</i>	160
Глава 13. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ	165
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	169
<i>Практические задания и упражнения</i>	169
Глава 14. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ	176
<i>Вопросы для закрепления материала</i>	180
<i>Практические задания и упражнения</i>	180
Глоссарий	182
Литература	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Менеджмент в торговле» занимает важное место в системе подготовки специалистов в области коммерческой деятельности. Ее целью является формирование у студентов навыков управления.

Задачи изучения дисциплины:

- формирование знаний, умений, навыков в области организации управления организациями торговли на основе понимания его сущности, принципов и структуры;
- изучение форм и методов государственного регулирования торговли;
- изучение основ коммуникации, организации и планирования рабочего дня руководителя, принятия управленческих решений;
- овладение различными подходами к формированию стиля управления;
- постижение зарубежного опыта управления и возможностей его использования в условиях Беларуси.

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

После изучения данного курса *студенты должны:*

- уметь определять основные составляющие системы управления организацией;
- понимать роль и место менеджера в организации и описывать содержание его деятельности;

- быть в состоянии объяснить комплексный характер взаимодействия человека с организацией;
- разбираться в практическом применении методов управления и мотивации деятельности;
- обнаруживать воздействие внешней и внутренней среды на определение целей и стратегии организации;
- воспринимать межличностные и групповые процессы, протекающие в организации;
- принимать управленческие решения.

Предлагаемый практикум подготовлен с учетом перечисленных задач. В каждой его главе содержатся основные понятия, позволяющие вспомнить и систематизировать изученный материал, и практические задания, помогающие его закрепить. В некоторых главах практикума приводятся психологические тесты.

Практикум написан в соответствии с программой курса «Менеджмент в торговле» и предназначен для студентов дневной и заочной форм обучения. Отдельные задания рассчитаны на студентов, имеющих практический опыт работы в торговых организациях. Определенную пользу практикум может принести и практическим работникам.

Глава 1. ЗАДАЧИ, СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА КУРСА

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

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

- постановка целей объекта управления;
- разработка средств и способов их достижения;
- организация совместной деятельности для получения результатов, адекватных целям, на основе разработанных средств и способов.

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

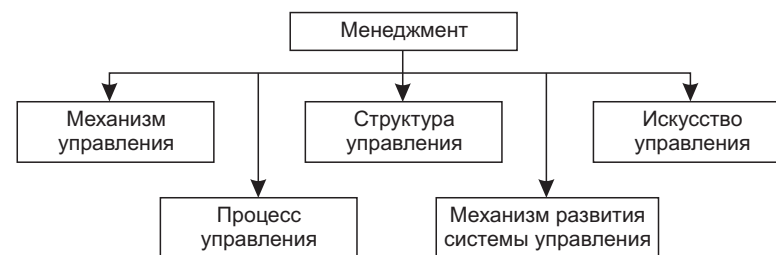


Рис. 1.1. Структура менеджмента

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

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

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

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

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

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



Рис. 1.2. Семь переменных успешных организаций

На практике сложились следующие **основные концепции менеджмента**: управление по принципу исключения, управление по принципу делегирования полномочий, управление посредством согласования целей и системное управление посредством передачи прав другим лицам и широкого само-

регулирования на основе автоматизированных систем управления.

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

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

Формы государственного управления первым исследовал Сократ (около 470 — 399 гг. до н.э.), позже Платон (428—348 гг. до н.э.) предпринял попытку разграничить функции органов управления. Александр Македонский (356—323 гг. до н.э.) разработал теорию и практику управления войсками, им был создан штаб войска, который координировал взаимодействия между отдельными подразделениями армии. Важным вкладом в развитие науки управления стало введение в Италии бухгалтерского учета с помощью двойной записи операций. Возникновение бухгалтерского учета — это своего рода предпосылка появления функций управления: учета и контроля.

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

Одним из основоположников научного менеджмента является Ф.У. Тейлор, который в книге «Принципы научного

управления» (1911) разработал научную систему знаний о принципах рациональной организации труда. Тейлором были предложены дифференциация системы оплаты труда, проведение хронометража, способы рационализации трудовых приемов, что и определило возникновение механизма научного менеджмента (управления).

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

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

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

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

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

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

Дальнейшее развитие менеджмент получил в трудах Г. Гантта, Френка и Лилиан Гилбрет, Г. Эмерсона и др.

Г. Гантт рассматривал не отдельные операции и движения, выполняемые работниками, а производственные про-

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

Большой вклад в развитие науки менеджмента внесли Френк и Лилиан Гилбрет. Они предприняли попытки поиска оптимальных способов выполнения любой работы с использованием хронометража движений, что позволило бы установить более точные нормы выработки. Для этой цели Ф. Гилбрет впервые применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников. В результате исследований Ф. Гилбрет разработал самокарты — карты цикла одновременно выполняемых движений. Лилиан Гилбрет свои исследования посвятила проблемам управления кадрами (подбор, расстановка и обучение).

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

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

- нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения и регламентировании времени;
- наличие письменных стандартных инструкций;
- вознаграждение за производительность.

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

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

Значение административной школы менеджмента заключается в том, что в ней впервые были сформулированы универсальные функции и принципы управления. В качестве основных функций менеджмента А. Файоль выделил планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Эти функции менеджмента (в несколько видоизмененной форме) и в настоящее время являются основополагающими в процессе управления.

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

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

- специализация — работа людей и подразделений должна быть поделена на рутинные, четко обозначенные операции;
- формализация — вся деятельность подразделений и сотрудников должна быть стандартизирована с помощью формальных правил и процедур;
- строгая иерархия власти — все уровни власти и управления должны определяться многоступенчатой пирамидой власти;

• продвижение по заслугам — продвижение по службе должно основываться на характеристиках, аттестациях, экзаменах;

• обезличенные процедуры поощрения и наказания — все поощрения и наказания производятся по стандартным, обезличенным процедурам и не должны учитывать личность подчиненного;

• владение карьерой — все сотрудники организации должны быть уверены в том, что они будут работать в данной организации всю жизнь, если полностью посвятят себя ей.

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

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

Фактическое становление и наиболее широкое применение *школы человеческих отношений* относится к 1930—1950-м гг. и связано с именами Хьюго Манстерберга, Мери Паркер Фоллет и Элтона Мэйо.

Х. Манстерберг в работе «Психология и промышленная эффективность» сформулировал основные принципы отбора претендентов на руководящие должности. Им разработано множество психологических тестов с целью изучения способностей и склонности претендентов к различным видам деятельности, совместимости работников друг с другом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

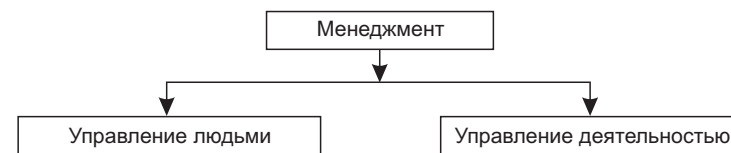


Рис. 1.3. Составные элементы менеджмента

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

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

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

Вопросы для закрепления материала

1. В чем заключается сущность менеджмента как процесса управления?
2. Назовите основные функции управления.
3. Как вы понимаете менеджмент как команду и систему?
4. Охарактеризуйте структуру менеджмента.
5. Что такое структура управления, механизм управления и процесс управления?
6. Перечислите основные концепции менеджмента и охарактеризуйте возможные границы их использования.
7. Назовите основные отличительные особенности японской и американской моделей управления.
8. Оцените вклад в теорию управления школы научного управления.
9. В чем состоит вклад в теорию управления классической (административной) школы управления?
10. Назовите основные достижения школ человеческих отношений и поведенческих наук. Каковы предпосылки возникновения этих школ?
11. С чем можно связать развитие количественного подхода к управлению?
12. Какова сущность системного подхода к управлению? Дайте определение понятия «система» и перечислите ее основные элементы.

13. Что предполагает ситуационный подход к управлению?

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

Практические задания и упражнения

Задание 1.1. Изучив основные концепции менеджмента, дайте им характеристику, заполнив табл. 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика основных концепций управления

Концепция	Управление по принципу исключения (management by exception)	Управление по принципу делегирования (management by delegation)	Управление посредством согласования целей (management by objectives)	Системное управление (management by system)
1	2	3	4	5
Сущность	Руководство осуществляется только через контроль отклонений, а вышестоящий руководитель вмешивается в процесс управления только в исключительных случаях	Руководство осуществляется посредством делегирования полномочий нижестоящим уровням иерархии	В основе управления лежит согласование целей организации в целом, ее отдельных подразделений и сотрудников. Вся деятельность направляется на реализацию целей различного уровня, которые должны быть конгруэнтными	Управление осуществляется посредством передачи прав другим лицам и широкого самоуправления на основе автоматизированных систем управления
Необходимые условия применения				

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4	5
Основные достоинства				
Основные недостатки				
Область применения				

Задание 1.2. Известно, что руководители различного уровня выполняют разные функции. В табл. 1.2 отображены сферы деятельности руководителей. Дайте примерную количественную оценку соотношения отдельных видов деятельности, которые, на ваш взгляд, выполняют руководители торговой организации различного уровня. Каким в идеальном варианте должно быть это соотношение?

Таблица 1.2

Соотношение сфер деятельности руководителей различного уровня

Уровень управления	Соотношение сфер деятельности			
	стратегические решения	оперативные решения	распоряжения	исполнительские работы
Высший менеджмент				
Средний менеджмент				
Низовой менеджмент				

Задание 1.3. В табл. 1.3 приведены основные функции управления торговой организацией. Конкретизируйте эти функции применительно к каждому уровню управления.

Торговой организацией руководят генеральный, коммерческий и финансовый директора. На кого следует возложить контроль над выполнением отдельных функций?

Таблица 1.3

Основные функции управления торговой организацией

Функциональные сферы	Функции управления	Конкретизация функций применительно к уровням управления		
		высший менеджмент	средний менеджмент	низовой менеджмент
		1	2	3
Управление торгово-технологическим процессом	Управление закупками товаров			
	Управление хранением товаров			
	Управление продажами			
	Контроль качества товаров			
	Управление запасами			
	Управление заказами			
Управление маркетингом	Исследование рынка			
	Создание системы сбыта			
	Реклама			
	Формирование спроса и стимулирование сбыта			
	Ценообразование			
	Брендинг			
Управление финансами	Составление бюджета и разработка финансового плана			
	Формирование денежных ресурсов			
	Распределение денег по направлениям деятельности организации			
	Оценка финансового состояния организации			
	Разработка мер, направленных на повышение финансовой устойчивости			

Окончание табл. 1.3

1	2	3	4	5
Управление персоналом	Подбор и расстановка кадров			
	Создание нормальных условий труда			
	Определение уровня заработной платы и дополнительных льгот			
	Профессиональная ориентация и социальная адаптация			
	Обучение персонала			
	Оценка результатов труда			
	Управление карьерой			
Управленческие функции	Бухгалтерский учет			
	Бухгалтерский контроль и анализ			
	Бухгалтерская отчетность			

Задание 1.4. Дайте характеристику основным школам менеджмента, используя табл. 1.4.

Таблица 1.4

Основные школы менеджмента

Показатель	Школа научного управления	Классическая (административная) школа управления	Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Школа науки управления
Период становления				
Основные представители				
Основные достижения				
Основные недостатки				

Выявите преемственность в развитии данных школ, а также покажите объективные предпосылки их возникновения.

Глава 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВЛИ

Любое общественное производство функционирует в рамках определенной экономической системы. Известные типы экономических систем различаются способом производства и результатами деятельности. На современном этапе исторического развития наибольшее распространение получила рыночная экономическая система, в основе которой лежит производство товаров для обмена на другие товары или деньги.

Еще со времен Адама Смита идет дискуссия между сторонниками двух точек зрения на роль государства в условиях рыночной экономики. Сторонники первой точки зрения говорят о неэффективности вмешательства государства в экономику, о необходимости предоставить рынок самому себе. При этом рынку приписываются свойства самому обеспечивать рыночное равновесие и свободные отношения товаропроизводителей. Приверженцы другой точки зрения не считают рынок совершенным и непогрешимым и утверждают, что ошибки рынка непременно ведут к кризисам и падению темпов развития, а следовательно, считают необходимым государственное регулирование экономики.

Опыт государств с развитой рыночной экономикой предполагает государственное регулирование, под которым понимается весь комплекс мер, направленных на эффективное экономическое развитие.

Основные цели государственного регулирования торговли:

- обеспечение условий равенства для юридических и физических лиц различных форм собственности при осуществлении торговой деятельности;
- создание единого правового поля для предприятий и физических лиц всех форм собственности, чтобы все соблюдали единые «правила игры»;
- защита прав и интересов потребителей, а также торговых организаций, участвующих в процессе торгового обслуживания. Каждый потребитель должен знать свои права и

пользоваться ими, одновременно все торговые организации и физические лица, осуществляющие торговую деятельность, обязаны выполнять законы Республики Беларусь, регулирующие торговую деятельность.

- обеспечение условий для развития свободной конкуренции и пресечения монополистической деятельности на внутреннем потребительском рынке. Государство должно выступать гарантом развития торговли на основе честной конкуренции, не допуская монополизации внутреннего рынка отдельными организациями или физическими лицами;

- регулирование отношений между субъектами торговой деятельности на потребительском рынке и разграничение функций между различными органами управления. Государство выступает гарантом распределения функций управления торговлей между республиканскими государственными органами управления и органами местного управления и самоуправления.

Задачи государственного регулирования:

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

- создание условий, благоприятствующих продовольственной безопасности страны;

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

- проведение государственной политики в области подготовки и повышения квалификации кадров для торговли согласно требованиям перспективного развития сферы торгового обслуживания;

- стимулирование торговой деятельности при помощи государственного субсидирования, предоставления льготного налогообложения и других мер, способствующих гармоническому развитию всех направлений торгового обслуживания населения;

- сбор информации, разработка прогнозов поведения потребительского рынка страны, развитие торговли с целью удовлетворения потребности населения в товарах и услугах на современном этапе и на перспективу;

- государственное инспектирование качества товаров и услуг, предлагаемых торговыми организациями и физическими лицами независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности. Органы государственного управления должны осуществлять контроль за правилами торговли и качеством реализуемых товаров и услуг с тем, чтобы обеспечить безопасность населения (включая экологическую), гарантировать получение качественных товаров и услуг.

Принципы государственного регулирования сводятся к следующему:

- равенство прав субъектов торговли;

- исключение неправомерного вмешательства государственных органов в их деятельность;

- соблюдение законодательства;

- приоритет экономических методов;

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

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

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

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

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

- законодательные или правовые;

- экономические, включающие планирование, ценовую политику, бюджетно-налоговую и кредитно-денежную политику;

- административные, делящиеся на организационно-административные и административно-экономические.

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

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

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

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

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

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

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

Цены выполняют целый ряд функций, при реализации которых решаются проблемы, связанные с регулированием торговли. Выполняя информационную функцию, цена свидетельствует о конъюнктуре рынка, соотношении спроса и предложения. В процессе реализации распределительной функции, имеющей целью распределять и перераспределять часть доходов между отраслями экономики, формами собственности, социальными группами населения, появляется возможность устанавливать высокие цены на определенные группы товаров и тем самым поддерживать на относительно низком уровне цены на социально значимые товары. Стимулирующая функция цены направлена на увеличение

производства или потребления конкретных товаров. Общеизвестна зависимость спроса и предложения от уровня цен, поэтому важнейшей функцией цены является сбалансирование спроса и предложения. Ценовой фактор является одним из основных при решении вопросов рационального размещения производства, поэтому выполняя данную функцию, цена во многом определяет географию распределения товаров.

В зависимости от участия государства в их регулировании цены делятся:

- на фиксируемые, устанавливаемые государством на конкретном уровне по ограниченному кругу товаров;
- регулируемые, по которым государством устанавливаются определенные ограничения;
- свободные, формируемые на рынке под воздействием спроса и предложения.

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

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

же направлении могут действовать различного рода финансовые льготы и субсидии.

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

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

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

Необходимость административных форм и методов регулирования торговли в настоящее время объясняется в первую очередь тем, что сформировавшаяся за длительное время система централизованного распределения товаров и доведения фондов до потребителей пока не нашла адекватного рыночного механизма. Но даже и тогда, когда этот механизм будет выработан, использование административных методов

управления нельзя полностью исключать. Это объясняется различным уровнем развития рыночных отношений в сфере производства и распределения, дифференциацией потребительского рынка, доминирующим положением многих товаропроизводителей на рынках, социальным расслоением населения.

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

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

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

В процессе регулирования торговли государство может осуществить **запрет на конкретный вид деятельности**,

в частности, через систему лицензирования. В целях поддержания определенного соотношения спроса и предложения может **ограничиваться ввоз или вывоз отдельных товаров**.

Функции государственного регулирования торговли выполняют целый ряд органов. Развитие торговой деятельности в Беларуси основывается на нормах Конституции и Гражданского кодекса страны, законах Республики Беларусь «О торговле», «О защите прав потребителей», «Государственное регулирование внешнеторговой деятельности» и других законодательных актах. Координирует этот процесс Совет Министров Республики Беларусь и ряд министерств и ведомств, в функции которых входит:

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

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

Министерство экономики Республики Беларусь (далее — Минэкономики) осуществляет регулирование и управление в сфере разработки и реализации государственной социально-экономической политики. Основными задачами Минэкономики в области государственного регулирования торговли являются:

- разработка научно обоснованных концепций, государственных программ и прогнозов социально-экономического развития Республики Беларусь на долго-, средне-, краткосрочную перспективу по республике в целом и по отраслям экономики;

- разработка мер, стимулирующих рациональное использование ресурсного, производственного, научно-технического и кадрового потенциала Республики Беларусь;
- разработка и реализация государственной политики в области поддержки предпринимательства, малого и среднего бизнеса, противодействия монополистической деятельности и развитию конкуренции;
- разработка и осуществление мер по укреплению экономического сотрудничества с государствами — участниками СНГ.

Министерство иностранных дел Республики Беларусь также выполняет определенные задачи по государственному регулированию торговли:

- координация внешнеэкономической деятельности в Республике Беларусь;
- разработка предложений по вопросам внешнеэкономической деятельности;
- сбор и анализ информации по вопросам внешнеэкономической деятельности;
- планирование внешнеэкономической деятельности;
- координация работы по присоединению Республики Беларусь к Всемирной торговой организации;
- разработка и реализация программы социально-экономического развития в части внешнеэкономической деятельности;
- создание благоприятных условий для продвижения белорусских товаров (работ, услуг) на внешних рынках;
- оказание содействия в развитии инфраструктуры внешнеэкономической деятельности республики.

Главным органом государственного регулирования торговли является **Министерство торговли Республики Беларусь**. К основным полномочиям министерства относятся:

- принятие в пределах компетенции нормативных правовых актов в области торговли;
- разработка долгосрочных и краткосрочных программ развития торговли;
- координация деятельности республиканских органов государственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов в области торговли;
- ведение торгового реестра;

- формирование товарных ресурсов;
- обобщение опыта применения законодательства о торговле и разработка предложений по его усовершенствованию;
- осуществление контроля над сферой торговли;
- применение к субъектам торговли мер ответственности в случае нарушения правил торговли;
- проведение мониторинга конъюнктуры внутренней и внешней торговли.

Белорусская торгово-промышленная палата (БелТПП) является негосударственным органом, влияющим на эффективность работы торговой отрасли. Это некоммерческая организация, основанная на членстве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей Республики Беларусь, выражающая и защищающая интересы белорусских производителей товаров, работ и услуг независимо от форм собственности. Основными функциями БелТПП в области регулирования торговли являются:

- обеспечение нормативными документами, методическими пособиями, другими документами, регламентирующими внешнеэкономическую деятельность в Республике Беларусь и странах СНГ;
- предоставление информации о внешнеэкономических связях республики, ее зарубежных представительствах, а также о зарубежных торгово-промышленных палатах, с которыми сотрудничает БелТПП;
- предоставление информации о международных выставках в Республике Беларусь, проводимых БелТПП, организация их посещения, предоставление информации об участниках выставок;
- предоставление информации о выставочных мероприятиях, проводимых БелТПП в странах ближнего и дальнего зарубежья, рассылка приглашений для участия в них;
- публикация в изданиях БелТПП деловой информации о предприятиях, организациях и фирмах, их предложений по научно-техническому и торгово-экономическому сотрудничеству, кооперации и совместному предпринимательству;
- реклама экспортного потенциала белорусских предприятий и организаций на рынках стран СНГ и других зарубежных стран путем издания и распространения специальных

каталогов, справочников, буклетов, а также через электронную сеть БелТПП;

- предоставление информации о мировых ценах и о надежности зарубежных партнеров;
- проведение маркетинговых исследований на рынке Беларуси и других стран СНГ;
- проведение экспертизы количества, качества и комплектности товаров, сырья и оборудования;
- разработка и регистрация товарных знаков;
- оценка стоимости продукции и имущества;
- сертификация происхождения товаров, в том числе на продукцию собственного производства;
- определение кода товаров в соответствии с ТН ВЭД;
- декларирование таможенных грузов;
- сертификация соответствия продовольственных товаров, парфюмерно-косметических изделий и моющих средств;
- оформление паспортов-сделок;
- переводы устные и письменные с иностранных языков на белорусский и русский и наоборот;
- разрешение международных хозяйственных споров через Международный арбитражный суд при БелТПП;
- оказание услуг в области охраны объектов промышленной собственности;
- организация участия организаций в выставочных мероприятиях за рубежом.

Белорусский республиканский союз потребительских обществ (Белкоопсоюз) действует на основе принципов, сформулированных на конгрессе Международного кооперативного альянса в 1992 г. в Токио. Основными функциями Белкоопсоюза являются:

- формирование экономической, социальной, кадровой и научно-технической программ развития потребкооперации;
- разработка прогнозов развития потребкооперации;
- организация торговой, производственной, заготовительной, внешнеэкономической и иной деятельности;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей» (в редакции Закона Республики Бела-

рუსь от 04.01.2003 г. № 183-З) с целью защиты потребителей в Республике Беларусь создано **общественное объединение «Общество защиты прав потребителей»**, которое не прямо, а опосредованно воздействует на развитие торговли в рамках существующего правового поля.

Белорусское общество защиты прав потребителей является общественным объединением потребителей, организованных на добровольной основе, которое осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь (Законы «О торговле», «О защите прав потребителей» и другие нормативные документы).

На основании данных законов общество имеет право участвовать в разработке нормативных документов, устанавливающих требования к качеству товаров (услуг), проектов законов и других нормативных актов, регулирующих отношения в области защиты прав потребителей.

Общество имеет право вносить в республиканские органы государственного регулирования, местные органы власти предложения о мерах по повышению качества товаров и услуг, соблюдению правил ценообразования, о запрете рекламы и информации, вводящих в заблуждение потребителя, о прекращении продажи товаров, опасных для жизни и здоровья, а также окружающей среды, и т.д.

При выявлении серьезных нарушений прав потребителей объединение имеет право обращаться по поручению потребителя с претензией к изготовителю некачественной продукции в органы прокуратуры с предложением принести протесты на акты государственных органов, противоречащие законодательству, а также обращаться в суд с иском о защите прав потребителей.

Наряду с этим общественное объединение изучает потребительские свойства товаров, проводит опросы населения с целью выявления общественного мнения о качестве выпускаемой продукции, участвует по поручению потребителей в проведении экспертиз в случае нарушения прав потребителей, а также проводит независимую экспертизу качества и безопасности товаров и услуг.

Общественное объединение осуществляет большую информационно-просветительскую деятельность в области защиты прав потребителей (проведение конференций, семинаров и т.д.).

В областях регулирование торговли осуществляют *управления торговли облисполкомов*, а в г. Минске — Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома. На *Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома* возложено выполнение важнейших функций в области координации и управления торговлей:

- анализ и прогнозирование формирования потребительского рынка;
- разработка приоритетных направлений развития торговли в городе, формирование концепций ее развития;
- экономическое, финансовое и правовое регулирование и стимулирование деятельности субъектов хозяйствования в сфере торговли независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности;
- создание условий развития конкурентной среды и рыночной инфраструктуры;
- методическое, научно-техническое и информационное обеспечение субъектов хозяйствования, внедрение передового опыта;
- организация внешнеэкономической деятельности предприятий торговли;
- организация проведения выставок и ярмарок;
- организация работ по сезонному накоплению торговых запасов;
- согласование размещения и строительства объектов торговли на территории города;
- согласование выдачи лицензий на торговую деятельность;
- разработка предложений по разгосударствлению и приватизации объектов торговли;
- формирование централизованных инвестиционных фондов;
- контроль за соблюдением правил торговли и требований других нормативных документов, регламентирующих хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования всех форм собственности и ведомственной принадлежности;
- организация контрольно-ревизионной работы и укрепление кредитно-финансовой дисциплины торговых предприятий.

По мере развития рыночных отношений предприятия и организации будут больше получать хозяйственной самостоятельности, поэтому роль административных форм и методов регулирования торговли должна уменьшаться.

Вопросы для закрепления материала

1. Выделите основные цели государственного регулирования торговли.
2. Каковы основные задачи государственного регулирования торговли?
3. Дайте характеристику основным принципам государственного регулирования торговли.
4. Определите основные функции государственного регулирования торговли.
5. Выделите основные формы государственного регулирования торговли.
6. Охарактеризуйте основные функции Министерства иностранных дел Республики Беларусь в области государственного регулирования торговли.
7. Какие функции в области государственного регулирования торговли выполняет Министерство экономики Республики Беларусь?
8. Перечислите основные полномочия Министерства торговли Республики Беларусь.
9. Какие функции выполняет Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома?
11. Перечислите основные функции Белорусской торгово-промышленной палаты Республики Беларусь в области координации развития торговли.
12. Определите роль Белкоопсоюза в развитии торговли на селе.
13. Какую роль играет общественное объединение «Общество защиты прав потребителей»?
14. В каком направлении должны развиваться формы и методы государственного регулирования торговли по мере развития рыночных отношений?

Практические задания и упражнения

Задание 2.1. Вспомните основные функции в области государственного регулирования торговли, выполняемые различными органами государственного управления и общественными организациями, и заполните табл. 2.1. Используя учебное пособие Г.А. Короленка «Менеджмент в торговле», определите основные функции в области государственного регулирования торговли других органов государственного управления.

Таблица 2.1

Основные функции в области государственного регулирования торговли

Орган управления	Выполняемые функции
Министерство иностранных дел Республики Беларусь	
Министерство экономики Республики Беларусь	
Министерство торговли Республики Беларусь	
Белорусская торгово-промышленная палата	
Белкоопсоюз	
Главное управление потребительского рынка Мингорисполкома	
Общество защиты прав потребителей	
Другие органы государственного управления	

Задание 2.2. Совет Министров Республики Беларусь принял постановление 29.10.2007 г. № 1409 «О некоторых вопросах поставок отдельных товаров в 2008 году». Совет Министров Республики Беларусь согласился с предложениями Министерства торговли, Министерства экономики и Белорусского республиканского союза потребительских обществ о поставках в 2008 г. торговым организациям и индивидуальным предпринимателям следующих товаров.

Продовольственные товары:

- детские сухие молочные смеси;
- дрожжи;
- кондитерские изделия, в том числе мучные и шоколад;
- крупа;
- макаронные изделия;
- маргариновая продукция;
- масло растительное;
- мука;
- плодоовощные консервы;
- плодоовощные консервы для детей;
- рыба прудовая.

Непродовольственные товары:

- велосипеды для взрослых;
- галантерейные изделия из натуральной и искусственной кожи;
- DVD-проигрыватели;
- битумные и битумно-полимерные кровельные и гидроизоляционные материалы;
- машины стиральные бытовые;
- мотоциклы;
- мыло хозяйственное и туалетное;
- обувь кожаная;
- плиты газовые бытовые;
- посуда стальная эмалированная;
- пылесосы;
- СВЧ-печи;
- синтетические моющие средства;
- табачные изделия;
- телевизионные приемники;
- ткани хлопчатобумажные;
- ткани льняные;
- трикотажные изделия, в том числе для детей;
- холодильники и морозильники бытовые;
- часы;
- чулочно-носочные изделия, в том числе для детей;
- швейные изделия, в том числе для детей;
- электрические лампы накаливания;
- электроутюги;
- эмали.

Республиканским органам государственного управления и иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, облисполкомам и Минскому горисполкому, указанным постановлением поручено обеспечить проведение работы по заключению коммерческими организациями, индивидуальными предпринимателями соответствующих договоров поставки. Проанализировав перечень товаров, дайте исчерпывающие ответы на следующие вопросы:

- какую цель преследует данное постановление Правительства республики;
- к каким методам государственного регулирования торговли можно отнести это постановление;
- почему именно эти товары включены в перечень;
- насколько перечень товаров должен быть стабильным и в каких случаях отдельные товары в дальнейшем могут быть исключены из перечня;
- какие задачи торгующих организаций вытекают из данного постановления Правительства республики;
- какие задачи стоят перед производителями товаров в условиях развития рыночных отношений? Что они должны предпринимать в целях формирования спроса и стимулирования сбыта?

Задание 2.3. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитию конкуренции» запрещает в установленном порядке неправомерную деятельность хозяйствующего субъекта, занимающего доминирующее положение на товарном рынке, если эта деятельность имеет или может иметь своим результатом ограничение конкуренции либо причинение вреда законным интересам других хозяйствующих субъектов или потребителей в результате:

- создания препятствий для доступа на товарный рынок (ухода с товарного рынка) другим хозяйствующим субъектам, а также ограничений свободы их конкуренции;
- изъятия товаров из обращения, ограничения производства с целью создания или поддержания дефицита на товарном рынке;

- необоснованного и преднамеренного повышения (снижения) цен, а также принятия других мер, искусственно вызывающих рост или падение цен;

- установления или поддержания цены для получения монопольно высокой прибыли или для устранения конкурентов;

- заключения и (или) исполнения договора при условии принятия контрагентом обязательств, которые не относятся к предмету договора или не выгодны для него при добросовестном исполнении договора, а также любого другого навязывания таких условий или отказа от заключения договора по причине отказа их принятия возможным контрагентом;

- заключения соглашений, которые ограничивают свободу участников данных соглашений определять цены и (или) условия поставок товаров в договорах с третьими лицами, а также навязывания таких условий или отказа от заключения договоров по причине отказа принятия возможным контрагентом названных условий;

- заключения соглашений, которые влекут ограничение или установление контроля над производством, рынками сбыта товаров или развитием технического прогресса;

- применения к хозяйственным партнерам различного подхода при равных условиях, что приводит к неодинаковым для них условиям конкуренции, в том числе включения в договоры дискриминирующих условий, которые ставят контрагента в неравное положение по сравнению с другими субъектами;

- согласия заключить договор только при условии внесения в него положений, которые касаются товаров, в которых контрагент (потребитель) не заинтересован;

- осуществления других действий, которые приводят к указанным результатам.

На основании данных табл. 2.2 определите, какие действия, предусмотренные Законом «О противодействии монополистической деятельности и развитию конкуренции», и в каких случаях могут предпринять органы, осуществляющие антимонопольное регулирование, если хозяйствующий субъект занимает доминирующее положение на рынке.

Таблица 2.2

Возможные меры противодействия монополистической деятельности

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

Задание 2.4. Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 18.06.2003 г. № 129 «О торговых надбавках на продовольственные товары» утверждены предельные торговые надбавки на отдельные виды продовольственных товаров (табл. 2.3). Они установлены с учетом надбавки оптового звена и процентов за пользование банковским кредитом к отпускным ценам организаций-изготовителей или ценам, сформированным юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, закупившими товар за пределами республики, и распространяются на всех юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, занимающихся розничной торговлей. Проанализируйте уровень торговых надбавок и дайте ответы на следующие вопросы:

- почему торговые надбавки различны по отдельным товарам;
- что лежит в основе дифференциации надбавок и какие цели эта дифференциация преследует;

- при среднем уровне издержек обращения в продовольственной торговой сети 15—17 % очевидно, что реализация некоторых товаров приводит к убыткам. Если у магазина появится желание изъять из оборота эти товары, то каким образом органы государственного регулирования торговли могут защитить интересы покупателей?

Таблица 2.3

Предельные торговые надбавки в процентах к отпускным ценам

Продукция	Предельные торговые надбавки в процентах к отпускным ценам, %
1	2
Хлеб и хлебобулочные изделия (в том числе баранки, сушки, булочки, соломка, хлебные палочки всех видов, хрустящие хлебцы, сухари, гренки и прочие обжаренные хлебные продукты, пироги, пирожки, пончики и другие изделия из теста)	15
Мясо (говядина, свинина в тушах и полутушах, реализуемая по сортам в соответствии со стандартами разделки мяса для розничной торговли)	12
Вареные колбасные изделия из различных видов мясного сырья, в том числе из мяса птицы (включая сосиски, сардельки, мясные хлеба, зельцы, кровяные и ливерные колбасы, паштеты) (за исключением продукции иностранного производства)	12
Мясные консервы для детского питания (за исключением продукции иностранного производства)	11
Мясные копчености из свинины и говядины: сырокопченые, сыровяленые, копчено-вареные, копчено-запеченные, вареные, запеченные и жареные; продукты из свиного шпика: сало соленое, «венгерское», копченое по-домашнему, копчено-запеченное, белорусское, закусочное и др., полукопченые колбасные изделия из различных видов мясного сырья, в том числе из мяса птицы (за исключением продукции иностранного производства)	25

Продолжение табл. 2.3

1	2
Мясные полуфабрикаты (за исключением продукции иностранного производства)	20
Мясные субпродукты (за исключением продукции иностранного производства)	19
Твердокопченые колбасные изделия из различных видов мясного сырья, в том числе из мяса птицы (варено-копченые, сыровяленые и сырокопченые), салями (за исключением продукции иностранного производства)	30
Молоко, молоко топленое, кефир, сметана и творог различной жирности, весовые и расфасованные, без добавок и с включением различных добавок (витаминов, фруктовых, биодобавок и др.), в том числе биокефир, бифидосметана, продукт творожный «Любительский», продукт кисломолочный «Любительский», сухие и жидкие молочные смеси и продукты для детского питания (за исключением продукции иностранного производства)	11
Кисломолочные продукты (простокваша, ряженка, ацидофильная продукция, йогурт, молочные продукты из молока, пахты, сыворотки), сливки различной жирности, молоко и сливки сухие, творожные изделия (сырки творожные, творожная и сырковая масса с наполнителями и без них, сырки творожные глазированные), молочные консервы сгущенные и сухие, сыры (твердые, мягкие и плавленые) (за исключением продукции иностранного производства)	22
Творожные полуфабрикаты и кулинарные изделия из творога (вареники, сырники, запеканки, блинчики, торты и др.)	30
Мороженое	30
Масло животное: сливочное, сладкосливочное, кислосливочное несоленое и соленое, вологодское, любительское, крестьянское, бутербродное, диетическое, детское, другие виды сливочного масла, а также масло животное с добавлением растительных жиров, в состав которого входит не менее 50 % животных жиров, кроме топленого, шоколадного, медового, фруктового, десертного, растительно-сливочного «Золотистое», сырного, селедочного, креветочного, икорного, с другими добавками (цикорием, кофе, фруктово-ягодными, белковыми и др.) (за исключением продукции иностранного производства)	15

Продолжение табл. 2.3

1	2
Масло топленое, масло с наполнителями и добавками: шоколадное, медовое, фруктовое, десертное, с цикорием, растительно-сливочное «Золотистое», сырное, селедочное, креветочное, икорное, с другими добавками (цикорием, кофе, фруктово-ягодными, белковыми и др.)	30
Сахар (рафинад, кусковой, колотый и в мелкой расфасовке весом 5—10 г с нанесением на упаковку фирменного логотипа заказчика)	15
Сахарная пудра, сахарные сиропы с ароматическими и красящими добавками, патока, глюкоза, сахароза, ксилит, сорбит, сусли и другие заменители сахара	30
Овощные, фруктово-ягодные и плодовоовощные консервы и соки для детского питания (за исключением продукции иностранного производства)	15
Мука всех видов и сортов (за исключением продукции иностранного производства)	23
Концентраты и полуфабрикаты мучных изделий (в том числе замороженные), тесто для изготовления хлебобулочных и кондитерских изделий, мучных блюд	30
Мясо птицы, субпродукты, полуфабрикаты, кулинарные изделия и копчености из мяса птицы, яйцо (за исключением продукции иностранного производства)	22
Рыба, рыбные консервы и пресервы (кроме рыбы деликатесной), кулинарные изделия, полуфабрикаты, прочие рыбные товары (включая производимые из рыбы крабовые палочки, икру деликатесную из различных видов рыбы), ликвидные отходы, получаемые при разделке деликатесной рыбы (брюшина, обрезь, хребты, головы, хвосты и т.д.), сельди	23
Морепродукты: ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные, морская капуста и другие съедобные водоросли, салаты, в состав которых входит рыба	30
Рыба деликатесная, икра красная и черная (весовая и в банках из осетровых и лососевых видов рыб)	С учетом конъюнктуры рынка

Окончание табл. 2.3

1	2
Картофель, капуста белокочанная, морковь, свекла, лук репчатый, чеснок, яблоки, квашения, соления (отечественного производства), чеснок, квашения, соления (иностранного производства). С 15.11.2007 г. по 31.05.2008 г. картофель, капуста белокочанная, морковь, свекла, лук репчатый, яблоки (иностранного производства)	25 10
Помидоры, огурцы отечественного и иностранного производства	30
Цитрусовые и бананы	15
Алкогольная продукция производства Республики Беларусь (кроме водки и спирта, поставляемых по фиксированным розничным ценам), виноградные вина (столовые, крепленые, ароматизированные, шипучие, аперитив и др.) иностранного производства	30
Алкогольная продукция, шампанское и вина игристые иностранного производства	Не ниже 30
Пиво производства Республики Беларусь	30
Пиво иностранного производства	С учетом конъюнктуры
Прочие продовольственные товары	30

Задание 2.5. Используя рекомендуемые учебные пособия, изучите зарубежную практику государственного регулирования торговли. Результаты сведите в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Государственное регулирование торговли за рубежом

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

Определите общие и отличительные особенности государственного регулирования торговли в этих странах. Какие формы и методы регулирования торговли, используемые в данных государствах, по вашему мнению, следует использовать в условиях Республики Беларусь? Перечислите, что для этого необходимо.

Глава 3. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Важнейшим элементом внутренней среды любой организации являются цели ее функционирования. Несмотря на то, что менеджер принимает множество решений, принято считать, что при этом его выбор ограничивают существующие идеалы, цели, задачи и средства. В табл. 3.1 приводятся определения, в которых курсивом выделены опорные отличительные признаки (ключевые слова).

Таблица 3.1

Область целеполагания	Определение в области целеполагания
Идеалы	Такие желаемые результаты, к которым <i>возможно</i> лишь <i>приближение</i>
Цели	Такие желаемые результаты, <i>достижение</i> которых <i>возможно</i>
Задачи	Цели для подразделений предприятия, для которых характерным является то, что они <i>обязательны</i> для выполнения и выполняются заранее <i>оговоренным образом</i> , например, к определенному моменту времени, сроку
Средства	Инструменты достижения задач

Идеалы, цели и задачи имеют иерархическую упорядоченность (рис. 3.1), которая возникает в результате декомпозиции: представление об идеалах позволяет точнее сформировать цели и наилучшим образом разбить цели на задачи,

а затем поставить их перед структурными подразделениями предприятия. Задачи, представленные как конкретные комплексы работ, дают больше возможностей для оптимального выбора средств выполнения.

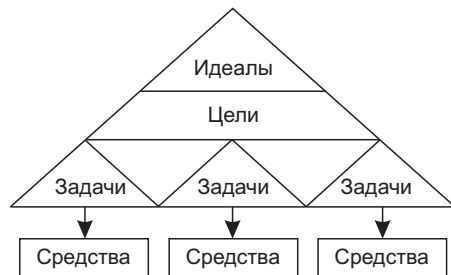


Рис. 3.1. Декомпозиция идеальных целей

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

А. Доунс выделил пять типов целей государственных служащих:

- *конечные цели*, связанные с воззрениями индивидуума на смысл своего существования;
- *общественные цели*, затрагивающие основные правила поведения (соображения, которыми следует руководствоваться при принятии решений, являясь членом общества);
- *основные политические цели*, имеющие отношение к социальным, политическим и экономическим стратегиям, следование которым, по мнению индивидуума, обязательно для правительства;
- *главные личные цели*, связанные с частной жизнью служащих. К этому типу целей относятся власть, деньги, престиж, комфорт, безопасность, удовлетворение работой, желание служить интересам общества и т.д.;
- *цели, специфические для данной организации.*

Принципиальных различий между приведенными целями и целями лиц, работающих на частных предприятиях, нет.

С. Перроу предложил следующую классификацию целей организации:

- *общественные цели*, которые имеют отношение к удовлетворению потребностей общества;
- *цели, связанные с результатами* работы организации, обращены к потребителям продукции данной организации и меняются в зависимости от нужд потребителей;
- *цели системы*, направленные на производственный процесс и структуру организации. Все корпорации рассчитывают на успех, и если некоторые из них терпят неудачу, то это свидетельствует о их неспособности следовать меняющимся со временем целям;
- *цели, связанные с характеристиками продукции*, имеют отношение к тому, какими хотела бы видеть организация результаты своей работы (будь то продукты или услуги);
- *производные цели* появляются в результате влияния организаций как социальных образований на свое окружение.

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

- *измеримость* — плановые и фактические результаты могли быть измерены и представлены аналогичным образом;
- *однозначность* — цель нельзя интерпретировать иначе, чем представлялось планировщику;
- *мобилизуемость* — ясность, высокая степень привлекательности, успешность и мотивация;
- *достижимость* — то же, что и мобилизуемость, но при этом согласованное с имеющимися средствами достижения цели;
- *контролируемость* — удобство для проверки степени достижения цели.

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

- формулировка долгосрочных целей;
- формулирование конкретных задач для организации в целом;

- определение задач для подразделений;
- определение задач каждого работника;
- разработка общего плана и планов подразделений;
- корректировка плана применительно к условиям его реализации;
- оценка степени достижения цели;
- оценка общей результативности и подкрепление желательного организационного поведения.

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

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

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

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

Контроль является проверкой результатов на основе сопоставления фактических (или ожидаемых) результатов с желаемыми.

Взаимосвязь общих функций в процессе управления организациями торговли проиллюстрирована на рис. 3.2, где жирным шрифтом выделены основные вопросы, на которые должен ответить менеджер, выполняя свою работу.



Рис. 3.2. Взаимосвязь общих функций управления

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

- **разделение труда** — это специализация в выполнении различных видов труда, в том числе и управленческого;
- **власть и ответственность** — взаимосвязаны между собой. Власть — это официальный статус поведения, основанный на формальных признаках, закрепленных в должностных обязанностях. Ответственность следует понимать как личностный фактор, основывающийся на морали, опыте, навыках и других факторах;
- любое действие должно основываться на **дисциплине** каждого участника трудового процесса, начиная с руководителя и заканчивая подчиненным. При этом личный пример

руководителя является определяющим в поддержании дисциплины;

- *единоначалие* — обеспечивает единство точки зрения, действия и распорядительства, что значительно повышает эффективность работы;

- *единство руководства* — для достижения поставленной цели организация должна иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом. Только в таком случае можно говорить об эффективном управлении;

- *подчинение частных интересов общим* — интересы работников не должны ставиться выше интересов предприятия;

- *вознаграждение за труд* — должно быть справедливым и удовлетворять как работников, так и работодателей;

- *централизация* — предполагается определенная степень концентрации или рассредоточения власти;

- *скалярная цепь*, или «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга. От скалярной цепи нельзя отказываться, но ее можно сокращать;

- *порядок*, который А. Файоль определяет как «место для всего и все на своем месте»;

- уважительное и *справедливое* отношение администрации к персоналу — позволит выработать лояльное отношение и преданность персонала своему предприятию;

- *стабильность рабочего места для персонала*. По мнению А. Файоля, текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления;

- подчиненные должны получить возможность проявить личную *инициативу*;

- *корпоративный труд* — предполагает, что сила заключается в единении.

Принципы, разработанные А. Файолем, не потеряли актуальность и в настоящее время имеют практическую ценность в управлении организациями торговли.

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

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

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

Методы организационно-стабилизирующего воздействия регламентируют организационные основы совместной деятельности. Посредством их распределяются права, обязанности и ответственность, регулируются взаимоотношения между отдельными подразделениями организаций торговли, а также с внешней средой. Основными ограничениями при использовании методов организационно-распорядительного воздействия являются нормативно-правовые акты.

Формы организационно-стабилизирующего воздействия различны: организационное регламентирование, организационное нормирование, организационное проектирование и методическое инструктирование.

Организационное регламентирование — это установление правил, по которым определяются порядок деятельности системы управления, права и обязанности, а также функции. Организационное регламентирование осуществляется на основе законов Республики Беларусь, указов Пре-

зидента Республики Беларусь, постановлений Совета Министров Республики Беларусь, приказов Министерства торговли Республики Беларусь и других нормативных документов. Как пример организационного регламента можно рассматривать Положение о Министерстве торговли Республики Беларусь, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.10.2001 г. № 1594, в котором определены основная цель, задачи, функции, права и обязанности министерства и его структурных подразделений. К организационным регламентам, применяемым в торговой отрасли, также относятся уставы организаций торговли, положения об отделах, типовые организационные структуры управления (гипермаркетами, универсамами и др.).

Организационные регламенты позволяют представить всю систему управления торговлей и обеспечить эффективную деятельность работников на различных уровнях управления.

О р г а н и з а ц и о н н о е н о р м и р о в а н и е определяет порядок выполнения конкретных задач, функций и вырабатывает стандартные процедуры управленческой деятельности.

Организационное нормирование предполагает разработку и применение на практике норм и нормативов, которые позволяют повысить эффективность деятельности торговой организации. Основными формами организационного нормирования в торговле являются:

- технологические нормы и нормативы (норма расхода продукции);
- правила (Инструкция о порядке приемки товаров по качеству и количеству, Правила продажи товаров и др.);
- трудовые нормы и нормативы (тарифные сетки, тарифные ставки и оклады и др.);
- финансовые и кредитные нормативы (нормативы отчислений налогов в бюджет, нормы амортизационных отчислений и др.).

Использование организационного нормирования в торговле позволяет на основе применения стандартных процедур организовать работу торговых организаций в соответствии с требованиями сегодняшнего дня.

О р г а н и з а ц и о н н о - м е т о д и ч е с к о е и н с т р у к т и р о в а н и е предполагает использование разработанных регла-

ментов независимо от индивидуальных особенностей сотрудников. В торговле наиболее распространенными формами организационно-методического инструктирования являются:

- должностные инструкции, которые регламентируют порядок деятельности конкретного работника в соответствии с обязанностями, соответствующими занимаемой должности. Например, должностные инструкции продавца-консультанта определяют порядок работы каждого работника в соответствии со своими функциональными обязанностями;
- методические указания, которые содержат порядок и последовательность выполнения комплекса работ, связанных между собой единой целью. Методические указания носят рекомендательный характер и позволяют специалистам использовать при выполнении комплекса работ накопленный ранее опыт и знания, систематизированные и использованные в методических указаниях. В качестве примера можно привести разработанные Главным управлением потребительского рынка Мингорисполкома методические указания по вопросам организации оплаты труда, применения единой тарифной ставки, организации премирования и т.д.;
- рабочие инструкции определяют последовательность действий, выполняемых специалистом на конкретном участке работы. Например, инструкция о работе с документами включает в себя указания, как оформить документ, обработать, использовать и хранить.

Методы организационно-стабилизирующего воздействия обеспечивают статику процесса управления и определяют желаемое состояние системы в типовых устойчивых условиях ее функционирования. Однако в связи с постоянными изменениями, происходящими во внутренней и внешней среде организации, возникает необходимость поиска рационального решения и выдачи соответствующих команд. Для этого используются *методы распорядительного воздействия*.

Основными актами распорядительного воздействия в торговле являются:

- приказ — представляет собой письменную или устную команду руководителя торговой организации своим подчиненным. Его может издавать только руководитель;
- распоряжение — это письменная или устная команда, направленная на решение частных вопросов деятельности отдельного структурного подразделения. Помимо руководи-

теля торговой организации право издавать распоряжение имеют заместители руководителя и функциональные руководители;

- указания — даются линейными, функциональными руководителями или ответственными исполнителями с целью разъяснения выполнения какого-либо задания;

- резолюция — это письменная реакция руководителя на содержание того или иного документа; в ней устанавливается срок исполнения и даются конкретные рекомендации по исполнению данного документа.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на социальные процессы, протекающие в трудовых коллективах, и направлены на удовлетворение духовных интересов членов трудовых коллективов. Воздействуют они через социальный механизм и его элементы: коллектив, личность, социальное планирование. В качестве основных ограничений при использовании методов принимается соответствие морально-этическим нормам.

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

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

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

Вопросы для закрепления материала

1. Что понимается под целью организации?
2. Сформулируйте цель функционирования торговой организации.
3. Дайте определение функций менеджмента.
4. Раскройте понятие функции планирования.
5. Раскройте содержание стратегического планирования.
6. Покажите роль текущего планирования в управлении торговой организацией.

7. Раскройте содержание функции организации.
8. Покажите роль функции мотивации в управлении трудовым коллективом.
9. Как побудить человека к эффективной деятельности?
10. Покажите роль функции контроля в процессе управления трудовым коллективом.
11. Дайте характеристику основным принципам менеджмента.
12. Дайте определение методов управления.
13. Дайте характеристику основным экономическим методам управления.
14. Охарактеризуйте организационные методы управления.
15. В чем суть организационного регламентирования?
16. Дайте характеристику основным формам организационного нормирования в торговле.
17. Охарактеризуйте основные формы организационно-методического инструктирования.
18. Дайте характеристику основным методам распорядительного воздействия.
19. В чем суть социально-психологических методов управления?

Практические задания и упражнения

Задание 3.1. В табл. 3.2 содержатся основные понятия, которые необходимо усвоить в результате изучения данной темы. Дайте их краткие определения.

Таблица 3.2

Ключевые слова и определения по теме

Понятие	Краткое определение
1	2
Идеалы	
Цели	
Задачи	
Средства	
Планирование	

Окончание табл. 3.2

1	2
Организация	
Руководство и лидерство	
Мотивация	
Контроль	
Управление по целям	

Задание 3.2. В табл. 3.3 приведены свойства, которыми должна обладать цель. Сформулируйте ваше представление об этих свойствах.

Таблица 3.3

Свойства цели

Свойство цели	Представление о свойстве
Измеримость	
Однозначность	
Мобилизуемость	
Достижимость	
Контролируемость	

Задание 3.3. Ниже бессистемно перечислены цели торговой организации. Упорядочьте эти цели и представьте их в виде дерева целей. При необходимости можно ввести и другие цели.

1. Контроль качества товаров.
2. Профессиональная ориентация и социальная адаптация работников.
3. Получение максимально возможной прибыли на основе удовлетворения общественно значимого спроса покупателей.
4. Бухгалтерская отчетность.
5. Распределение средств по направлениям деятельности организации.
6. Определение уровня заработной платы и дополнительных льгот.
7. Оценка финансового состояния организации.
8. Управление заказами.

9. Управление запасами.
10. Создание системы сбыта.
11. Управление закупками товаров.
12. Управление маркетингом.
13. Формирование спроса и стимулирование сбыта.
14. Ценообразование.
15. Брендинг.
16. Бухгалтерский контроль и анализ.
17. Оценка результатов труда.
18. Управление эккаунтингом.
19. Управление хранением товаров.
20. Составление бюджета и разработка финансового плана.
21. Реклама.
22. Управление торгово-технологическим процессом.
23. Формирование денежных ресурсов.
24. Разработка мер, направленных на повышение финансовой устойчивости.
25. Управление продажами товаров.
26. Подбор и расстановка кадров.
27. Исследование рынка.
28. Управление финансами.
29. Создание нормальных условий труда.
30. Обучение персонала.
31. Управление закупками товаров.
32. Управление карьерой работников.
33. Бухгалтерский учет.

Задание 3.4. В табл. 3.4 приведены основные принципы управления, сформулированные А. Файолем. Покажите, каким образом данные принципы могут использоваться в практике управления организациями торговли.

Таблица 3.4

Основные принципы управления

Принцип управления	Краткое толкование принципа
1	2
Разделение труда	
Власть и ответственность	

Окончание табл. 3.4

1	2
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство руководства	
Подчинение частных интересов общим	
Вознаграждение персонала	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность рабочего места для персонала	
Инициатива	
Корпоративный труд	

Задание 3.5. Используя данные табл. 3.5, дайте характеристику основным методам управления.

Таблица 3.5

Основные методы управления

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

Каким образом, по вашему мнению, руководитель должен сочетать эти методы? Обоснуйте свой ответ.

Глава 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

Функция планирования включает четыре основные задачи:

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

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

- привлекательность общей цели определяет степень стремления к ней или мотивацию, что облегчает работу менеджера в рамках функции «Руководство, лидерство и мотивация»;

- структура плана (пространственно-временная упорядоченность) важна для менеджера-организатора, поскольку облегчает структуризацию рабочих процессов и указывает на способы координации разделенных комплексов работ;

- постановка цели в проверяемой форме (или верификация) актуальна для выполнения функции контроля, а менеджер, выполняющий эту работу, может оказаться недовольным формой постановки цели, при которой возникают проблемы с проверкой достижения желаемых или ожидаемых результатов.

Таблица 4.1

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

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

Цели организации определяются исходя из общей миссии организации, они должны быть достижимыми, конкретными, измеримыми во времени. Определение цели, превышающей возможности торговой организации, заранее ставят ее в нереальную ситуацию. Установление неконкретных целей организации предопределяет ее неуспех, так как организация не имеет четких ориентиров своей деятельности; цели организации должны быть ориентированы во времени. Организация должна определить, когда должен быть получен желаемый результат. Исходя из этого, определяются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации.

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

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

Анализ стратегических альтернатив позволяет определить, какую стратегию выбирает организация (табл. 4.1—4.3).

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии выживания

Тип стратегии	Внутренние причины возникновения	Возможные действия в рамках данной стратегии
Выживания — выиграть время и, если удастся, заработать или сохранить имидж и организацию	Для начинающей организации — отсутствие имени, рынка, объема продаж и достаточного дохода	Рассредоточение риска по нескольким рынкам и товарам Адаптация к рыночной среде за счет инвестирования маркетинга и реагирования торговлей Отказ от наступления на конкурентов Создание резервов на «черный день»
	Для ранее работающего предприятия — снижение производительности и конкурентоспособности	Прекращение финансирования убыточных видов деятельности Сокращение количества реализуемых товаров Закрытие убыточных отделений Продажа части организации

Основная идея стратегии выживания — ничего лишнего.

Таблица 4.2

Содержание, причины возникновения и возможные действия в рамках стратегии роста

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

Основная идея стратегии роста — копирование.

Таблица 4.3

Содержание, причины возникновения и возможные действия
в рамках стратегии развития

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

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

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

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

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

Функциональный план выполняет описание действия, которое должны предпринять работники в ближайшей перспективе. В качестве примера функционального плана торговой организации можно привести составление планов по маркетингу, в котором определяется, какие услуги будут

оказаны покупателям, как формируется цена на товар, рекламные мероприятия и т.д. Функциональные планы более подробны, нежели стратегические, и разрабатываются, как правило, на 1—2 года.

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

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

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

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

Вопросы для закрепления материала

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

5. Раскройте содержание стратегического планирования.
 6. Покажите роль текущего планирования в управлении торговым предприятием.
 7. Каким образом связаны текущие и перспективные планы?
 8. Какие стратегии развития торговой организации вы можете назвать? От чего зависит выбор той или иной стратегии?

Практические задания и упражнения

Задание 4.1. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты занесите в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Различия между стратегическим и текущим планированием

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

Задание 4.2. Назовите известные вам типы стратегий. Покажите, в чем их различия, когда они могут использоваться? Заполните табл. 4.5.

Таблица 4.5

Возможные стратегии развития торговой организации

Тип стратегии	Идея стратегии	Условия использования

Задание 4.3. На выбор стратегии развития организаций торговли в значительной степени оказывает влияние сочетани

ние двух факторов: товар (новый или известный) и рынок (новый или освоенный). В зависимости от сочетания этих двух факторов обоснуйте выбор стратегии развития, на которую может ориентироваться организация оптовой торговли (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Возможные стратегии развития организации оптовой торговли

Рынок	освоенный	Товар	
		известный	новый
		1	2
новый	освоенный	3	4

Какие действия она должна предпринять для реализации избранной стратегии? Заполните табл. 4.7.

Таблица 4.7

Номер стратегии	Сочетание «рынок—товар»	Действия по реализации стратегии
1	Освоенный рынок, известный товар	
2	Освоенный рынок, новый товар	
3	Новый рынок, известный товар	
4	Новый рынок, новый товар	

Задание 4.4. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Шаги плановой работы и их содержание

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

Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования.

Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

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

- размер торговой организации;
- стратегию, реализуемую торговой организацией;
- динамизм внешней среды;
- динамизм внутренней среды организации;

- географическое размещение торговой организации и ее филиалов;
- широту и глубину ассортимента реализуемых товаров;
- торгово-технологический процесс;
- уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе;
- сложившуюся систему информации;
- методы управления данной организацией;
- готовность членов торговой организации к совершенствованию внутренней структуры;
- ресурсы.

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

Многочисленность факторов, определяющих организационную структуру управления, предполагает, что каждая торговая организация должна иметь только ей присущую структуру. Вместе с тем все организационные структуры управления можно разделить на бюрократические (механические) и органические (адаптивные).

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

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

К самым распространенным типам бюрократических организационных структур относятся линейная, функциональная и линейно-функциональная.

Линейная структура управления присуща небольшим (по численности работников) торговым организациям. При линейной структуре управления (руководители) работники, находящиеся на низших ступенях управления, подчиняются одному руководителю. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Линейная структура управления торговой организацией

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

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

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

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

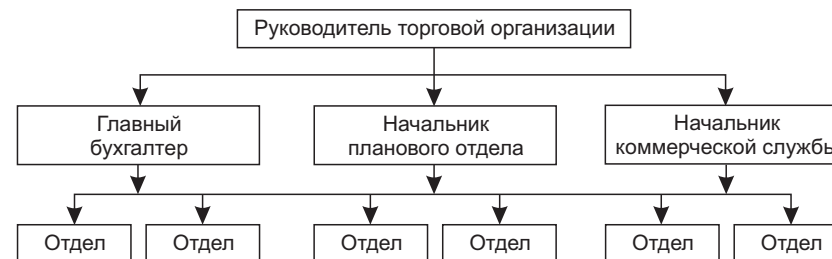


Рис. 5.2. Функциональная структура управления

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

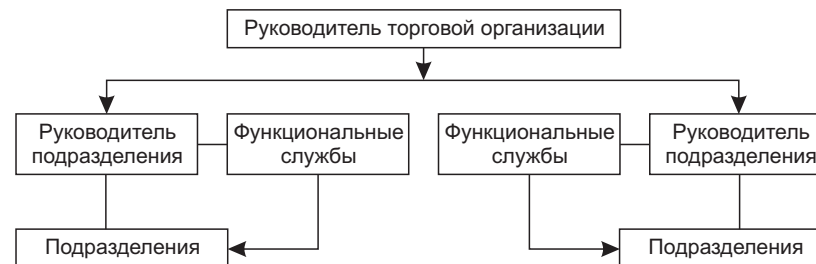


Рис. 5.3. Линейно-функциональная структура управления

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

С начала 60-х гг. XX ст. начали внедряться *органические (адаптивные) структуры управления*. Их появление

обусловлено быстрыми изменениями во внешней и внутренней среде, когда неоспоримые достоинства бюрократических структур управления в отдельных случаях начали превращаться в недостатки. Для органических структур характерны широкая специализация в работе, размытые уровни иерархии, малое количество формальных правил и процедур.

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

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

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

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

В основе построения организационной структуры управления лежат следующие *принципы*:

- демократизация управления;
- единство цели;
- системный подход;
- ориентация на нормы управляемости;

- гибкость и адаптивность;
- законность;
- специализация и профессиональная регламентация.

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

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

1. *Разделение труда и специализация* — горизонтальное и вертикальное разделение труда.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

После выбора схемы организационной структуры управления, определения целей организации, распределения функций, прав и обязанностей между подразделениями и от-

дельными 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 должно содержать следующие разделы:

- *общие положения.* В этом разделе указываются точное название подразделения, цели его деятельности, место в системе управления организацией, в чем непосредственном подчинении оно находится, а также определяется порядок назначения и освобождения от занимаемой должности руководителя;

- *функции подразделения.* В данном разделе перечисляются функции подразделения, достаточные для реализации целей организации. При этом одни функции данное подразделение может выполнять самостоятельно, а другие во взаимодействии с другими подразделениями. В последнем случае регулируется порядок взаимодействия подразделений в части выполнения совместных функций;

- *права.* В этом разделе определяются права подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций. Права реализуются руководителем подразделения и другими должностными лицами в соответствии с установленным их распределением внутри подразделения;

- *ответственность.* Здесь устанавливается ответственность руководителя за достижение целей подразделения и правильное использование закрепленных прав;

- *связи с другими подразделениями.* Этот раздел регламентирует взаимодействие данного подразделения с другими подразделениями торговой организации для реализации совместных функций.

Должностная инструкция представляет собой организационно-правовой документ, регламентирующий работу конкретного исполнителя. В ней содержится совокупность должностных обязанностей работника, а также его права и ответственность за выполняемую работу. Она является основой для оценки результатов труда работника, применения различных мер стимулирования его труда. Должностные инструкции разрабатываются для всех должностей, предусмотр-

ренных штатным расписанием, за исключением руководителей, поскольку их обязанности регламентированы в положениях о подразделениях торговой организации.

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

Вопросы для закрепления материала

1. Дайте определение организационной структуры управления.
2. Выделите основные факторы, влияющие на формирование организационной структуры.
3. Чем бюрократические организационные структуры управления отличаются от органических структур?
4. Назовите основные принципы бюрократии.
5. С чем связано появление органических структур управления?
6. Дайте характеристику линейным структурам.
7. Дайте характеристику функциональной структуре.
8. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру.
9. Назовите наиболее часто встречающиеся варианты органических структур управления.

10. Выделите основные требования, предъявляемые к проектированию организационных структур.

11. Раскройте принципы построения организационных структур.

12. Выделите факторы, влияющие на проектирование организационных структур организаций торговли.

13. Назовите основные этапы проектирования организационных структур управления и раскройте их содержание.

14. Каким образом можно оценить эффективность организационной структуры управления?

Практические задания и упражнения

Задание 5.1. Возникающие в результате делегирования полномочий функции приводят к более узкой специализации работников. У специализации имеются как достоинства, так и недостатки. Ниже, без какой либо системы перечислены достоинства и недостатки специализации, а также меры, которые нейтрализуют негативные последствия роста специализации труда:

- упрощение операций;
 - обогащение труда как увеличение разнообразия обязанностей и полномочий;
 - повышение индивидуальной производительности труда;
 - неудовлетворенность персонала из-за недооценки его потенциальных способностей;
 - монотонный характер работы;
 - быстрый темп;
 - трудности в координации;
 - смена (перемена) работы;
 - обеднение содержания труда;
 - короткий срок обучения работе;
 - общее повышение производительности труда и результативности, если работа персонала хорошо организована;
 - расширение труда как увеличение разнообразия работ.
- Заполните табл. 5.1, дополнив при этом перечень достоинств и недостатков специализации и мер, нейтрализующих негативные последствия специализации.

Таблица 5.1

Достоинства и недостатки специализации

№ п/п	Достоинства специализации	Недостатки специализации	Меры, нейтрализующие негативные последствия специализации

Задание 5.2. В табл. 5.2 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. В форме тезисов покажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

Таблица 5.2

Основные факторы, определяющие организационную структуру

№ п/п	Основные факторы, определяющие организационную структуру управления	Направления влияния факторов
	Размер торговой организации	
	Стратегия, реализуемая торговой организацией	
	Динамизм внешней среды	
	Динамизм внутренней среды организации	
	Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
	Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
	Торгово-технологический процесс	
	Уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе	
	Ресурсы	

Задание 5.3. В табл. 5.3 приведены принципы, лежащие в основе построения организационной структуры управле-

ния. Поясните, каким образом эти принципы следует использовать в процессе проектирования организационной структуры управления.

Таблица 5.3

Принципы построения организационной структуры управления

№ п/п	Принцип	Реализация принципа
1	Принцип демократизации управления	
2	Принцип единства цели	
3	Системный подход	
4	Ориентация на нормы управляемости	
5	Принцип гибкости и адаптивности	
6	Принцип законности	
7	Принцип специализации и профессиональной регламентации	

Задание 5.4. Сравните бюрократические и органические структуры управления (табл. 5.4). Основные характеристики этих структур приведены выше, а условия применения (бессистемно) сводятся к следующему: цели и задачи ясны; задачи сложные, не имеют четких границ и описаний; стабильное окружение; работу измерить сложно; в основе — формальное лидерство; работа поддается измерению; в основе — неформальное лидерство; нестабильное окружение.

Таблица 5.4

Сопоставление бюрократических и органических структур управления

Тип структуры	Основные характеристики	Сфера применения
Бюрократические		
Органические		

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

Задание 5.5. Сопоставьте различные типы бюрократических структур управления (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Принципы построения, достоинства и недостатки организационных структур

Вид организационной структуры	Принципиальная схема построения	Основное достоинство	Основной недостаток
Линейная			
Функциональная	Построить по аналогии с линейной		
Линейно-функциональная	Построить по аналогии с линейной		
Линейно-штабная	Построить по аналогии с линейной		

Задание 5.6. Ниже перечислены достоинства и недостатки централизованных и децентрализованных организационных структур:

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

Систематизируйте эти достоинства и недостатки и результаты сгруппируйте в табл. 5.6.

Таблица 5.6

Сопоставление централизованных и децентрализованных структур управления

Тип структуры	Достоинства структуры	Недостатки структуры
Централизованная		
Децентрализованная		

Задание 5.6. Чтобы прийти к цели, надо выполнить некоторую работу. Именно работа в форме описания технологического процесса является исходным пунктом проектирования организационной структуры. Под работой понимается комплекс различных заданий, которые нужно выполнить в определенной последовательности, чтобы получить запланированный результат. Список работ структурируется. На рис. 5.4 изображено распределение работы.

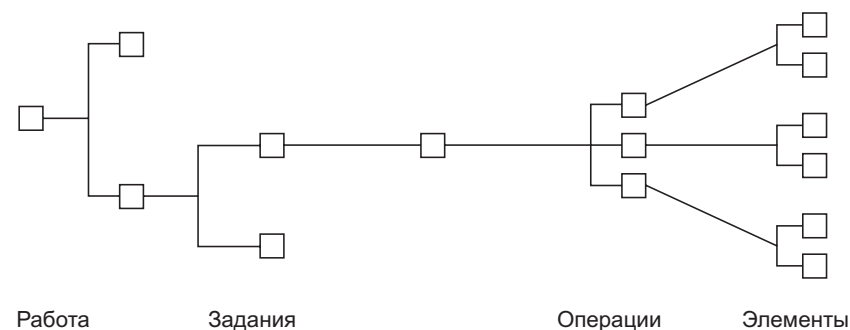


Рис. 5.4. Распределение трудового процесса на работы, задания, операции и элементы

Работа делится на задания, которыми наделяются структурные подразделения. В подразделении задание вновь распределяется среди работников, в результате чего превращается в конкретные индивидуальные задания и рабочие места.

Разработайте примерную организационную структуру управления оптовой организацией «Трикотажторг», предварительно схематично представив распределение торгово-тех-

нологического процесса на работы, задания, операции и элементы.

Задание 5.7. По рекомендованным учебным пособиям изучите организационную структуру Министерства торговли Республики Беларусь. К какому типу организационных структур она относится? Перечислите основные функции в области управления торговлей главных структурных подразделений министерства (табл. 5.7).

Таблица 5.7

Основные функции в области регулирования торговли подразделений Министерства торговли Республики Беларусь

№ п/п	Подразделение	Выполняемые функции
1	Управление организации торговли и услуг	
2	Управление организации потребительского рынка продовольственных товаров	
3	Управление организации потребительского рынка непродовольственных товаров	
4	Управление экономики торговли и развития рыночных отношений	
5	Управление финансов, цен, бухгалтерского учета и контроля	
6	Управление внешнеторговой деятельности и развития товаропроводящей сети за рубежом	
7	Управление организационно-кадровой работы и делопроизводства	
8	Отдел технического и информационного обслуживания	
9	Отдел организации общественного питания	
10	Управление защиты прав потребителей	

Задание 5.8. По учебным пособиям изучите организационную структуру Главного управления потребительского рынка Мингорисполкома (табл. 5.8). К какому типу организационных структур управления она относится? По какому принципу обособлены структурные подразделения?

Таблица 5.8

Основные функции в области регулирования торговли подразделений Главного управления потребительского рынка Мингорисполкома

№ п/п	Подразделение	Выполняемые функции
1	Управление торговли продовольственными товарами	
2	Отдел торговли непродовольственными товарами	
3	Отдел организации торговли и общественного питания	
4	Отдел школьного и студенческого питания	
5	Производственно-технологический отдел	
6	Технологическая пищевая испытательная лаборатория	
7	Отдел бухгалтерского учета и отчетности	
8	Отдел экономики	
9	Отдел финансов	
10	Отдел цен	
11	Контрольно-ревизионный отдел	
12	Отдел кадров и общих вопросов	
13	Отдел новых технологий, строительства и охраны труда	
14	Отдел аренды и контроля за использованием коммунальной собственности	
15	Отдел нормативно-правовой работы и владельческого надзора	
16	Торговый центр «Партизанский»	
17	Управление по эксплуатации торгового центра «Столица»	

Перечислите основные функции в области управления торговлей основных структурных подразделений Главного управления потребительского рынка Мингорисполкома.

Задание 5.9. Разработайте примерное положение об отделе организации торговли и общественного питания и должностную инструкцию специалиста отдела.

Глава 6. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

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

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

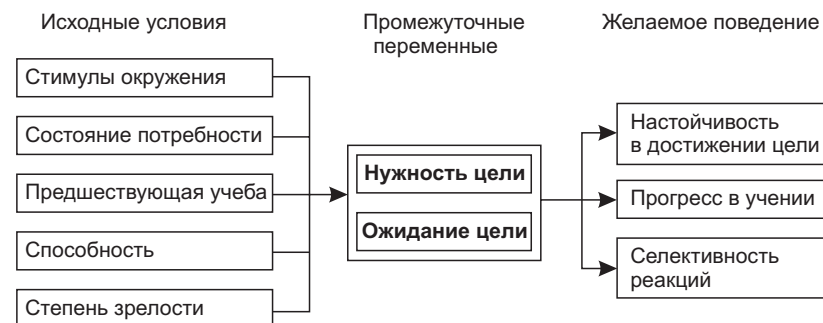


Рис. 6.1. Мотивационная модель Толмена

В мировой науке выработано множество теорий мотивации, которые не являются обязательными к применению, но могут быть использованы в процессе управления людьми с учетом современных тенденций развития. Рассмотрим основные теории мотивации, которые принято делить на две категории: содержательные и процессуальные (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Основные теории мотивации

Содержательные теории основываются на выяснении причин поведения человека. Одной из самых известных является *теория потребностей А. Маслоу*. Разрабатывая свою теорию, А. Маслоу полагал, что у людей имеется мно-

жество потребностей, которые можно условно разделить на пять основных категорий, расположенных в виде строгой иерархической структуры (рис. 6.3).

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



Рис. 6.3. Иерархия потребностей, по А. Маслоу

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

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

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

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

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

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

Мотивы и шкала ценностей личности

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

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.

Такая классификация потребностей необходима руководителю торговой организации в практической работе по уп-

равлению персоналом при распределении и планировании работ. Так, например, работников с сильной потребностью во власти можно зачислить в резерв на выдвижение и готовить их как будущих руководителей, работников с потребностями причастности привлекать к значимым работам в группе и т.д.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга также основывается на потребностях. Согласно данной теории, все потребности разделены на две категории, которые получили название «гигиенические факторы» и «мотивационные факторы» (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

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

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

Если гигиенические факторы отсутствуют или присутствуют в недостаточной степени, то у работника возникает чувство неудовлетворенности своей работой. Наличие этих факторов позволяет предупредить возникновение чувства неудовлетворенности трудом.

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

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

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

Фактор достижения констатирует, что человек достиг поставленной цели и удовлетворил свои потребности. Фактор признания дает чувство самоуважения и позволяет ощутить собственные достоинства. Фактор самой работы является одним из важнейших факторов мотивации. Монотонная работа не приносит человеку удовлетворения и наоборот разнообразная и творческая работа служит стимулом к росту. Фактор возможности роста и продвижения по службе явля-

ется стимулом эффективной работы сотрудников. Фактор ответственности стимулирует работу сотрудников в том случае, если на них возлагалась дополнительная ответственность за порученное дело.

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

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

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

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

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

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

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

Теория ожиданий основывается на том, что обусловленное мотивацией поведение является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они от нас ожидают и что думают относительно последствий. Основоположником теории ожидания является В. Врум, который считал, что при анализе мотивации к труду теория ожидания обуславливает важность трех взаимосвязей (рис. 6.5).

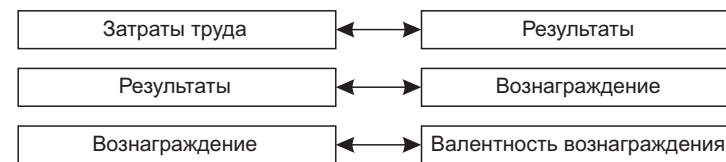


Рис. 6.5. Взаимосвязи в теории ожидания

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

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

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

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

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

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

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

Достигнутые результаты зависят от затраченных работниками усилий, их способностей и индивидуальных особенностей, а также понимания ими своей роли в совместной деятельности.

Уровень затраченных усилий определяется ценностью вознаграждения и уверенностью, что затраченные усилия будут оценены определенным уровнем вознаграждения.

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

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

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

Теория усиления В.Ф. Скиннера базируется на предположении, что поведение людей обусловлено результатами их деятельности в подобной ситуации в прошлом. При этом предполагается, что ошибки, сделанные в прошлом, будут учтены и не повторятся при выполнении новой работы. Успешные действия подчиненного в прошлом, которые 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. Данная теория представлена на рис. 6.6.

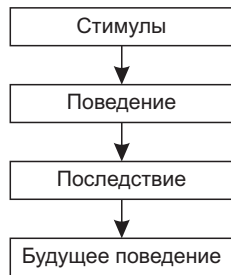


Рис. 6.6. Теория усиления

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

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

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

Прием «отрицательного подкрепления» применяется для того, чтобы в будущем работник избегал повторения нежелательного поведения, которое привело к негативным последствиям. В этом случае работник должен понять, что в результате нежелательного поведения последуют определенные последствия. Например, контролер-кассир узла расчета в универмаге, допустивший недостачу, находится под постоянным наблюдением материально ответственного лица, в то время как остальные его коллеги работают без дополнительного контроля.

«Эффект тушения» заключается в том, что менеджер предпринимает попытку ослабления нежелательного поведения

подчиненных при выполнении работы с помощью регулирования желанного вознаграждения.

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

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

Вопросы для закрепления материала

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

Практические задания и упражнения

Окончание табл. 6.3

Задание 6.1. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты оформите в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Теория		Основные мотивации	Основные недостатки
Содержательные теории	пирамида потребностей А. Маслоу		
	теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
	двухфакторная модель Ф. Герцберга		
	теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
Процессуальные теории	теория ожиданий В. Врума		
	теория справедливости Д. Адамса		
	модель Портера—Лоулера		
	теория усиления В.Ф. Скиннера		

Задание 6.2. Изучив возможные меры воздействия на персонал (табл. 6.3), поясните, каким образом их можно и нужно использовать в практике управления организациями торговли.

Таблица 6.3

Методы воздействия на персонал

Метод воздействия	Условия результативности
1	2
Оценивающие	
Поощрение	Четкость понимания причин поощрения со стороны поощряемого Осведомленность коллектива о заслугах поощряемого Поощряться должны новаторские, неординарные действия Своевременность поощрения

1	2
Наказание	Обязательность и своевременность
	Конкретность наказания (лицо, а не коллектив)
	Индивидуальный и ситуационный подход к выбору наказания
	Одно наказание за один проступок
Побуждающие	
Убеждение	Разъяснение Изменение условий работы подчиненных
	Принуждение

Задание 6.3. Заполнив табл. 6.4, охарактеризуйте возможные методы стимулирования труда работников торговых организаций.

Таблица 6.4

Методы стимулирования результативности труда

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

Задание 6.4. В табл. 6.5 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерения предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 6.5

Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жилье	
	Отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	
	Чувствовать поддержку	
Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	
Потребность в самовыражении		

Задание 6.5. В каждой торговой организации есть следующие категории работников:

- те, кто предан коллективу и продуктивен;
- те, кто проводит время на рабочем месте;
- те, кто чем-то недоволен и активно распространяет свое недовольство.

В табл. 6.6 содержатся вопросы для мониторинга повседневной работы и степени вовлеченности сотрудников в работу организации, по М. Бакингеу. Ответьте на них, проанализировав личный опыт.

Таблица 6.6

Оценка степени вовлеченности сотрудника в работу организации

Вопрос	Ответ да/нет
Знаю ли я, чего ожидают от меня на работе?	
Есть ли у меня материалы и инструменты, необходимые для правильного выполнения поставленных передо мной задач?	
Есть ли у меня возможность каждый день делать то, в чем я наиболее компетентен?	
Получил ли я за последние семь дней поощрения или другие формы признания за хорошо сделанную работу?	
Заботится ли обо мне мой непосредственный руководитель?	
Есть ли в организации кто-то, кто способствует моему профессиональному росту?	
Прислушиваются ли на работе к моему мнению?	
Ясны ли цели группы (организации)? Насколько важна моя работа для достижения этих целей?	
Стремятся ли мои сотрудники качественно выполнить работу?	
Есть ли у меня на работе хороший друг?	
Говорил ли кто-нибудь со мной за последние шесть месяцев о моем профессиональном росте?	
Были ли у меня возможности научиться чему-то новому или вырасти профессионально за последний год?	
Число положительных ответов (да)	
Доля положительных ответов	

Сделайте необходимые выводы. Что следует сделать для повышения вклада работников в результаты деятельности фирмы?

Задание 6.6. Оплата труда в торговых организациях может складываться из нескольких элементов (табл. 6.7). Каким, по вашему мнению, должно быть оптимальное соотношение данных элементов в процентах? Дайте подробное обоснование, укажите возможные достоинства и недостатки предлагаемого вами варианта. По каким основным критери-

ям можно оценить результаты работы подразделения и отдельного работника?

Таблица 6.7

Составные элементы общего заработка работника

Элемент общего заработка	Оптимальное соотношение элементов	Критерии оценки результата
Должностной оклад		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы торговой организации в целом		
Выплаты стимулирующего характера за результаты работы подразделения торговой организации		
Выплаты стимулирующего характера, связанные с индивидуальными достижениями сотрудников		

Задание 6.7. Наряду с материальным существует моральное стимулирование, которое во многих торговых организациях должным образом не оценивается. В табл. 6.8 приведены некоторые формы морального стимулирования труда. Оцените важность для вас этих форм с помощью коэффициентов, которые могут принимать значение от нуля до единицы. Считайте, что коэффициент, равный единице, соответствует материальному стимулу, выраженному в размере 30 % премии к должностному окладу. Решение подробно обоснуйте.

Таблица 6.8

Формы морального стимулирования труда и их значимость

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

Задание 6.8. Наряду с поощрениями в качестве стимулов используются и наказания. Какое наказание, по вашему мнению, необходимо применить к конкретному работнику торговой организации в случае недобросовестного отношения к выполнению своих обязанностей (табл. 6.9)?

Таблица 6.9

Возможные наказания работника

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

Подробно обоснуйте свое решение. Поясните, от чего зависит вид наказания, применяемого конкретным руководителем к конкретному подчиненному.

Глава 7. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ТОРГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

- объективность контроля;
- гибкость контроля;
- экономичность контроля;
- эффективность контроля.

Суть принципа **объективности контроля** состоит в оценке работы организации не с субъективных, а с объективных позиций. Контроль будет эффективен в том случае, если он будет проводиться на основе точных и адекватных нормативов.

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

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

Эффективность контроля заключается в выявлении неполадок, определении ответственных за них и устранении недостатков.

Различают **три типа контроля**: предварительный, текущий, заключительный.

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

Текущий контроль осуществляется непосредственно в процессе выполнения работы. На определенном уровне он

помогает обеспечить решение конкретных задач в соответствии с планами торговой организации.

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

Заключительный контроль направлен на конечные результаты работы торговой организации. Он обеспечивает руководителей необходимой информацией для улучшения работы всех структурных подразделений. Заключительный контроль позволяет:

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

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

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

Контроль может быть традиционным, опережающим и проводиться в реальном времени:

- **традиционный** (может выполняться без специальных технических устройств на основе сенсорных способностей человека);
- **в реальном времени** (нуждается в специальных технических средствах);
- **опережающий** (время опережения должно быть больше времени запаздывания). Время опережения складывается из времени на обнаружение и идентификацию сигнала, на оценку положения, на принятие решения и на проведение действия.

Система контроля содержит четыре элемента (рис. 7.1).

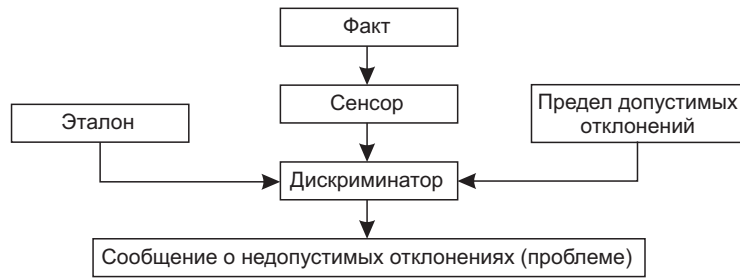


Рис. 7.1. Модель системы контроля

Для обеспечения оптимального контроля необходимо предпринять определенные **шаги контроля**:

- верификация цели;
- установление нормативов — критических точек реализации плана, по которым можно судить о состоянии дела и продвижении к цели;
- проведение измерений;
- сопоставление фактических результатов с нормой;
- формулирование сообщения об отклонении (проблема).

Алгоритм организации системы контроля:

- выбрать тип контроля;
- составить перечень работ, которые нужно сделать для построения системы контроля и ее функционирования;
- структуризировать эти работы (группировка работ по их подобию и наделение работников необходимыми полномочиями);
- разработать необходимые информационные каналы и должностные связи.

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

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

Достоинство *метода смет* заключается в относительной простоте получения количественных признаков, подлежащих контролю. Элементами плановой сметы являются поэлементные нормы затрат (рабочее время, тарифные ставки, нормы амортизационных отчислений, нормы расхода материалов, запасных частей, электроэнергии, тепла, воды, прочие затраты), статьи затрат и перечень работ, которые нужно выполнить.

Пример разработки нормативов по контролю затрат приведен в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Система норм и нормативов для расчета бюджета (смет)

Операция	Поэлементные нормы				Совокупные пооперационные нормативы	
	оплата труда	материальные затраты (1...n)	амортизация	прочие (1...n)		
1					↓	
2 и т.д.						↓
Сводные поэлементные нормативы	→	→	→	→	Общий норматив затрат = Σ сводных поэлементных или совокупных пооперационных нормативов затрат	

Преимущество *метода графиков* состоит в удобстве формы (наглядность) и доступности ее как для управляющих, так и для исполнителей. Графики, как правило, имеют двухфакторную конструкцию. Они делятся на пространственно-временные (кто и когда), количественно-временные (сколько и когда) и функциональные (соотношение двух количественных признаков).

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

Вопросы для закрепления материала

1. В чем заключается сущность и назначение контроля?
2. Какие цели преследует контроль?
3. Покажите взаимосвязь функции контроля с другими функциями управления.
4. Назовите основные принципы контроля.
5. В чем назначение предварительного, текущего и заключительного контроля?
6. Сформулируйте представление о критической точке контроля.
7. В чем состоит преимущество типизации контроля по признаку «запаздывания и задержек»?
8. Сформулируйте основную проблему сенсора.
9. Каково назначение эталона?
10. Какие претензии дискриминатор предъявляет планировщику?
11. Для чего системе контроля необходим «предел допустимых отклонений»?

Практические задания и упражнения

Задание 7.1. На практике известны два подхода к процессу контроля: контроль процесса и контроль результата. Очевидно, что эти подходы означают две крайности. Сопоставьте эти два подхода (табл. 7.2). В каких случаях целесообразно использовать тот или иной метод контроля? Каким образом обеспечить оптимальное сочетание этих подходов?

Таблица 7.2

Сопоставление различных подходов к контролю

Показатель	Метод контроля	
	контроль процесса	контроль результата
Преимущества		
Недостатки		
В каких случаях следует использовать		

Задание 7.2. На рис. 7.2 представлены последовательность и содержание контроля. Расшифруйте, какие действия предполагают основные этапы контроля.

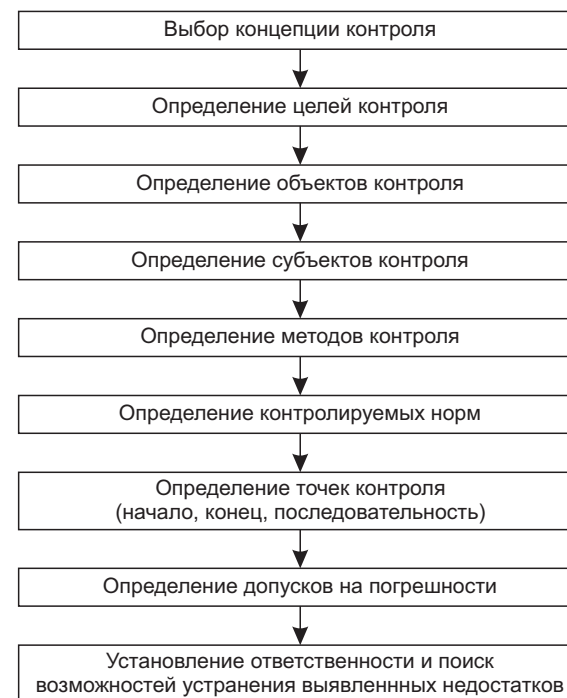


Рис. 7.2. Последовательность и содержание контроля

Задание 7.3. Контроль выполняет ряд функций (табл. 7.3). Раскройте, каким образом эти функции реализуются.

Таблица 7.3

Функции контроля и их реализация

Функция контроля	Способ реализации функций
Оценивающая	
Стимулирующая	
Мотивирующая	

Задание 7.4. В табл. 7.4 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчиненного.

Таблица 7.4

Различные варианты контроля

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

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

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

Управленческому труду присущ аналитический, творческий характер, в результате его не создаются новые продукты или услуги. Однако наличие управленческого труда явля-

ется непременным условием производства. *Главная особенность* управленческого труда состоит в том, что его результаты не всегда поддаются количественной и качественной оценке, а следовательно, и нормированию. В качестве причин этого можно выделить следующие:

- решения, принимаемые руководителем, сказываются на эффективности использования всех видов ресурсов торговой организации. Однако результаты деятельности организации зависят от множества факторов как внутренней, так и внешней среды, в том числе и конъюнктуры рынка. Оценить, как повлияло то или иное решение на конечный результат работы торговой организации, достаточно сложно, а иногда и невозможно;

- многие управленческие решения предполагают различные сроки их реализации. В течение этих сроков также могут происходить изменения во внутренней и внешней среде организации. В результате оценить эффективность принятого ранее решения трудно;

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

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

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

- физические: здоровье, внешний вид;
- умственные: здравый смысл, способность понимать и усваивать, а также мыслить и приспосабливаться;
- моральные: собственное достоинство, инициативность, готовность принимать на себя ответственность;
- образовательные: общее знакомство с вопросами, непосредственно не относящимися к выполняемой функции;
- техническую эрудицию, которая зависит от специфики выполняемых функций;
- опыт, приобретаемый в процессе трудовой деятельности.

Подавляющее большинство руководителей сталкивается с проблемой дефицита рабочего времени. Многие раньше всех приходят на работу и позже всех уходят, не используют очередные отпуска, и это следует рассматривать как отрицательный момент. Сокращая время отдыха, руководитель не всегда успевает восстановить свои силы для следующего рабочего дня. Мало времени у него остается для повышения профессионального уровня. Конечно, существует множество причин объективного характера, однако многое зависит и от самого руководителя. Решить эту проблему поможет рациональное планирование рабочего дня руководителя. Приведем некоторые *советы по организации труда руководителей*, в основе которых лежат рекомендации известного американского специалиста Алена Лейкена:

- экономить собственное время и время сотрудников и партнеров;
- ежедневно планировать работу в следующей последовательности: важнейшие дела в порядке их важности; срочные дела в порядке их срочности и текущие — несрочные дела в порядке их важности;
- в первую очередь следует решать важнейшие и срочные дела. Необходимо помнить, что в соответствии с известным принципом Парето 20 % времени, затраченного на решение немногих жизненно важных проблем, дает около 80 % конечного результата, и 80 % времени, затраченного на решение многочисленных второстепенных проблем, дает лишь 20 % конечного результата;
- не следует избегать текущих дел, ибо малозначимые и несрочные вопросы могут накапливаться и неожиданно переходить в разряд самых важных и срочных. Необходимо ежедневно уделять какое-то время для решения данных вопросов;
- нельзя распыляться, следует заниматься только одним делом. Не стоит решать несколько вопросов одновременно;
- как можно больше дел необходимо передавать подчиненным, т.е. в полной мере реализовывать принцип делегирования полномочий. Выбор исполнителей при этом должен быть тщательно продуманным;
- достаточно внимания уделять контролю за работой подчиненных, сочетая при этом два известных подхода: контроль процесса и контроль результата;

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

- рационализировать процесс ознакомления с поступающей корреспонденцией. Для этого первый просмотр поступающей корреспонденции можно поручить секретарю или референту, чтобы он сделал разметку документов;

- для решения мелких вопросов можно использовать время пребывания в очередях, ожидания в приемной вышестоящего руководителя;

- не следует надеяться на память, всю информацию и неожиданно возникшие идеи необходимо записывать.

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

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

Вопросы для закрепления материала

1. Дайте определение управленческого труда.
2. В чем специфика управленческого труда?
3. Почему результаты управленческого труда трудно оценить?
4. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к современному руководителю.

5. Назовите основные причины дефицита времени руководителя.

6. Каким образом рационально спланировать рабочий день руководителя?

7. Что такое биоритмы и каким образом их следует учитывать при планировании рабочего дня руководителя?

8. В чем заключается принцип делегирования полномочий и каково его значение?

9. Как правильно делегировать полномочия?

10. Что необходимо делегировать подчиненным?

11. Что нельзя делегировать подчиненным?

Практические задания и упражнения

Задание 8.1. В табл. 8.1 перечислены качества, которыми, по А. Файолю, должен обладать руководитель. Поясните, что предполагают данные качества применительно к руководителю торговой организации.

Таблица 8.1

Качества руководителя, по А. Файолю

Качество руководителя	Составляющие качества руководителя	Для чего необходимы данные качества руководителю торговой организации
Физические		
Умственные		
Моральные		
Образовательные		
Техническая эрудиция		
Опыт		

Задание 8.2. Представители хрональной биологии утверждают, что внутри каждого живого существа есть биологические часы. Считается, что основной биоритм человека двадцатичетырехчасовой. В течение этого периода изменяются все функции нашего организма. Например, к девяти часам утра повышается физическая и психическая активность человека. К десяти часам утра человек находится в

наилучшей форме и пребывает в таком состоянии до обеда. К тринадцати часам подъем деловой активности спадает, и организму нужна передышка. В четырнадцать часов кривая линия энергетике продолжает падать, и лишь в пятнадцать часов наше самочувствие начинает улучшаться. Производительность труда остается высокой до семнадцати часов, но уже к восемнадцати часам психические реакции постепенно замедляются.

Вместе с тем биоритмы отдельных людей имеют особенности. Некоторые из нас «жаворонки», рано ложатся спать, рано просыпаются и сразу же берутся за серьезные дела. Другие — «совы» — поздно ложатся спать и поздно просыпаются, пик их работоспособности приходится на вторую половину дня. Есть и «голуби», которые не подчиняются тому или иному ритму. Все это необходимо учитывать при планировании рабочего дня. Ниже приведен тест, помогающий определить, к какому типу относитесь вы.

Вопросы:

1. Трудно ли вам вставать рано утром:
 - а) да, почти всегда;
 - б) иногда;
 - в) редко;
 - г) крайне редко?
2. Если бы у вас была возможность выбора, в какое время вы ложились бы спать:
 - а) после часа ночи;
 - б) с 23 часов 30 минут до 1 часа;
 - в) с 22 часов до 23 часов 30 минут;
 - г) до 22 часов?
3. Какой завтрак вы предпочитаете в течение первого часа после пробуждения:
 - а) плотный;
 - б) менее плотный;
 - в) можно ограничиться вареным яйцом или бутербродом;
 - г) достаточно чашки чая или кофе?
4. Если вспомнить ваши последние размолвки на работе и дома, то преимущественно в какое время они происходили:
 - а) в первой половине дня;
 - б) во второй половине дня?

5. От чего вы могли бы отказаться с большей легкостью:
- от утреннего чая или кофе;
 - от вечернего чая?
6. Насколько легко рушатся ваши привычки, связанные с принятием пищи во время каникул или отпуска:
- очень легко;
 - достаточно легко;
 - трудно;
 - остаются без изменения?
7. Если ранним утром предстоят важные дела, на сколько раньше вы ложитесь спать по сравнению с обычным порядком:
- более чем на 2 часа;
 - на 1—2 часа;
 - меньше чем на 1 час;
 - как обычно?
8. Насколько точно вы можете оценить промежуток времени, равный минуте? Попросите кого-нибудь помочь вам в этом испытании:
- меньше минуты;
 - больше минуты.
- Подсчет результатов производится с помощью ключа (табл. 8.2). В зависимости от выбора варианта ответа вы можете получить от 0 до 3 баллов.

Таблица 8.2

Ключ к расшифровке результатов теста

Вариант ответа	Количество баллов за ответы на вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
А	3	3	3	1	2	0	3	0
Б	2	2	1	0	0	1	2	2
В	1	1	2	—	—	2	1	—
Г	0	0	0	—	—	3	0	—

Если сумма баллов составляет от 0 до 7, вы «жаворонок», от 8 до 13 — «голубь» и от 14 до 20 — «сова». Каким образом полученные результаты вы можете использовать при планировании рабочего дня?

Задание 8.3. В течение следующего дня руководителю торговой организации предстоят следующие дела:

- текущие дела — 1 час;
- подготовка доклада на совещание в министерстве — 2 часа;
- совещание — 40 минут;
- разбор почты — 30 минут;
- выезд для осмотра помещения для нового офиса — 1 час 30 минут;
- контроль над выполнением задания, выданного сотрудникам — 20 минут;
- подготовка ответа партнеру на деловое предложение — 30 минут;
- обсуждение с руководителями подразделений проекта плана на следующий квартал — 30 минут;
- телефонные звонки — 20 минут;
- составление плана работы на следующий день — 20 минут.

Рабочий день руководителя с 9.00 до 18.00 часов, обеденный перерыв с 13.00 до 14.00 часов. В роли руководителя представьте себя, составьте план с учетом результатов предыдущего задания. Обоснуйте составленный вами план.

Задание 8.4. Проанализируйте, что из запланированного на прошедшую неделю вам не удалось осуществить. Результаты сведите в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Основные причины нерационального использования времени

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

Назовите основные причины невыполнения запланированного и разработайте меры, направленные на устранение этих причин в дальнейшем.

Задание 8.5. Значительную часть рабочего времени руководитель торговой организации затрачивает на работу с документами, в том числе на ознакомление с поступающей корреспонденцией. Приведем две достаточно типичные ситуации.

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

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

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

Задание 8.6. Делегирование полномочий — один из важнейших принципов организации труда руководителя. Однако делегировать подчиненным целесообразно далеко не все функции. Определите, что руководитель торговой организации может делегировать подчиненным полностью, что — частично, а что не должен делегировать (табл. 8.4). Поставьте знак «+» в соответствующей графе. Одновременно в этих графах отметьте, кому следует делегировать полномочия: руководителям среднего звена — РСЗ или подчиненным — П.

Целесообразность делегирования отдельных функций подчиненным

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

Дайте подробные пояснения вашим вариантам делегирования полномочий.

Задание 8.7. Одна из важнейших проблем, возникающих в процессе делегирования полномочий, — кому делегировать. Руководителю торговой организации необходимо возложить новую, достаточно важную функцию на одного из подчиненных:

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

Представьте себя в роли руководителя. В какой последовательности делегировали бы полномочия названным работникам (табл. 8.5)? Обоснуйте свой ответ.

Таблица 8.5

Очередность предпочтения работников для передачи новой функции

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

Задание 8.8. В процессе делегирования полномочий работники могут оказывать сопротивление и возражать против возложения на них новых функций. При этом могут выдвигаться различные причины как объективного, так и субъективного характера (табл. 8.6).

Таблица 8.6

Основные причины сопротивления работников при возложении на них новых функций

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

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

Глава 9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

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

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

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

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

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

При составлении плана социального развития важное место отводится *планированию социально-демографической структуры коллектива*, которая определяется по социаль-

ным половозрастным характеристикам. В зависимости от половозрастных характеристик каждой из групп присущи особенности. Так как в торговле около 80 % работающих составляют женщины, то при планировании социального развития торгового коллектива следует уделять больше внимания семейно-бытовым условиям, психофизиологическим особенностям организма, социальным и профессиональным устремлениям.

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

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

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

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

В плане социального развития коллектива рассматривается целый ряд мероприятий, направленных на улучшение

условий труда. Это, в первую очередь, устранение различных факторов, вызывающих нервно-психические перегрузки, снижение физической напряженности, облегчение труда, создание условий, соответствующих нормам гигиены и санитарии, повышение привлекательности труда и др.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

В основе возникновения любого конфликта лежат объективные и субъективные причины. Для того чтобы управлять конфликтом, необходимо знать основные причины его возникновения. Их условно можно разделить:

- на причины, кроющиеся в отдельных людях (власть, положение, контроль);
- причины, кроющиеся в группе;
- причины, находящиеся на производстве;
- причины, находящиеся в государстве.

Наиболее часто встречающиеся *причины возникновения конфликтов, кроющиеся в людях*:

- нарушение понятия справедливости. Каждый человек понимает понятие справедливости по-своему. Так, понятие справедливости в распределении заработной платы между отдельными работниками воспринимается в виде уравниловки, другими — как вознаграждение за выполненную работу, а третьими — как соотношение между категориями работников и т.д.;

- психологические особенности членов коллектива (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик). В зависимости от

особенностей темперамента работники по-разному воспринимают одни и те же действия и соответственно реагируют на окружающую среду.

К причинам, находящимся в группе, относятся власть, ранг, контроль. Наиболее часто встречающимися причинами, возникающими в группе, являются:

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

К основным причинам, находящимся на производстве, можно отнести:

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

Основными областями возникновения конфликтов, находящихся в государстве, являются:

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

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

Разрешение конфликтов является одним из важных аспектов деятельности руководителя. При разрешении конфликтных ситуаций руководитель должен соблюдать некоторые общепринятые правила:

- не расширять предмет конфликта и не выходить за рамки обсуждаемой проблемы;
- предлагать позитивное решение;
- не допускать категорической формы разговора;
- число претензий должно быть ограниченным;
- претензии по делу не должны переходить в оскорбления личного достоинства.

Важным условием такого поведения является наличие общей цели и открытость отношений между партнерами.

Вступление людей в отношения в процессе купли-продажи в значительной степени зависит от психологической особенности личности покупателя, различий в видах трудовой деятельности, конкретных производственных условий. Последствия этих контактов по-разному влияют на психологическое состояние не только членов торгового коллектива, но и покупателей. Положительные эмоции, вызванные контактом с продавцами, создают у покупателей и продавцов хорошее настроение, что в конечном счете влияет на производительность труда, здоровье людей и т.д.

Отрицательные эмоции, вызванные общением продавца и покупателя, имеют более глубокие социальные последствия. Они травмируют психику покупателя и продавца, создают нервную обстановку в торговом коллективе, что служит причиной возникновения новых конфликтных ситуаций. Полученные отрицательные эмоции часто обуславливают **стрессы**, которые приводят к нервным расстройствам и различного рода заболеваниям. В данном случае важно найти те параметры взаимодействия в коллективе, которые позволили бы наиболее эффективно использовать психологические особенности каждого члена коллектива для достижения поставленных задач. Немаловажное значение имеют проблемы воспитания торговых работников, а также возможность правильного профессионального отбора работников.

Вопросы для закрепления материала

1. В чем особенность социально-психологических методов управления?
2. Что такое трудовой коллектив и какие функции он выполняет?

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

Практические задания и упражнения

Задание 9.1. В табл. 9.1 приведены некоторые характеристики сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика. Поясните, каким образом должен вести себя руководитель с подчиненным, обладающим тем или иным типом темперамента. Каким образом работник должен учитывать свой тип темперамента и в каком направлении себя совершенствовать?

Задание 9.2. Известный немецкий ученый К. Леонгард считал, что у многих людей некоторые черты характера заострены или акцентуированы, что может создавать сложности в общении. В табл. 9.2 приведены типы акцентуации характера. Отметьте ситуации, которые для каждого типа акцентуации могут быть конфликтогенными. Каким образом люди, обладающие конкретным типом акцентуации, должны учитывать это в процессе общения?

Таблица 9.1

Сравнительные характеристики отдельных типов темперамента

Показатель	Тип темперамента			
	холерик	сангвиник	флегматик	меланхолик
Происхождение термина	от гр. <i>chole</i> — желчь	от лат. <i>sanguis</i> — кровь	от гр. <i>phlegma</i> — слизь	от гр. <i>melas</i> — черный и <i>chole</i> — желчь
Основные качества	Отличия темперамента: сильные и быстро возникающие чувства, которые ярко проявляются в действиях, поступках, мимике и жестах; неуемные владеть собой; энергичен, быстро решает проблемы и преодолевает трудности	Отличия темперамента: яркие внешние выражения эмоций и их быстрая смена; легкое преодоление трудностей и приспособляемость к новым условиям; продуктивен на интересной работе, однако не всегда доводит начатое дело до конца	Отличия темперамента: спокойствие, медлительность, слабое проявление чувств; настойчивость и упорство; не любит перемен в окружающей среде и тяжело сходится с новыми людьми	Отличия темперамента: слабая возбудимость, глубокие и длительные эмоции; замкнутость, нерешительность, робость; успешнее работает только в благоприятных условиях, предпочитает одиночество
Как должен себя совершенствовать работник?				
Как должен себя вести руководитель с подчиненным, обладающим качествами, присущими конкретному типу темперамента?				

Таблица 9.2

Типы акцентуации			
Тип акцентуации	Характеристика	Конфликтотенные ситуации	Как себя вести
1	2	3	4
Гипертимический тип	Постоянно повышенный фон настроения в сочетании с большой жадой деятельности. Контактный, словоохотливый, с оживленной жестикуляцией. Инициативен, оптимистичен, однако не всегда достаточно серьезно относится к обязанностям. Бывает инициатором конфликтов. Легко раздражается и огорчается по поводу замечаний		
Дистимический тип	Человек со сниженным фоном настроения и фиксацией на мрачных сторонах жизни. Немногословен, замкнут, пессимистичен, пассивен. Отличается серьезностью, высокой нравственностью, добросовестностью, справедливостью, неторопливостью и замедленностью мышления. Склонен к тенденции отрыва от коллектива		
Циклоидный тип	Характеризуется значительными переменаами настроения. Ведет себя то как гипертимик, то как дистимик. Склонен к разочарованиям в профессиональной деятельности, поэтому нередко меняет место работы		
Возбудимый тип	Молчаливый, угрюмый, склонный к хамству, постоянным конфликтам, но не с начальником. Раздражительный, жестокий, вспыльчивый. Однако вне приступов гнева добросовестный, аккуратный		
Застравающий тип	Невероятно долго помнит обиды. Характерны погруженность в прошлое и боевое настроение, желание во что бы то ни стало «добиться правды». Занудливый, несговорчивый, склочный. Предъявляет высокие требования к себе, стремится к достижению успеха		

Продолжение табл. 9.2

1	2	3	4
Педагогичный тип	Склонен к чрезмерной аккуратности, сомнениям, излишнему формализму. Охотно уступает лидерство, принятие важных решений перекладывает на других. Вместе с тем добросовестный, аккуратный, серьезный и надежный в делах		
Тревожный тип	Отличают склонность к страхам, повышенная робость, высокая тревожность. Пониженный фон настроения, не уверен в себе. Редко вступает в конфликты. Дружелюбен и самокритичен, исполнитель		
Эмотивный тип	Чувствительный и впечатлительный, отличается глубиной переживаний. Предпочитает узкое окружение. Склонен к альтруизму и состраданию. Развито чувство долга, исполнитель		
Демонстративный тип	Стремится к лидерству, любит внимание и похвалу. Контактный, быстро приспосабливается к людям. Обходительный, упорный, целеустремленный. Обладает актерским даром, способен увлечь за собой других. Вместе с тем излишне самоуверенный, эгоистичный, хвастливый и лживый. Способен уклоняться от работы в самый ответственный момент		
Экзальтированный тип	Склонен к искреннему, хотя часто преувеличенному выражению чувств. Контактный, многословный, влюбчивый, артистичный. Внимателен к друзьям и близким, альтруист. Характерно паникерство, часто подвержен отчаянию		
Экстраверт	С высокой контактностью, легковерный, болтливый, хотя готов выслушать и других. Подвержен чужому влиянию, склонен к необдуманному поступкам. Стремится быть информированным обо всем. Отличается исполнительностью		

Окончание табл. 9.2

1	2	3	4
Интро-верт	Неконтактный, сдержанный, степенный. Склонен к обдуманым поступкам. На все имеет свою точку зрения и упорно ее отстаивает. Любит одиночество, неконфликтен		

Задание 9.3. Для диагностики стратегии поведения в конфликте достаточно широко используется тест К. Томаса «Стратегия поведения в конфликте», который позволит выявить у работников степень выраженности пяти основных тактик.

На рис. 9.2 приведены возможные стратегии поведения в конфликте, зависящие от степени внимания к своей точке зрения и степени внимания к точке зрения оппонента.



Рис. 9.2. Возможные стратегии поведения в конфликте

В зависимости от ситуации возможно использование любой из стратегий. В соответствующей клетке отметьте, в каких случаях возможно использование конкретной стратегии.

Задание 9.4. Ответьте на вопросы теста К. Томаса «Стратегия поведения в конфликте». По каждому из 30 пар утверждений выберите одно, которое для вас больше подходит, например, 1А, 2Б и т.д. Сделайте выбор, даже если это труд-

но. Следует иметь в виду, что утверждения могут повторяться, но каждый раз в несколько новой редакции и в новом сочетании.

1. А. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стремлюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главное сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главное сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженностей.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

19. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят спорные вопросы и интересы.

Б. Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть все разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому разрешению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей точкой зрения и точкой зрения другого.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчив в стремлении добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ

Избегание предполагает отсутствие стремления к сотрудничеству. Однако при этом участники делают вид, что конфликт отсутствует, и не стремятся к достижению своих целей. 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А, 29Б.

Уступчивость имеет место в том случае, когда ради сохранения хороших отношений свои интересы приносятся в жертву другому. 1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Компромисс предполагает взаимные частые уступки и возможность возобновления конфликта. 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Противоборство имеет целью во что бы то ни стало добиться своего в ущерб интересам другого. 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Сотрудничество направлено на совместный поиск решений, которые удовлетворяли бы обе стороны. 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б.

Подсчитайте результаты по каждой стратегии и отразите их на графике (рис. 9.3). Общее количество баллов должно равняться 30. В зависимости от ситуации могут использоваться все стратегии. Оптимальным по каждой стратегии считается результат, находящийся в интервале от 5 до 7 баллов.

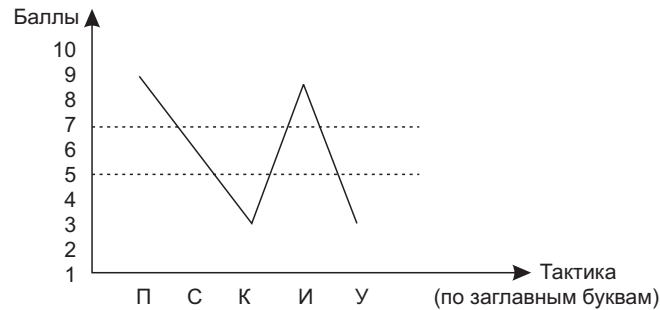


Рис. 9.3. Стратегия поведения в конфликте

В нашем примере выше оптимальных значений имеют стратегии противоборства и избегания, поэтому их надо использовать реже. Чаще необходимо прибегать к стратегиям компромисса и уступок.

Задание 9.5. Проработайте тест, который поможет интегрировать собственную самооценку. Для этого нужно выставить оценку самому себе по десятибалльной шкале, оценивая качества применительно к себе.

- | | | |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Скрытный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Открытый |
| 2. Импульсивный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Эмоционально устойчивый |
| 3. Полагающийся на случай | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Добросовестный |

- | | | |
|----------------------|-----------------------------|-----------------|
| 4. Заторможенный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Сообразительный |
| 5. Консервативный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Авантюрный |
| 6. Беспечный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Серьезный |
| 7. Стадный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Независимый |
| 8. Боязливый | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Уверенный |
| 9. Подчиненный | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Доминирующий |
| 10. Неконтролируемый | <u>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</u> | Контролируемый |

Запишите сумму баллов, самостоятельно сделайте самооценку по шкале, размещенной ниже, и постройте профиль самооценки (табл. 9.3).

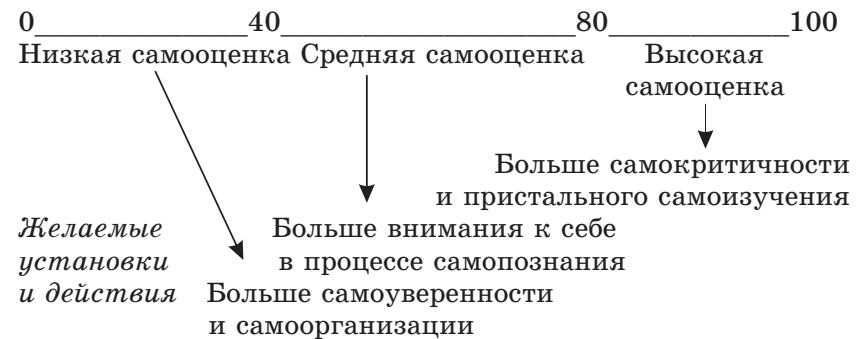


Таблица 9.3

Профиль оценки										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
	низкая самооценка			средняя самооценка				высокая самооценка		

Сделайте необходимые выводы.

Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших проблем для любой организации. Лозунг «Кадры решают все» в условиях рыночных преобразований является особенно актуальным. Только люди смогут эффективно реформировать экономику и привести страну к стабильности. От того, насколько подготовлены кадры (и профессионально, и психологически), будут зависеть результаты преобразований в экономике.

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

Управление трудовыми ресурсами включает следующие *этапы*:

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

На данном этапе составляется организационный план с описанием должностей, которые появятся в будущем, определяется необходимое количество специалистов, берутся на учет наличные и потенциальные кадры руководителей и производится их сравнение с прогнозируемыми потребностями.

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

Методы оценки кадров — это те инструменты, при помощи которых руководитель может оценить кадровый потенциал и расставить кадры в соответствии с их уровнем профессиональной и психологической подготовленности.

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

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

Адаптация и профессиональная ориентация. Социальная адаптация понимается как процесс познания нитей власти, процесс понимания правил игры, принятых в организации, ценностных ориентиров и взглядов, характерных для данного коллектива, процесс обучения приемам и методам, соответствующим требованиям данного коллектива.

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

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

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

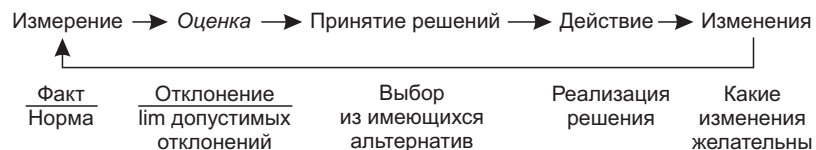


Рис. 10.1. Место оценки в управленческом цикле

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

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

- биографический метод — оценка работника проводится на основе изучения биографии (где родился, в какой школе учился, какое учебное заведение окончил, где работал и т.д.);
- метод произвольных устных и письменных характеристик — основывается на описании руководителем деятельности подчиненных за определенный период времени с указанием сильных и слабых сторон претендента, способности к выполняемой работе, черт личности и т.д.;
- метод оценки выполнения — основан на описании и оценке выполненной конкретной работы за определенный промежуток времени;
- метод углубленных бесед, основывающихся на проведении беседы руководителя по заранее разработанному перечню вопросов, позволяющий выявить интересующее руководителя качество подчиненного (быстрота реакции при принятии решения, уровень профессиональной подготовки, знание дела и т.д.);
- метод групповой дискуссии, включающий в себя свободную беседу специалистов с оцениваемыми работниками по вопросу их профессиональной деятельности и выбор по определенным критериям наиболее подготовленных к данной работе людей;
- метод эталона — основывается на выборе по определенным критериям лучших работников (или разработке опти-

мальной модели специалистов) и сравнение с ними претендентов на должности, связанные с экономическими вопросами;

- матричный метод — основывается на сравнении фактических качеств работника с набором качеств, необходимых для выполнения работ по занимаемой должности;
- метод интервьюирования — основывается на проведении интервью с работником и оценке ответов.

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

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

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

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

Управление продвижением по службе. В ряде передовых торговых организаций практикуется программа по управлению карьерой (продвижением по службе). Программа управления продвижением по службе позволяет работникам воспринимать свою работу в организации как процесс передвижений по различным должностям, что способствует развитию самой организации и личности, повышению мотивации работников, уменьшению текучести кадров и более эффективному использованию способностей работников.

Вопросы для закрепления материала

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

Практические задания и упражнения

Задание 10.1. На рис. 10.2 представлен кадровый цикл организации. Дайте подробные пояснения. Раскройте содержание отдельных этапов и покажите их взаимосвязь.

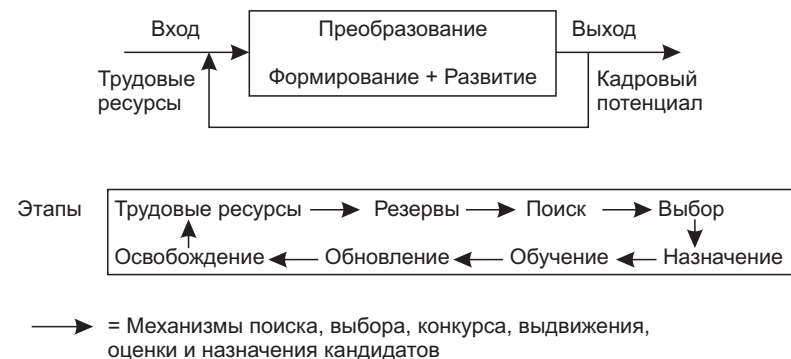


Рис. 10.2. Кадровый цикл и его этапы

Задание 10.2. Опишите задачи развития персонала организации оптовой торговли в указанных в табл. 10.1 областях.

Таблица 10.1

Задачи развития персонала в различных областях

Область	Содержание задач развития персонала
Производственная (торговая)	
Коммуникационная	
Дисциплинарная	
Принятие решения	
Самообучение	

Задание 10.3. Требования к персоналу зависят как от общих целей организации, так и особенных целей отдельных подразделений. На основании данных табл. 10.2 сформулируйте требования к работникам отдельных подразделений организации, занимающейся оптовой торговлей обувью.

Таблица 10.2

Требования к персоналу организации,
занимающейся оптовой торговлей

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

Задание 10.4. Труд многих категорий работников торговых организаций сложно поддается нормированию, а следовательно, количественно оценить результаты труда тоже достаточно сложно. Используемые иногда показатели продаж на одного работника подходят лишь в том случае, если сравниваются результаты труда работников, продающих один и тот же товар в одинаковых условиях. Запишите в табл. 10.3 критерии, по которым, на ваш взгляд, можно ценить результаты труда отдельных категорий работников оптовой фирмы. По каким показателям можно оценить результативность работы организации в целом? В каком, по вашему мнению, соотношении оплата труда работников должна зависеть от результатов работы организации в целом и в каком от результатов работы подразделений и конкретных работников?

Таблица 10.3

Критерии оценки результатов работы персонала

Подразделение	Функции подразделения	Критерии оценки результатов работы персонала
1	2	3
Отдел закупок		
Отдел продаж		

Окончание табл. 10.3

1	2	3
Отдел маркетинга		
Бухгалтерия		
Финансовая служба		
Кадровая служба		

Задание 10.5. По аналогии с предыдущим заданием запишите в табл. 10.4 критерии, по которым, на ваш взгляд, можно ценить результаты труда отдельных категорий работников универсама. По каким показателям можно оценить результативность работы организации в целом? В каком, по вашему мнению, соотношении оплата труда работников должна зависеть от результатов работы организации в целом и в каком — от результатов работы подразделений и конкретных работников?

Таблица 10.4

Критерии оценки результатов работы персонала

Категории работников	Основная задача работника	Критерии оценки результатов работы персонала
Директор		
Заместитель директора по коммерческим вопросам		
Заместитель директора по финансовым вопросам		
Работники бухгалтерии		
Товароведы		
Заведующие секциями и их заместители		
Администраторы торгового зала		
Продавцы		

Задание 10.6. Качества конкретного работника зависят от соотношения трех факторов: знает работу (знает), умеет

работать (умеет), хочет работать (хочет). Вполне очевидно, что идеальный работник сочетает в себе все эти качества. Однако не все работники являются таковыми. У некоторых отдельные качества могут отсутствовать (табл. 10.5). Каким образом и в какой очередности, будучи руководителем, вы бы выбрали бы работников? Каким образом вы строили бы с ними отношения?

Таблица 10.5

Очередность предпочтения отдельных работников

Категория работника	Очередность предпочтения	Каким образом руководитель должен строить свои отношения
Не знает, умеет, хочет		
Знает, не умеет, хочет		
Знает, умеет, не хочет		

Задание 10.7. На вакантную должность начальника отдела оптовой фирмы претендуют несколько человек. В их числе два сотрудника отдела. Ведущий специалист А 1965 года рождения. В отделе работает 15 лет и не безразлична к его успехам. Понимает важность своей работы и любит ее за разнообразие и творческий характер. Отличается высоким профессионализмом, инициативностью, целеустремленностью. В отсутствие начальника отдела неоднократно исполняла его обязанности. Работает энергично, приобретаемые навыки устойчивы. С опаской относится ко всему новому, предпочитает сложившиеся и проверенные методы работы. Упорно отстаивает свои интересы. По темпераменту — явно выраженный холерик. Легко возбуждается, несдержанность иногда переходит в грубость. Часто конфликтует с сотрудниками и партнерами. Может пойти на конфликт и с руководством. В конфликтах не всегда идет на компромисс. Свои интересы обычно ставит на первое место.

Ведущий специалист Б 1975 года рождения. В отделе работает 5 лет, поэтому всю специфику работы подразделения еще не освоила. Не всегда проявляет инициативу, но может плодотворно работать при наличии четко сформулирован-

ных задач и надлежащем контроле. Характер спокойный, уравновешенный. Поддерживает нормальные отношения с сотрудниками и партнерами. Проявляет интерес ко всему новому и прогрессивному.

Какие выводы вы можете сделать на основе данных характеристик? Будучи руководителем этой фирмы, кого из этих сотрудниц назначили бы начальником отдела и почему? Поясните, каким образом руководитель должен строить свои отношения с сотрудницами.

Глава 11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

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

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

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

Источниками информации могут быть:

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

Требования к качеству информации:

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

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

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

Организация потоков информации происходит следующим образом:

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

Необходимость обмена сведениями о состоянии объекта управления не подвергается сомнению. Менее очевидно значение обмена идеями для расширения числа вариантов, которые только потому являются альтернативными, что содержат в себе отличную от других идею. Источниками идей являются члены предприятия, заинтересованные в результатах его работы — обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности, обеспечивается с помощью **коммуникаций**.

Отсюда вытекают три утверждения:

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

Коммуникационный процесс представляет собой процесс генерации идей, которые по своей сути есть альтернативы. Выбор возможен как минимум из двух альтернатив, которые должны быть сформулированы, высказаны и зарегистрированы. В этой связи лицо, высказывающее идею (предложение), должно выбрать способ кодирования сообщения и каналы передачи сообщения. Прием сообщения содержит трудности — *барьеры коммуникации*: недостаток идей, проблема выбора языка, проблема выбора способа передачи сообщения, субъективные барьеры (невнимательность, неумение, неуважение, нежелание).

В менеджменте коммуникация реализуется в рамках так называемого **делового общения**, представляющего собой процесс взаимодействия, в котором происходит обмен информацией и опытом. Деловое общение предполагает определенный результат: решение конкретной проблемы, достижение определенной цели. В качестве основных форм делового общения можно выделить деловые переговоры, деловые беседы, деловые совещания.

Проведение экономических и торговых переговоров является важным элементом предпринимательской деятельности.

сти. От того, насколько правильно проведены *деловые переговоры*, во многом зависит успех работы фирмы. Естественно, что любые переговоры сами по себе уникальны, но вместе с тем в мировой практике разработана общая технология проведения переговоров, на основе которой и строится данный процесс.

Основной целью переговоров, как правило, является обсуждение партнерами проблемы, которая представляет взаимный интерес, и принятие совместного решения. Следует отметить, что переговоры используются и в других целях. Переговоры могут выполнять различные функции: информационную, коммуникативную, регулирующую, контрольную, координирующую.

При подготовке к переговорам необходимо выяснить, из каких этапов они будут состоять, какие тактические приемы будут применяться и как они будут соотноситься с функциями ведения переговоров и способами решения проблемы.

Выяснение данных моментов позволяет более глубоко проанализировать предполагаемый ход переговоров и определить общую стратегию их проведения.

Как правило, переговоры состоят из *трех основных этапов* (рис. 11.1):

- взаимное уточнение интересов, точек зрения; концепций и позиций сторон;
- обсуждение точек зрения, концепций и т.д.;
- согласование позиций и выработка взаимовыгодных договоренностей.

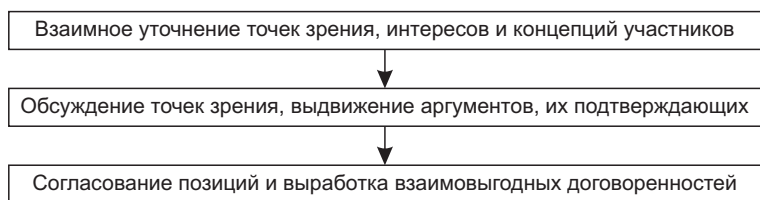


Рис. 11.1. Основные этапы ведения переговоров

На первом этапе переговоров важное место должно уделяться нахождению «общего языка» с партнерами по переговорам. При этом необходимо убедиться в том, что обе сторо-

ны пользуются одной терминологией и применяемые термины трактуются однозначно обеими сторонами. Важным условием успешного ведения переговоров является достижение психологического контакта, совместимости участников переговоров.

На втором этапе переговоров происходит выдвижение аргументов, подтверждающих точку зрения. Этап направлен на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Аргументация используется также для того, чтобы показать партнеру, на что и почему сторона не может пойти.

На третьем этапе применяются чаще всего две формы согласования позиций: согласование общей формулы (определение рамок соглашения) и согласование деталей (выработка окончательного текста итогового документа).

Ведя переговоры, каждый участник, как правило, акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными или наиболее важными.

В переговорах участникам следует ориентироваться на следующие вопросы, которые позволят наиболее эффективно провести переговоры и объективно оценить складывающуюся ситуацию:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- достаточно ли правильно используются способы подачи позиции;
- есть ли кардинальные различия способов подачи позиции у партнеров;
- каковы причины изменения поведения партнера.

Деловая беседа, как правило, состоит из пяти основных элементов: начало беседы, передача информации, аргументация, опровержение доводов собеседника, принятие решений.

Опыт ведения бесед позволил специалистам в этой области определить 10 общих правил, соблюдение которых делает беседу эффективной:

1) профессиональные знания — наличие у ведущего беседу профессиональных знаний по существу дела позволяет провести ее на высоком уровне;

2) ясность — позволяет в логической последовательности увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности;

3) наглядность — максимальное использование наглядных пособий и документов позволяет собеседнику быстрее понять суть проблемы;

4) постоянная направленность — беседа должна быть направлена на решение главной проблемы. Не рекомендуется менять направленность;

5) ритм — нельзя допускать «затухания» беседы в ее завершающей стадии. Необходимо попытаться повысить интенсивность беседы при приближении ее к концу;

6) повторение — с целью лучшего восприятия информации основные положения и мысли следует повторять;

7) элемент внезапности — следует применять продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов;

8) насыщенность рассуждений — в ходе беседы следует чередовать взлеты, требующие максимальной концентрации, и спады, которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника;

9) рамки передачи информации — чрезмерный поток информации собеседника утомляет;

10) определенная доза юмора — созданию непринужденной обстановки в беседе способствует удачная шутка, безобидный юмор, что дает положительный эффект.

Деловое совещание имеет своей целью обсуждение ситуаций или проблем, требующих решения, в условиях недостатка информации, альтернатив, наличия затруднений в выборе лучшей альтернативы (принятии решения). Лицо, ответственное за организацию совещания, должно выполнить следующие действия:

- сформулировать цель данного совещания;
- составить список участников;
- составить перечень рассматриваемых вопросов и регламент их обсуждения;
- разослать повестку дня всем участникам с указанием заданий каждому;
- разработать проекты решений;
- подготовить помещение для совещания;
- обеспечить участников совещания необходимой для принятия решения информацией, техническими средствами;
- обеспечить микроклимат, располагающий к производительной работе участников.

Председательствующим на совещании, как правило, является руководитель организации или его заместитель в соответствии с функциональными обязанностями.

Основная цель председательствующего на совещании — направить совещание в нужное русло с тем, чтобы найти оптимальные решения по данному вопросу за минимальное количество времени.

Председательствующий на совещании должен регулировать выступления, не допускать отклонений от существа вопроса, стимулировать выступающих.

Задача председательствующего — следить за соблюдением регламента совещания и корректностью выступающих. Соблюдение регламента не должно зависеть от ранга. Все участники совещания должны укладываться в отведенное количество времени.

Принятие решения является самым важным этапом, на котором подводится итог совещания. Если на совещании не выработано решение, то у подчиненных складывается отрицательное отношение к данному мероприятию и появляется чувство зря потраченного времени.

Принятие решения может основываться на заранее разработанном проекте решения. Данный способ принятия решения является наиболее эффективным, так как специалисты заранее изучают проблему, дают конкретные предложения, а участники совещания, обсуждающие данные предложения, могут вносить изменения.

Вопросы для закрепления материала

1. Дайте определение информации.
2. Дайте определение коммуникации.
3. Сформулируйте связь (дуальность) энтропии и информации.
4. Перечислите барьеры коммуникации.
5. Покажите роль вербальной и невербальной коммуникаций для торговых работников.
6. Назовите основные функции переговоров и раскройте их значение в развитии торговли.
7. Выделите основные этапы процесса подготовки к переговорам.

Таблица 11.1

8. Раскройте суть техники ведения переговоров.
9. Выделите основные тактические приемы, применяемые при переговорах.
10. Дайте характеристику методам опровержения позиции стороны, участвующей в переговорах.
11. Дайте характеристику общим правилам проведения бесед.
12. Охарактеризуйте основные элементы техники ведения деловых бесед.
13. Охарактеризуйте риторические методы аргументации.
14. Дайте оценку спекулятивным методам аргументации.
15. Дайте характеристику основным этапам процесса подготовки совещания.

Практические задания и упражнения

Задание 11.1. На рис. 11.2 представлена схема коммуникационного процесса. Дайте ей подробное пояснение.

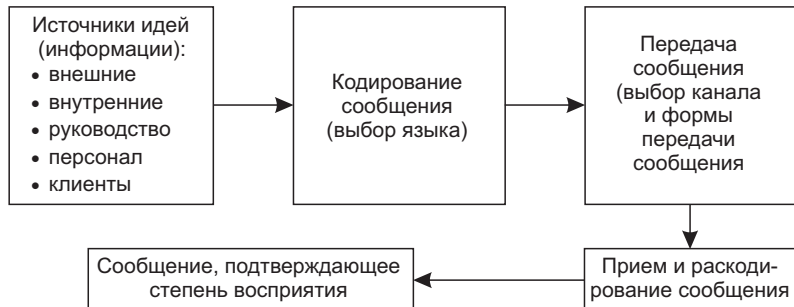


Рис. 11.2. Схема коммуникационного процесса

Задание 11.2. В табл. 11.1 приведены требования, предъявляемые к информации. Поясните, что означают эти требования и каким образом их обеспечить.

Требования к информации

Требование к информации	Что означает требование	Способ обеспечения требования
Своевременность		
Достоверность		
Достаточность		
Надежность		
Комплексность		
Адресность		
Правовая корректность		
Множественность использования		
Возможность кодирования		
Высокая скорость сбора, обработки и передачи		

Задание 11.3. Качество управления во многом зависит от эффективности информационного обеспечения руководителя. Что, по вашему мнению, должно в обязательном порядке входить в состав информационного обеспечения руководителя торговой организации и для каких целей может быть использована конкретная информация (табл. 11.2)?

Таблица 11.2

Состав информационного обеспечения руководителя торговой организации

Подсистема информационного обеспечения	Состав информации	Цель использования информации
1	2	3
Информация о конъюнктуре рынка		
Информация о товарах		
Информация о поставщиках		
Информация о покупателях		
Информация о конкурентах		

Окончание табл. 11.2

1	2	3
Информация о действующих нормативно-правовых актах		
Информация о персонале		
Информация о финансовой устойчивости организации		

Задание 11.4. В процессе передачи информации могут возникать различные помехи (шумы). Какие вы можете назвать способы предотвращения и устранения возникших помех (табл. 11.3)?

Таблица 11.3

Устранение и предотвращение помех при коммуникациях

Вид помехи	Способ предотвращения	Способ устранения
Синтаксические, т.е. ошибки в передаваемых знаках, при письме и звуковом восприятии		
Семантические, связанные с неправильной интерпретацией полученной информации		
Прагматические, когда достоверная информация не соответствует определенному уровню управления		

Задание 11.5. Как известно, деловые переговоры выполняют различные функции (табл. 11.4). Поясните их содержание.

Таблица 11.4

Функции деловых переговоров

Функция	Содержание функции
Информационная	
Коммуникативная	
Регулирующая	
Контрольная	
Координирующая	

Задание 11.6. Существует целый ряд тактических приемов ведения переговоров, основные из которых приведены в табл. 11.5. Поясните суть этих приемов.

Таблица 11.5

Тактические приемы ведения переговоров

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

Задание 11.7. Наряду с тактическими приемами проведения переговоров необходимо владеть и техникой опровержения (нейтрализации) позиции стороны, участвующей в переговорах. Наиболее часто встречающиеся приемы опровержения представлены в табл. 11.6. Поясните их суть.

Таблица 11.6

Приемы нейтрализации позиции оппонента

Прием	Суть приема	Достоинство	Недостаток
1	2	3	4
Ссылка на авторитеты			
Сжатие нескольких замечаний			
Одобрение плюс уничтожение			
Перифразирование			

Окончание табл. 11.6

1	2	3	4
Условное согласие			
Эластичная оборона			
Принятие предпосылки			
Сравнение			
Метод опроса			
Защитная мера			
Предупреждение			
Доказательство бессмысленности			
Отсрочка			

Задание 11.8. Существует ряд приемов, при помощи которых можно более эффективно доказать свою точку зрения (табл. 11.7).

Таблица 11.7

Риторические приемы аргументации

Прием	Суть приема	Достоинство	Недостаток
Фундаментальный			
Противоречия			
Извлечения выводов			
Сравнения			
Да – но			
Кусков			
Бумеранга			
Игнорирования			
Потенцирования			
Выведение из терпения			
Опроса			
Видимой поддержки			

Поясните суть этих приемов и раскройте их достоинства и недостатки. В каких случаях следует использовать рассмотренные приемы?

Глава 12. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

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, сокращение персонала и т.д.).

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

Принятие решения — это способность руководителя на 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.

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

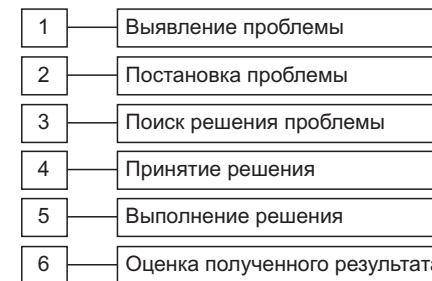


Рис. 12.1. Фазы стандартного принятия решений

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 *неструктурированные 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. 12.2.

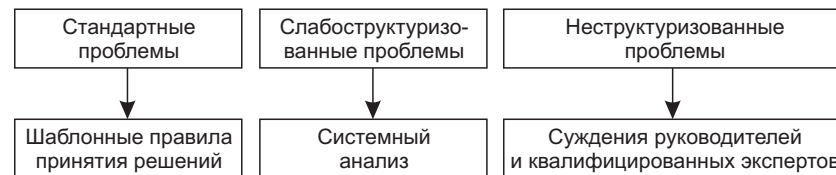


Рис. 12.2. Классификация проблем и подходы к их решению

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

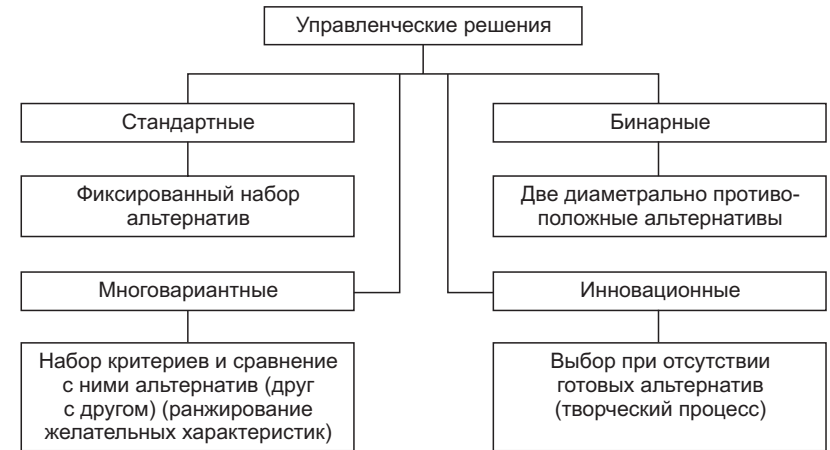


Рис. 12.3. Классификация различных типов управленческих решений

Стандартные решения — это выбор решения из фиксированного набора альтернатив. Основные шаги в процессе принятия решений представлены на рис. 12.4.

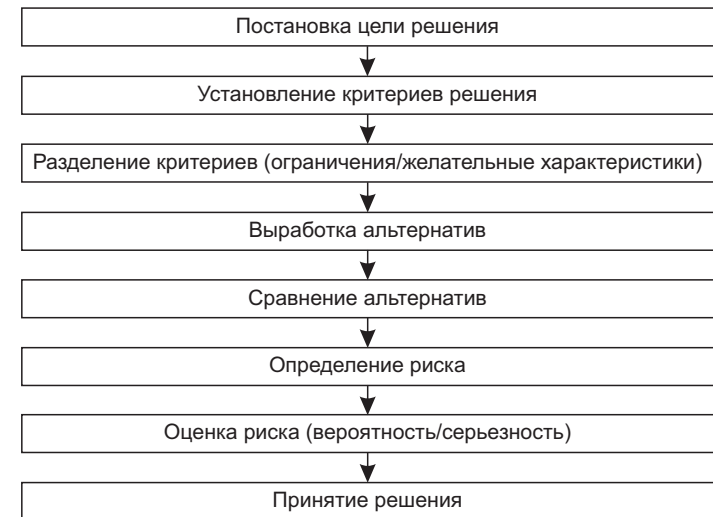


Рис. 12.4. Основные шаги в процессе принятия управленческих решений (стандартное решение)

В практике торговой деятельности менеджеру часто приходится принимать решения на основе двух противоположных альтернатив: «да», «нет» (*бинарные решения*).

В основе принятия бинарных решений лежит модифицированный стандартный подход. Схема принятия бинарного решения представлена на рис. 12.5.

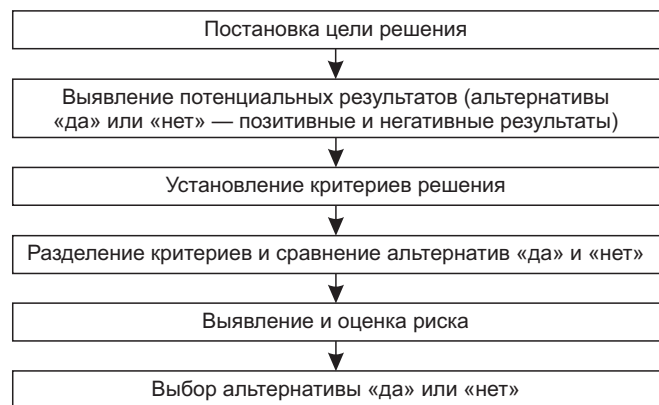


Рис. 12.5. Процедура принятия бинарных решений

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

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

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

Инновационные решения применяются в тех ситуациях, когда менеджер должен сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив. Учитывая это, менеджер должен составить полный перечень желаемых конечных результатов (критериев). Это позволяет ему понять цель, которую надо достичь, принимая решение.

Учитывая то, что при принятии инновационных решений необходимо сделать выбор при отсутствии очевидных готовых альтернатив, следует переключаться с рационального на творческое мышление (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Сравнение рационального и творческого процесса в инновационных решениях

Рациональный процесс	Творческий инновационный процесс
<i>Постановка проблемы</i>	
Обычно очень конкретная	Может носить более общий характер
<i>Процесс</i>	
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

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

Вопросы для закрепления материала

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

Практические задания и упражнения

Задание 12.1. Проблемы, как отмечалось, представляют собой угрозы целям организации. Механизм обнаружения проблем по своей сути является моделью контроля, который был рассмотрен ранее. Он содержит четыре элемента:

- эталон — нормативное значение желаемого результата, достижение которого контролируется;
- сенсор — измеряет фактические значения контролируемых признаков и информирует о них дискриминатора;
- предел допустимых отклонений — позволяет осуществлять селективный (избирательный) подход к отклонениям и выбирать лишь те, которые существенны;
- дискриминатор — сравнивает фактические значения результата с нормативными, и если отклонение превышает его допустимый предел, то информирует об этом орган принятия решений.

Здесь обнаруживаются как минимум две нормы: эталон (как мера полезности, образец, цель, задача) и предел допустимых отклонений (как инструмент для избирательности ре-

агирования на отклонения). На рис. 12.6 изображен механизм обнаружения проблем. Представьте в виде такой схемы процесс контроля над состоянием товарных запасов в магазине и подробно опишите все элементы. В случае наличия сверхнормативных запасов какие меры можно предпринять?

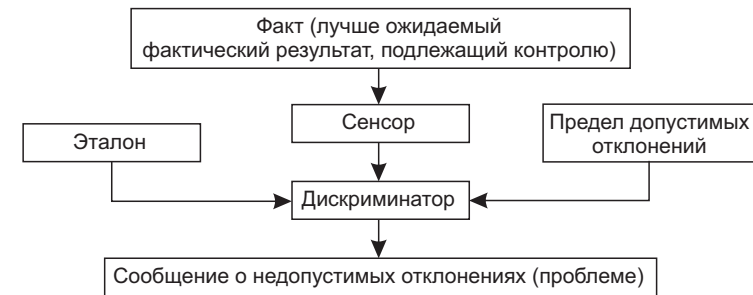


Рис. 12.6. Механизм обнаружения проблем, его вход и выход

Задание 12.2. Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблемы. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (табл. 12.2). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

Таблица 12.2

Процесс принятия решения в целом

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
1	2	3
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	

Окончание табл. 12.2

1	2	3
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей альтернативы	Рациональная оценка альтернатив	
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

Задание 12.3. Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (табл. 12.3). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

Таблица 12.3

Шаги процесса диагностирования

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
1	2	3
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между i -й переменной и j -м отклонением	

Окончание табл. 12.3

1	2	3
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения ее близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

Задание 12.4. Поиск причин необходим как начальный этап исследования проблем. С этой целью применяется так называемая декомпозиция проблемы (рис. 12.7). Задача декомпозиции состоит в том, чтобы через симптомы выйти на причины, сгруппировать их и выделить силы, порождающие эти причины. Алгоритм декомпозиции:

- обнаружение и идентификация проблемы;
- составление списка симптомов и их эмпирическое объяснение;
- выделение причин отклонений на основе декомпозиции причин симптомов;
- составление списка причин, их группировка, уточнение и упорядочение;
- выделение сил, породивших данные комплексы причин.

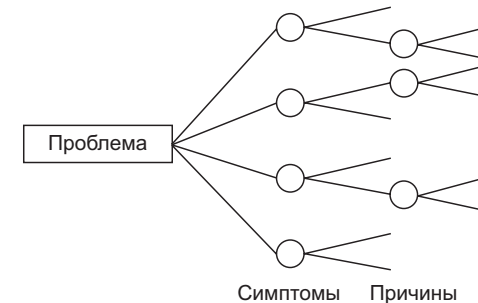


Рис. 12.7. Декомпозиция проблемы

В универсаме имеется проблема, связанная с обеспечением сохранности товаров. Проведите декомпозицию данной проблемы.

Задание 12.5. В процессе принятия решений часто приходится сталкиваться с альтернативными вариантами. При этом могут возникнуть крайние ситуации:

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

На рис. 12.8 приведены примеры выбора альтернативных ситуаций, где 1 — одна альтернатива или выбора нет; 2 — много альтернатив (10); 3 — применение техники наработки дополнительных альтернатив; 4 — применение техники сокращения числа альтернатив; 5 — удовлетворительное для рационального выбора число альтернатив.

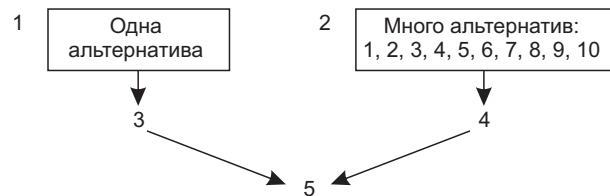


Рис. 12.8. Пошаговый переход от крайних случаев к ситуации с удовлетворительным для рационального выбора числом альтернатив

Принципиально различные подходы к выбору лучшей альтернативы проиллюстрированы на рис. 12.9.

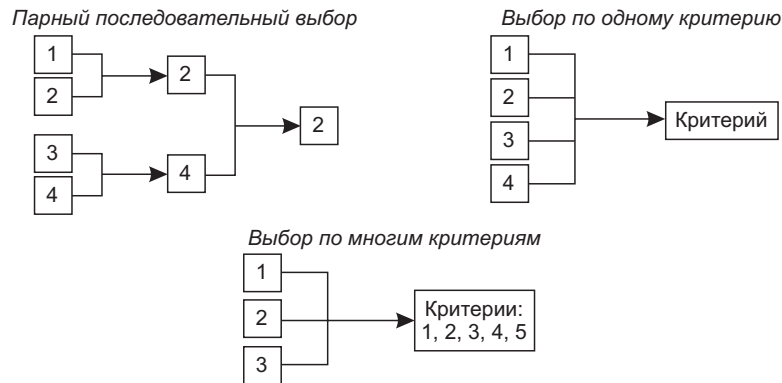


Рис. 12.9. Типичные ситуации, представляющие трудности для менеджера на шаге принятия решения

Какое решение должен принять руководитель розничной торговой организации, если определенный товар ему предлагает один оптовый посредник? Каким образом он должен принимать решение, если аналогичный, но несколько различающийся по цене и качеству товар ему предлагают несколько посредников? Решение подробно обоснуйте, используя схемы, приведенные в данном задании.

Глава 13. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Лидерство является важным элементом управленческой деятельности. Способность быть лидером является одним из основных условий становления современного руководителя.

Лидерство понимается как искусство или процесс влияния на людей с тем, чтобы они по своей воле стремились к выполнению поставленных общих целей.

В основе лидерства лежат способности понимать мотивы поведения людей, вдохновлять их на достижение поставленных целей и управлять так, чтобы мотивировать подчиненных к эффективной деятельности.

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

Основные навыки, которыми должен обладать лидер:

- проактивность — способность человека подчинять чувства целям, проявлять инициативу и отвечать за себя. Понятие «проактивность» схоже с понятием «оптимист». Проактивные люди в своих поступках опираются на сознательный выбор деятельности, основанный на признаваемых ими абсолютных ценностях, а не на обстоятельства или эмоции. Действия проактивного человека не зависят от погоды, времени года, окружающей среды, а только от личностных ценностных установок;
- умение мыслить о конечном результате;
- соблюдение приоритетов — умение выделить главное и работать в данном направлении;

- установка на выигрыш;
- стремление сначала понять, а затем быть понятым;
- сбалансированное самообновление.

Эффективность управленческой деятельности во многом определяет **стиль управления**, под которым понимается совокупность наиболее характерных для данного руководителя форм взаимоотношений с подчиненными. Исходя из этого определения, можно выделить **основные составные элементы данного понятия**:

- стиль каждого руководителя индивидуален;
- способы, приемы и методы воздействия руководителя на коллектив относительно устойчивы;
- конечная цель любого стиля руководства — эффективное выполнение управленческих функций, направленное на получение высоких конечных результатов.

Факторы, определяющие персональный стиль управления руководителя, достаточно многочисленны. **Объективные факторы**, влияющие на формирование эффективности стиля руководства:

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

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

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

- разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчиненным;
- отношение руководителя к мнению членов коллектива;
- контакт руководителя с подчиненными;
- эффективность работы коллектива при отсутствии руководителя;
- отношение руководителя к критике со стороны подчиненных;
- тон и характер приказов руководителя;
- формы контроля за деятельностью подчиненных;

- эмоциональная удовлетворенность исполнителей трудом;
- преобладающие методы и способы воздействия руководителя на членов коллектива;
- участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе;
- взаимоотношения членов коллектива;
- степень предоставления самостоятельности подчиненным;
- отношение руководителя к новому;
- участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений;
- критическое отношение руководителя к самому себе;
- способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе;
- отношение руководителя к подчиненным и вышестоящим начальникам;
- соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом.

При всем разнообразии персональных стилей управления их можно по каким-то признакам объединить в определенные типы. **Типизация стилей управления** всегда привлекала внимание управленческой науки. Существует достаточно много типизаций, однако в теории и на практике чаще всего рассматриваются три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

При **авторитарном стиле** руководитель ограничивает инициативу коллектива до минимума, снижая тем самым активность масс в управлении им. Мнения членов коллектива по организации работы не принимаются во внимание. Приказание отдаются в резкой, категоричной форме.

Демократический стиль руководства предполагает творческую активность коллектива в работе. Мнение подчиненных принимается во внимание. Тон общения с подчиненными дружеский; в коллективе, как правило, благоприятный психологический климат.

При **либеральном стиле** руководитель не вмешивается в ход работы. Коллектив находится на так называемом самоуправлении. Руководитель данного типа в основном представляет коллектив в вышестоящих инстанциях, порой даже не зная истинного положения дел в коллективе.

В основе большинства типизаций стилей управления лежит предположение, что действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:

- забота о производстве (ось X), предполагающая стремление к получению наилучших производственных результатов;
- забота о людях (ось Y), в основе которой лежит стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки.

Именно на этом предположении основана **управленческая решетка**, разработанная сотрудниками университета штата Огайо Р. Блейком и Дж. Моутоном. Они выделили по девять градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить пять характерных стилей управления, каждый из которых может быть легко обозначен цифрами (рис. 13.1).

Забота о людях	Высокая	9	1.9							9.9
		8								
		7								
		6								
		5				5.5				
		4								
		3								
		2								
	Низкая	1	1.1							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Забота о производстве								
		Низкая				Высокая				

Рис. 13.1. Определение стилей управления

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

Стиль 1.9 — прямо противоположный предшествующему. На первом месте у такого руководителя стоит не производительность труда, а человеческий фактор. Работники одоб-

ряют обстановку, создаваемую таким руководителем. По сути это похоже на управление загородным клубом.

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

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

Стиль 9.9 — самый эффективный стиль руководства. Руководитель учитывает как нужды производства, так и потребности, и интересы людей. По своему характеру это корпоративный стиль управления.

Вопросы для закрепления материала

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

Практические задания и упражнения

Задание 13.1. Искусство лидерства, по мнению Г. Кунца и С. Одоннелла, состоит из трех основных составляющих:

- способности понимать, что людьми движут различные мотивы в разных ситуациях;
- способности вдохновлять;
- способности действовать таким образом, чтобы создавать атмосферу для возникновения мотиваций у подчиненных.

Навыки лидера напрямую зависят от этих трех составляющих. Чем гармоничнее они (составляющие) будут совпадать, тем быстрее будут развиваться навыки лидера. Процесс формирования навыков представлен на рис. 13.2. Подробно поясните приведенную схему. При каких условиях будут развиваться навыки лидера?



Рис. 13.2. Развитие навыков лидера

Задание 13.2. На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (табл. 13.1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. За счет каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

Таблица 13.1

Факторы, определяющие стиль управления

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

Задание 13.3. Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (табл. 13.2).

Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	либеральный	авторитарный	демократический
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчиненным			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчиненными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля за деятельностью подчиненных			
Эмоциональная удовлетворенность исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчиненным			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчиненным и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

Задание 13.4. Стили управления, представленные в управленческой решетке, характеризуют шесть поведенческих элементов: инициативность, работа с информацией, пропаганда взглядов и высказывание убеждений, разрешение конфликтов, принятие решений, критика. В табл. 13.3 диагностируйте стиль управления по данным элементам. При этом имейте в виду, что каждое утверждение соответствует какому-то одному стилю управления, и повторения стилей исключаются.

Таблица 13.3

Поведенческие элементы стилей управления

Поведенческий элемент	Стиль управления
1	2
<i>Инициативность</i>	
Руководитель затрачивает ровно столько усилий, сколько требует конкретная ситуация	
Руководитель предпринимает те действия, которые помогают другим	
Руководитель стремится поддерживать равномерный темп деятельности	
Руководитель побуждает себя и подчиненных к более энергичным действиям	
Руководитель предпринимает энергичные усилия, направленные на достижение цели, а подчиненные с энтузиазмом его поддерживают	
<i>Информированность</i>	
Руководитель обходится теми фактами и их интерпретацией, которые получает от подчиненных	
Руководитель собирает информацию и проверяет ее достоверность, поощряя при этом подчиненных, высказывающих свое мнение, и стремится найти истину	
Руководитель исследует факты и убеждения подчиненных для того, чтобы контролировать ситуацию	
Руководитель ищет факты, убеждения и позиции, которые свидетельствуют о том, что все в порядке, и не склонен бросать вызов другим	

Продолжение табл. 13.3

1	2
Руководитель воспринимает происходящее как само собой разумеющееся, проверяя факты только в случае возникновения видимых разногласий	
<i>Защита своего мнения</i>	
Руководитель избегает занимать чью-либо сторону и старается не раскрывать свою позицию, а выражает ее лишь в том случае, когда об этом спросят	
Руководитель выражает мнение, не делая окончательных выводов, а взгляды других воспринимает критически	
Руководитель учитывает мнения других, хотя и не без оговорок	
Руководитель защищает свое мнение и представление, отрицая взгляды других людей	
Руководитель считает важным выражать свои тревоги и убеждения и, откликаясь на более здравые суждения, может изменить свою точку зрения	
<i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	
При возникновении конфликта руководитель пытается определить причины, породившие его, и устранить их	
Руководитель сохраняет нейтралитет и стремится к невмешательству в конфликтную ситуацию	
Руководитель избегает конфликтные ситуации, а когда они возникают, сглаживает острые углы во имя единства коллектива	
Если конфликт возникает, то руководитель занимает такую позицию, которая устраивает всех остальных	
При возникновении конфликтной ситуации руководитель пресекает ее и заставляет не сомневаться в преимуществах своей точки зрения	
<i>Принятие решений</i>	
Руководитель предоставляет право другим принимать решения	
Руководитель стремится к принятию таких решений, которые способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе и поощряет членов коллектива принимать самостоятельные решения, когда это возможно	

Окончание табл. 13.3

1	2
Руководитель придает важное значение принятию грамотных решений, добиваясь при этом понимания и одобрения решений подчиненными	
Руководитель стремится к принятию эффективных решений, с которыми согласны все остальные	
Руководитель принимает решение только сам и редко поддается влиянию других	
<i>Критический анализ</i>	
Руководитель избегает обратной связи с подчиненными	
Руководитель поощряет обратную связь в целях повышения эффективности деятельности	
При наличии положительных результатов руководитель поощряет подчиненных, но избегает отрицательной обратной связи	
Руководитель дает неформальные или косвенные оценки информации в части совершенствования работы	
Руководитель обращает внимание подчиненных на недостатки или их неспособность справиться с конкретным заданием	

Задание 13.5. По результатам выполнения предыдущего задания дайте характеристику стилям управления, предусмотренным управленческой решеткой (табл. 13.4).

Таблица 13.4

Характеристика стилей управления	
Стиль	Характеристика
1.1	
1.9	
5.5	
9.1	
9.9	

Задание 13.6. Управленческую решетку можно применить для характеристики взаимоотношений «покупатель—

продавец». В основу в данном случае может быть положено соотношение двух факторов — степень заинтересованности в продажах и степень заинтересованности в покупателе. В зависимости от этого можно выделить различные стили поведения продавца (табл. 13.5) и покупателя (табл. 13.6).

Таблица 13.5

Возможные стили поведения продавца

Стиль продавца	Для каких целей целесообразно использовать данного продавца	Как должен вести себя покупатель с данным продавцом
1.1. Безразличный продавец		
1.9. Продавец, для которого важнее всего интересы покупателя		
9.1. Агрессивный продавец, для которого самое важное — объем продаж		
5.5. Обычный средний продавец		
9.9. Хороший продавец, сочетающий интересы фирмы и покупателя		

Таблица 13.6

Возможные стили поведения покупателя

Стиль покупателя	Как должен вести себя продавец с данным покупателем
1.1. Равнодушный покупатель	
1.9. Легковерный покупатель	
9.1. Обороняющийся от агрессивного продавца покупатель	
5.5. Покупатель, полагающийся на репутацию товара	
9.9. Опытный покупатель	

Варианты ответов обоснуйте.

Глава 14. МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ

Функции менеджмента, несмотря на их универсальность, проявляются в каждой стране специфически. Как известно, основными функциями менеджмента являются планирование, организация, мотивация и контроль.

Функцию планирования менеджеры часто отождествляют с установлением плановых заданий сверху. В последние годы эта функция понималась как тактическое и оперативное планирование в рамках предприятия.

В большинстве экономически развитых стран бизнесмены рассматривают функцию планирования как осуществление стратегического планирования развития фирмы на долгосрочную перспективу и на основе разработанной стратегии определяют направления в тактическом и оперативном планировании. При этом следует отметить, что подходы к планированию в разных странах не одинаковы.

Так, например, в основе стратегии американских компаний заложен принцип максимального получения прибыли в возможно короткий промежуток времени. В японских компаниях ориентируются на долгосрочную перспективу получения прибыли и на рост количества новых товаров на рынке. Таким образом, в зависимости от стратегии, принятой в той или иной стране, различаются и подходы к планированию.

Функция организации в плане отношения действий руководителя ставит перед менеджером следующие задачи:

- создание организационных структур управления;
- координация действий членов коллектива;
- определение квалификации специалистов на каждую должность;
- подбор и обучение кадров и т.д.

Указанные задачи в каждой стране решаются с учетом специфики и традиций менеджмента, присущих данной стране.

С позиции **функции мотивации** в разных странах также существуют различные способы воздействия на подчиненных с целью активизации их деятельности. Так, например, в Японии одним из наиболее действенных мотиваторов явля-

ется запланированное продвижение по службе, повышение социального статуса работника и т.д.

Аналогичная ситуация складывается и при реализации **функции контроля**. Исходя из изложенного, можно сделать вывод о том, что в настоящее время назрела необходимость изучения проблемы международного менеджмента не только менеджерами-практиками, но и студентами высших учебных заведений экономического профиля.

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

Главной особенностью управления в Японии является специфичность стратегии управления.

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

К основным характеристикам, определяющим стратегию управления, относятся:

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

Данной стратегии присущи гибкость и способность к адаптации.

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

В данном случае между государством и частным бизнесом устанавливаются паритетные отношения, позволяющие раз-

виваться частному бизнесу и государству. В Японии частный бизнес и государство вместе работают над повышением конкурентоспособности.

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

Государственное воздействие на экономику Японии осуществляется по следующим направлениям:

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

Система управления в Японии, как и в других странах, имеет свои *национальные особенности*, которые основываются на религии, традициях, образе жизни и мышлении, чувстве долга, трудолюбии, стремлении к согласованным действиям в группе, воспитании.

Японцы с детства воспитываются в духе формирования группового мышления, когда индивидуальность человека не поощряется. О человеке судят не по индивидуальным качествам, а по его принадлежности к определенной группе. Если японского служащего спрашивают, кто он такой, то во время ответа он сначала называет фирму, а затем должность. При этом не важно, кем он работает — директором банка или клерком. Каждый индивидуум в Японии отождествляет себя с коллективом. Он испытывает гордость, что работает в группе, являясь ее полноправным членом.

Оценка работы производится не по итогам личных результатов, а по итогам работы коллектива. Отношение к труду формируется с детства, основываясь на тезисе «Делать плохо нельзя».

Понятие «фирма» большинством японцев отождествляется с понятием «семья». Руководство японских фирм проявляет большой интерес к личной жизни своих рабочих. Японские фирмы считают своим долгом заботиться о каж-

дом своем подчиненном вплоть до его ухода на пенсию. Преданность считается более важным качеством, чем компетентность. В Японии фирма — это органически целый, живой организм, наделенный душой. Фирма неприкосновенна, как семья.

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

На формирование японской системы менеджмента большое влияние оказывает национальная управленческая культура. Особое значение придается пунктуальности, точности, ответственности и терпению.

Японцы считают: чтобы научить управлять, человека надо научить ходить, говорить, слушать, кланяться, а затем профессионально обучить в фирме. Большое значение они уделяют вопросу подготовки квалифицированных менеджеров.

Японская модель управления основывается на системе взаимосвязанных факторов: ценностных, управленческих, организационных, человеческих и социальных.

Успех работы американских служащих зависит от их умения «делать деньги». Непременным качеством американского бизнеса является соблюдение трех правил: анализирует, разделяет функции (обязанности), проверяет исполнение. Важнейшим элементом менеджмента в США является специализация, без которой не начинается ни одно дело.

Американская стратегия управления ориентирована на постоянную приспособляемость к рынку, осуществлению краткосрочных проектов, сокращение цикла обращения финансовых ресурсов. Не случайно одним из самых распространенных девизов американских бизнесменов является: «Время — деньги!»

Главным критерием оценки эффективности работы аппарата управления являются максимальные прибыли на вложенный капитал в краткосрочный период. Для каждого руководителя определяется конкретная цель и производится оценка его работы за короткий промежуток времени.

Отличительная черта американского менеджмента — достаточно большое количество контролирующих и

координирующих механизмов на каждом уровне управления. Основными признаками эффективности работы американских предприятий являются:

- ориентация на достижение успеха (создаются группы по 5—25 человек для разработки идеи, и результаты сразу проверяют на потребителях);
- учет спроса потребителей;
- самостоятельность и предприимчивость (компании ощущают лидерство);
- уважение к индивиду;
- верность своему делу (придерживаются того дела, которое знают);
- простота формы, скромный штат управления;
- свобода и честность одновременно.

Таким образом, американская модель управления в значительной степени отличается от японской.

Вопросы для закрепления материала

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

Практические задания и упражнения

Задание 14.1. Используя данные табл. 14.1, сопоставьте японскую и американскую модель менеджмента, сделайте выводы.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента

	Японская модель	Американская модель
Основные признаки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на руководителей универсального типа. 2. Основное качество руководителя состоит в умении координировать действия подчиненных и осуществлять контроль. 3. Приветствуются гибкие, нестандартные структуры управления. 4. Коллективное принятие решений и коллективная ответственность за реализацию этих решений. 5. В основе оценки лежит гармония в коллективе и коллективный результат работы. 6. Замедленный служебный рост. В основе продвижения по службе — старшинство и стаж работы. 7. В основе оплаты труда лежат результаты работы группы, служебный стаж и т.д. 8. Неформальные отношения с подчиненными 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на узкоспециализированных руководителей. 2. Главными качествами руководителя считаются профессионализм и инициативность. 3. Преобладает строго формализованная иерархическая структура управления. 4. Индивидуальный характер принятия решений и индивидуальная ответственность. 5. Оценка строго по достигнутым индивидуальным результатам. 6. Возможность ускоренного продвижения по службе, основа которого — личные результаты работы. 7. Основа оплаты труда — индивидуальные достижения. 8. Отношения с подчиненными носят строго формальный характер
Основные достоинства		
Основные недостатки		

Какая модель является для вас предпочтительней и почему? Какие элементы этих моделей вы взяли бы на вооружение, будучи руководителем? Свои ответы подробно обоснуйте.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация — способность системы сохранять структуру и выполнять свои функции при изменении внешних условий.

Актуализировать — перевести из состояния потенциального в состояние реальное.

Алгоритм — пошаговая процедура, которая за конечное число шагов позволяет получить решение.

Анализ — метод исследования, состоящий в разбиении целого на части и их раздельном изучении.

Верификация — функция планировщика, в результате которой цели приобретают проверяемый вид.

Внешняя среда — все, что находится за границами объекта наблюдения (управления).

Входные элементы — те, которые потребляют ресурсы: люди, вооруженные знаниями и средствами производства.

Выходные элементы — результат процесса преобразования, например, продукт, доход, растущая квалификация персонала, а также нежелательные результаты.

Гомеостаз — свойство системы сохранять в процессе взаимодействия со средой значения существенных переменных в некоторых заданных пределах.

Декомпозиция — метод решения, требующий разложения системы на подсистемы и элементы.

Диагностирование — поиск причин нарушений и отклонений в работе системы.

Дискриминатор — элемент или функция системы контроля: устройство или лицо, которое сравнивает фактическое состояние контролируемого параметра с эталонным и, если отклонение превышает допустимый предел, формирует сообщение лицу, принимающему решение, о наличии проблемы.

Достижимость — характеристика цели, то же, что и мобилизуемость, но согласовано с имеющимися средствами достижения цели.

Задачи — цели подразделений предприятия, для которых характерным является то, что они обязательны для выполнения и выполняются заранее оговоренным образом, например, к определенному моменту времени, сроку.

Задержки временные — время, требуемое для появления какой-либо реакции на возмущение.

Законченность — характеристика работы: работа требует и допускает завершение целого и явно различного цикла действий или выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.

Запаздывание временное — время, требуемое для полного отражения влияния внешних сил.

Значимость — характеристика работы: степень, с которой работник сознает ее существенное влияние на принятую организационную систему, организацию в целом и даже на общество.

Идеалы — такие желаемые результаты, к которым можно лишь приблизиться.

Измерение — процесс, в результате которого качественные наблюдения преобразуются в количественные утверждения и оценки. По Кемпболу, выражение чего-либо с помощью номеров и (или) чисел.

Измеримость — характеристика цели: такая форма представления цели, при которой фактические результаты тоже могли быть измерены и представлены аналогичным образом.

Интеллект — способность человека к пониманию и приспособлению к новым ситуациям или способность ставить и решать проблемы нетривиальным образом.

Информация (в управлении) — сообщения, противодействующие тенденциям системы к дезорганизации и увеличению энтропии за счет наложения ограничений.

Качество — степень соответствия требованиям, спецификациям и ожиданиям — качественным признакам, которые закладывают при конструировании и создании продукта и стремятся выявить при его испытании.

Когнитивный — имеющий отношение к мышлению и познанию.

Коммуникация — обмен идеями или сообщениями, которые содержат сведения, снижающие степень неопределенности.

Компоненты, программы, задания — инструменты организации процесса преобразования.

Компромисс — действие, позволяющее лицу, принимающему решение, за счет сравнения целей и средств взвесить их относительные достоинства, продумать взаимные замены и оценить степень достижения противоположных целей.

Контролируемость — свойство, обеспечивающееся постановкой цели в такой вид, чтобы можно было проверить степень достижения цели, за что отвечает «правило верификации цели».

Контроль (как общая функции управления) — проверка результатов на основе сопоставления фактических (или лучше — ожидаемых) результатов с желаемыми.

Лидерство — процесс, в котором лицо, наделенное властью, способно влиять на поведение других людей в нужном ему направлении, природа которого состоит в наличии последователей.

Менеджмент — выбор целей и средств по их достижению.

Мобилизуемость — характеристика цели: цели должны обладать ясностью и высокой степенью привлекательности, чтобы выглядеть успешными и обеспечивать необходимую степень мотивации.

Модель — упрощенное отображение объектов реального мира, которое помогает понять, как он устроен.

Назначение — необходимое условие целенаправленного поведения хозяйствующего человека.

Наказание — применение нежелательного или устранение желательного стимула в ответ на поведенческую реакцию, которую требуется подавить.

Неопределенность — вероятность наступления хорошо описанного события или явления.

Неясность — неточность описания и плохое определение события, явления или переменной.

Обратная связь — характеристика работы: работа обеспечивает знание результатов на основе непосредственной информации о результативности своего труда.

Однозначность — характеристика цели: такая форма представления цели, чтобы ее нельзя было интерпретировать иначе, чем это было сделано планировщиком.

Окружающая среда — все, что находится за границами системы, и соответственно вне влияния лица, принимающего решения, но учитываемого им.

Оптимизация — процесс, направленный на получение максимального значения целевой функции, которое может быть достигнуто в закрытой системе.

Организация (как общая функции управления) — работа, в результате которой возникает формальным образом принятая структура ролей и постов.

Организация (как явление) — свойство частей системы обнаруживать стремление к взаимодействию.

Отрицательная обратная связь — при которой часть выходного сигнала подается на вход системы так, что отношение полученного выходного сигнала к входному сигналу составляет величину, меньшую единицы, т.е. уменьшает величину входного сигнала и является механизмом автокоррекции.

Отчуждение — такое состояние социальной системы, при котором утрачивается роль индивидуума в прежней роли или на своем рабочем месте, невозможность изменить организацию или работу к лучшему, изоляция от коллег и целей организации.

Парадигма — относительно замкнутая совокупность понятий, принципов, методов, применяемая для описания специфики данного класса объектов и решения соответствующих задач.

Планирование (как общая функции управления) — работа, в результате которой достигается большая определенность по отношению к будущим состояниям управляемого объекта.

Поведение — свойство живых систем в форме реакций с целью приспособления к среде.

Подкрепление — подача (положительное подкрепление) или устранение (отрицательное подкрепление) раздражителя после поведенческой реакции, которую необходимо вырабатывать, при этом вероятность воспроизведения такой реакции увеличивается.

Полномочия — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации (принимать решения).

Положительная обратная связь — отношение выходного сигнала к входному есть величина, большая единицы, что

приводит к увеличению сигнала на входе и дальнейшему возрастанию выходного сигнала.

Предел допустимых отклонений — элемент системы контроля: норма, необходимая для того, чтобы не каждое отклонение фактического значения от эталонного рассматривалось как существенное и соответственно как проблема.

Признак — факториальная или результативная переменная (показатель), значение которой в форме номера и/или числа появляется в итоге измерения.

Принятие решений — выбор доступных наблюдению и измерению результатов и средств достижения этих результатов.

Процесс преобразования — преобразование ресурсов в продукт, ценность и полезность которого при этом увеличиваются.

Равновесие — состояние, в которое приходит система по окончании реакции на возмущение.

Разнообразие — характеристика работы: работа требует и допускает разнообразные действия, предполагающие различные навыки и склонности.

Регулирование — процесс, обеспечивающий требуемые значения переменных, существенных для функционирования объекта управления, за счет ограничений (правил) на организационное поведение, главным образом для того, чтобы члены организации могли предсказать поведение других (соседних) участников и самостоятельно выполнять свою часть работы.

Руководство — искусство добиваться от людей выполнения определенных задач.

Руководство, лидерство и мотивация (как общая функция управления) — работа по формированию и реализации способностей персонала на основе его мотивации.

Самостоятельность — характеристика работы: работа позволяет получить вполне определенную и высокую степень свободы и возможность выбора порядка и способа ее выполнения и ответственности за результат.

Сенсор — элемент или функция системы контроля: устройство или лицо, которое измеряет и информирует дискриминатора о фактическом состоянии контролируемого параметра.

Система — совокупность элементов, обнаруживающих склонность к взаимодействию, или множество образует систему в том случае, когда на нем реализуется заранее данное отношение R со свойствами P .

Системный подход — принцип исследования, при котором рассматривается система в целом, а не ее отдельные подсистемы. Его задачей является оптимизация системы в целом, а не улучшение эффективности входящих в нее подсистем.

Системы мягкие — системы, которые в зависимости от условий окружающей среды могут принимать несколько состояний при тех же начальных условиях.

Системы живые — системы, обладающие биологическими функциями, такими как рождение, смерть и воспроизводство.

Системы открытые — системы, которые взаимодействуют с другими системами, находящимися во внешней среде.

Системы сложные организованные — системы, в которых существует конечное число компонентов, деление системы происходит до тех пор, пока вся система не распадется на элементы; обладает эмерджентными свойствами.

Системы целеустремленные — ориентированы на будущие состояния, проектируют их и способны сами принимать по этому поводу решения.

Сложность — разнообразие множества элементов, функций системы и взаимосвязей между ними. Может быть представлена количественно.

Состояния и потоки — статические и динамические представления о поведении системы.

Способности творческие — проявляются в том, что человек может находить большое число решений, пользуясь при этом разнообразными (часто необычными) подходами, проявляя тем самым пластичность и гибкость.

Средства — инструменты достижения целей и задач.

Стиль руководства — поведенческий стереотип руководителя, с помощью которого он пытается достичь цели.

Структура организации — горизонтальное (технологическое) и вертикальное (управленческое) упорядочение, позволяющее рационально разделить технологию на части, а затем координировать работу отдельных подразделений по достижению общего результата.

Структуризация — 1 и 2 шага организационной работы: идентификация и группировка видов деятельности, работ и наличных работников в структурные подразделения.

Управление — формирование и реализация целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и (или) изнутри управляющей системы.

Цели — такие желаемые результаты, достижение которых возможно.

Цели и задачи — желаемые результаты, которые проистекают из назначения системы и представляют собой инструменты целенаправленного поведения человека.

Эксперт — лицо, которое способно извлечь из минимума информации максимум пользы при определении относительной ценности вариантов и их порядок.

Элементы — составные части, связанные между собой естественным образом и (или) организационно.

Энтропия — мера неопределенности состояния системы или знаний о ней.

ЛИТЕРАТУРА

Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. — Минск: БГЭУ, 2006.

Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие для экон. спец. вузов / Н.П. Беляцкий. — 3-е изд., стер. — Минск: Кн. дом: Экосперспектива, 2005.

Блейк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Дж. С. Моутон. — Киев, 1990.

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

Гончаров, В.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.И. Гончаров. — Минск: Современ. шк., 2006.

Гоцкий, Г.Г. Менеджмент предприятия: практикум / Г.Г. Гоцкий. — 2-е изд., стер. — Минск: БГЭУ, 2004.

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

Короленок, Г.А. Успех на рынке. Проблемы трансформации хозяйства и менеджмента: учеб. пособие / Г.А. Короленок. — Минск: Тэхналогія: БГЭУ, 1997.

Короленок, Г.А. Ведение переговоров и деловых бесед: учеб. пособие / Г.А. Короленок. — Минск: БГЭУ, 1994.

Короленок, Г.А. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / Г.А. Короленок. — Минск: БГЭУ, 2007.

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

Основы менеджмента / под ред. Н.П. Беляцкого. — Минск: БГЭУ, 2006.

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

Саймон, Г. Менеджмент в организациях: пер. с англ. / Г. Саймон, Д. Смитбург, В. Томпсон. — М.: Экономика, 1995.

Устойчивое развитие экономики Беларуси: теоретические и организационные аспекты: моногр. / под общ. ред. В.Н. Шимова, Г.А. Короленка. — Минск: БГЭУ, 2006.

Файоль, А. Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. — М.: Республика, 1992.

Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2007.

Шимов, В.Н. Национальная экономика Беларуси. Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления: учеб. пособие / В.Н. Шимов [и др.]. — Минск: БГЭУ, 2005.

Янчевский, В.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие / В.Г. Янчевский. — Минск: ТетраСистемс, 2004.

Ярцев, А.И. Распределение товаров: учеб. пособие / А.И. Ярцев. — Минск: БГЭУ, 2002.

Учебное издание

Короленок Геннадий Антонович
Гоцкий Георгий Геннадьевич
Ярцев Александр Иванович

МЕНЕДЖМЕНТ В ТОРГОВЛЕ

Практикум

Ответственный за выпуск *Т.В. Чайковская*

Редактор *А.К. Лапуста*
Корректор *А.В. Добровольская*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Ю.Н. Лац*

Подписано в печать 30.12.2008. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.
Гарнитура SchoolBook. Офсетная печать. Усл. печ. л. 11,2. Уч.-изд. л. 9,0.
Тираж 1000 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.