***Содержание:***

1. Основные функции управления. Цикл менеджмента……………………..….3

1.1 Понятие цикла менеджмента………………………………………….…3

1.2 Характеристика основных функций, связующих процессов………….3

1.2.1 Общие функции менеджмента………………………………….....4

1.2.2 Социально-психологические функции менеджмента…………...4

1.2.3 Технологические функции менеджмента……………………..….6

2. Процесс разработки и методы принятия управленческих решений……..…8

2.1 Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений…..8

2.2 Метод «мозговой» атаки, его использование при выработке управленческих решений…………………………………………………………………..…..9

3. Должностная инструкция и содержание труда менеджера (руководителя) торгового предприятия……………………………………………………………….…14

3.1 Содержание труда менеджера торгового предприятия……………...…14

3.2 Должностная инструкция менеджера торгового предприятия, ее характеристика…………………………………………………………………………………19

Список использованной литературы……………………………………………24

Упражнение ……………………………………………………………………...25

***1. Основные функции управления. Цикл менеджмента***

***1.1 Понятие цикла менеджмента***

Управление не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта.

Процесс управления является определенной последовательностью связанных между собой этапов работы по изменению объекта.

Цикл менеджмента — это основа управленческой деятельности. Он представляет совокупность основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Планирование позволяет поддерживать непрерывность и пропорциональность производства, способствует рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эффективная организация производственного процесса обеспечивает необходимое согласование всех элементов системы.

Мотивация труда, основанная на системе материального и морального стимулирования, способствует росту производительности труда, повышению качества продукции, создает условия для укрепления производственной и трудовой дисциплины.

Контроль как составляющая комплекса менеджмента обеспечивает действенную оценку хода и результатов процесса производства, создает условия для осуществления менеджером необходимой корректировки деятельности предприятия.

***1.2 Характеристика основных функций, связующих процессов***

Различные концепции менеджмента предусматривают большое разнообразие состава и содержания функций менеджмента.

При системном рассмотрении можно выделить три группы функций менеджмента, наиболее общие для всех видов организаций и любых условий функционирования:

· общие функции менеджмента;

· социально-психологические функции менеджмента;

· технологические функции менеджмента.

***1.2.1 Общие функции менеджмента***

Общие функции менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления деятельностью организации на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент любой организации должен предусматривать осуществление следующих общих функций:

· формирование целей;

· планирование;

· организацию;

· контроль.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определенные коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной (технологической) базой общих функций менеджмента.

***1.2.2 Социально-психологические функции менеджмента***

Социально-психологические функции менеджмента связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе. Они содержат две разновидности функций:

· делегирование;

· мотивацию.

Эти функции позволяют определить состав задач и полномочий каждого из участников осуществляемых процессов и сформировать наиболее благоприятные условия его деятельности, стимулирующие получение высоких результатов.

*Делегирование* как функция менеджмента означает процесс передачи задач и определения компетенции лицу или группе лиц, принимающих на себя ответственность за их осуществление.

*Задачи* формулируют конечные или промежуточные результаты деятельности участника или руководителя подразделения. *Компетенция* означает ограниченное право сотрудника или подразделения использовать средства и ресурсы предприятия для выполнения установленных задач. *Ответственность* означает обязательство лица или подразделения выполнять установленные задачи в рамках предоставленных полномочий, т.е. прав и ресурсов.

*Мотивация* как функция менеджмента означает процесс стимулирования всех участников деятельности организации, направленный на достижение установленных целей развития организации.

*Мотивация* связана с использованием ряда специфических категорий и понятий, относящихся как к отдельному человеку, так и коллективу людей, т.е. *организации*.

*Потребности*? это основополагающая категория классических и современных концепций мотивации, означающая осознанное ощущение недостатка чего-либо или его отсутствие,

*Побуждение* в мотивационном механизме? это проявленное стремление к удовлетворению осознанных потребностей, т.е. мотивы целенаправленной деятельности.

Побуждения человека или коллектива проявляются в мотивационном поведении, т.е. поведении, направленном на реализацию осознанных и принятых мотивов.

Стремление к достижению цели становится стимулом всей деятельности сотрудника или коллектива.

*Стимул* в мотивационном механизме ? это результат, к которому направлены побудительные мотивы деятельности сотрудника. Оценка достижения этого результата человеком ощущается через получаемое вознаграждение.

*Вознаграждение* ? это материальная или моральная (психологическая) оценка результата удовлетворения потребности, т.е. всего процесса мотивации. Вознаграждение, как оценка, может носить внешний (со стороны руководителя, организации) и внутренний (как самооценка удовлетворения от работы) характер.

***1.2.3 Технологические функции менеджмента***

Технологические функции менеджмента выделяют два основных вида деятельности, составляющих содержание технологии труда менеджера любого уровня иерархии:

· решения;

· коммуникации.

*Технологические* функции менеджмента характеризуют содержание процессов и методов управления. Они содержат два главных компонента: *коммуникации и решения*.

*Коммуникации* в менеджменте? это обмен информацией при подготовке и обеспечении реализации управленческих решений.

Коммуникация, как функция менеджмента, занимается рациональной организацией информационных потоков на предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами.

***Основные задачи коммуникаций в менеджменте:***

· определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на предприятии;

· организация информационного обеспечения системы управления на предприятии;

· формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;

· разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении инновациями на предприятии;

· координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на предприятии;

· разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на предприятии.

***Управленческое решение*** ? один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента в организации.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

· целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определенных целей развития;

· иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;

· обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;

· адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;

· обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;

· директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

***Общие, социально-психологические и технологические функции*,** взаимно дополняя друг друга, создают *целостную систему* менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на деятельность организации, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

***2. Процесс разработки и методы принятия управленческих решений***

***2.1 Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений***

Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений:

обоснованность;

своевременность;

комплексность подхода;

законность;

четкая формулировка задач;

посильность исполнения;

преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Так как менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Поэтому можно говорить о технологии управления, т.е. определенной системе действий в области управления при решении любых задач.

Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управлении, принятых в той или иной стране.

Так, например, в гостиничном бизнесе существуют американская, французская и другие технологии управления.

Но в любом случае существует такое понятие, как рациональное управленческое решение. Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии. Рассмотрим их.

Первая стадия — уяснение проблемы — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия — составление плана решения — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.

Третья стадия — выполнение решения — включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Работа менеджера над принятием решения состоит из ряда этапов: определение цели управления; диагностика проблемы; сбор информации, как основной, так и дополнительной; определение критериев и ограничений; подготовка вариантов решений, в том числе альтернативных; оценка вариантов решений; выбор окончательного варианта.

Принятие решения является главным звеном — это творческий этап.

Но принятие решения — это полдела. Не менее важным для менеджера является умение организовать выполнение принятого решения, проконтролировать его.

Принятие решения производится руководителем и является определением круга действий управляющей системы или ее подразделений для достижения управляемой системой поставленных целей и задач.

Итак, управленческое решение — это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по [совершенствованию организации управления](http://click02.begun.ru/click.jsp?url=tQTDjhEDAgMCAlVfH7XLOohtMTYsvykiNKsVPhS1eMJkjVd17vVB7AC8Hw4oUUh-20ec8PVEndHf5NT1YLvjd3uLJSei4fQCHB7i-bFdMVLLTVADvu6gGRtFxcq1jxF1Z45r4njSeVbEMB0J4txW1w6VTKPuXUZA1cc1viZB5WjbfrXNJHyD9Xe0izqOYoCb9KRhQyBePVmkED*gDuluDug2zRFR9MM1sQmn8vy6tnLwgOEpUjG*WcmKFWOYr4q96wxvOpVabaOuc9x0m75jxHJj4qYki4JJpl9hZ028qImJbGme0p7D-PILLmxrv*bsDCW-VewWwkBzHsWT4HxxwQvMFKLm6nfYIOfbKKYIyLBuKpcQQiDwOFJTrVaW2s7JRASuxmY5K7J0C5o1jHkuO13xdyTL7o5WJHpT3bl*ph53fioFIDIr1fHf5m0J2Y24SVilsjHYoJy2mNzOOfscA6rM4oajmxhNCQ*d5uoAenrSNs8-oTIblhwqI5kpD4IXzrfHGQpoP2Fv9V5zpssPno41HzJExpfs6p3efn4IsWkTJabZ9ufaJ4WDYjGGckrk7GuIcFmtSMKnAvhrV-agEB8ay7Z4SFMaIOy-Gm5vwmR-THeNfhEjr2Gs3gROvBzfYPo463N0KtCl7aZfGvSTnp5nuVpNtgiZ5VMyKTCYw9jV-3u5JzmttPkf4z7-5NGy3nyPjlSiMDyJjuRWRGsNWFqLUVe0Zdlsm*P5sC5hZ*nFG*JgyiaErQIzur-7clM-YDVY8nru5Z8*3CYBGGYB4VeR4RlxTBiCXcDQiE6lU4nZ6pisINZHWSfjYbAV2nwwZ12sIHSJ2gplfIMKwiSyvX9W5yo) предприятием.

***2.2 Метод «мозговой» атаки, его использование при выработке управленческих решений***

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:

декомпозиция — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;

диагностика — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

Более подробно рассмотрим метод «Брейнсторминга», или «Мозговая атака» («Мозговой штурм»), который является психологическим методом принятия решений.

В общем, процесс творческого мышления имеет пять стадий:

1.         Подготовка — сбор фактических данных. Используется конвергентное (аналитическое) мышление. Проблема определяется с различных сторон, в разных ее формулировках.

2.         Мыслительные усилия — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). (Фрустрация — важный фактор, за ней обычно следует выработка действительно удачных идей.)

3.         Инкубация — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время.

4.         Озарение — «вспышка», дающая возможность решить рассматриваемую проблему.

5.         Оценка — анализ всех идей, полученных на предыдущих стадиях.

Стадии подготовки и оценки требуют аналитического мышления, а мыслительные усилия, инкубация и озарение требуют свободы творчества и раскованности.

Поощряется высказывание всяческих безумных идей, цель используемых методов — количество идей, а не качество. При обилии идей новые идеи становятся развитием высказанных ранее. Ключом к успешному творческому мышлению является разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

Одним из наиболее распространенных методов творческого мышления менеджера является метод «Брейнсторминга», или «Мозговая атака» («Мозговой штурм»). В отличие от методов, имеющих целью поиск единственно правильного решения проблемы, смысл метода «Мозговой атаки» заключается в предложении сотрудниками максимального количества идей без их оценки или выбора.

Автором этого метода является А. Осборн, который изобрел «Мозговую атаку» в 1950-х гг. XIX в. Впоследствии данный метод был развит Э. де Боно.

Менеджер может пользоваться «Мозговыми атаками»:

для поиска новаторского решения;

в начале собрания, чтобы «растопить лед» между участниками;

для укрепления коллектива.

Существует два способа проведения «Мозговой атаки»: устный и письменный. Предпочтение отдается устному, так как он занимает меньше времени, но письменный — более основателен.

Для проведения успешной «Мозговой атаки» менеджер должен следовать определенным правилам:

необходимо придерживаться строгих временных рамок. Это означает, что она должна быть короткой (30 мин — при устном способе, 1 ч — при письменном способе);

число участников должно быть оптимальным: 6—12 чел. (при устном способе) и 8 —12 чел. (при письменном способе);

нужно привлекать как можно больше разных людей, но следует помнить, что присутствие высшего руководства может мешать;

сесть лучше полукругом и не за столами (при устном способе) или за столами, расставленными в виде какой-нибудь латинской буквы (при письменном способе). Председатель может сидеть в любом месте, а администратор должен стоять у плаката (при устном способе). Эти функции могут выполняться одним человеком (при письменном способе).

Как показывает практика, за один сеанс продолжительностью 1 ч можно получить более 200 идей (при письменном способе), за один устный сеанс продолжительностью 30 мин опытная группа может выдвинуть до 200 идей.

Проблема рассматривается и идеи генерируются в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждения отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. Именно такие идеи, в сущности, и служат отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи свободно высказываются, происходит доброжелательный обмен мнениями.

Достоинством этого метода является то, что ему чужды предвзятость, рутина, стереотипы в мышлении, боязнь критики и скептического отношения со стороны руководства. Как показывает опыт применения этого метода, людям, не являющимся специалистами, легче генерировать идеи, поскольку они способны подходить к решению нестандартно. Все идеи и предложения принимаются во внимание независимо от авторства.

Главная цель — разработка максимально возможного количества вариантов решения задачи.

Основным недостатком метода «Мозговая атака» является тот факт, что приходится оценивать все идеи, а ведь многие из них довольно глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

При устном способе организатор, он же председатель, обязан:

останавливать обсуждение, если все говорят одновременно;

давать высказываться «тихим» участникам;

не допускать оценки высказываний;

на разных стадиях собрания еще и еще раз формулировать постановку проблемы;

следить за тем, чтобы администратор записывал каждую новую идею;

иметь готовые предложения на случаи возникновения пауз;

сделать обзор идей, когда их поток иссякнет;

завершить встречу.

Администратор обязан:

записывать каждую идею;

составлять их краткое содержание для включения в общий список;

спрашивать участников, что именно они имеют в виду;

никогда не игнорировать идею, даже если чувствует, что она повторяет ранее высказанную;

не высказывать своих идей.

При письменном способе реализации данного метода организатор на стадии изложения информации и инструктажа должен сделать следующее:

правильно выбрать место проведения совещания и оборудование;

подобрать группу участников, обладающих широким кругозором. При этом не рекомендуется приглашать мыслящих излишне скептически. Нельзя приглашать посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению;

Последовательность действий менеджера-инструктора при организации «мозговой атаки»:

изложение проблемы. Инструктор должен осветить цели «мозговой атаки» и цели решения проблемы. Он должен перечислить имеющиеся ограничения в ресурсах и охарактеризовать те достижения, которые в данной области уже сделаны:

предложение идей. Сначала должен быть обеспечен индивидуальный подход, при котором каждый участник думает самостоятельно, затем следует групповая стадия, во время которой участниками высказываются самые различные мысли;

отбор идей менеджером-инструктором. Предложенные идеи изучаются, происходит их селекция. Идеи выбираются для последующей их детализации и проработки. Происходит преобразование этих -  идей в наиболее удобную для дискуссии форму;

организация углубленного развития отобранных идей всеми участниками бреинсторминга. На этом этапе происходит детальная разработка конструктивных выводов и предложений.

***3. Должностная инструкция и содержание труда менеджера (руководителя) торгового предприятия***

***3.1 Содержание труда менеджера торгового предприятия***

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей.

Разные авторы видят по-разному содержание труда менеджеров и определяют различные роли в управлении организацией.

Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит важную общую черту управленческой работы - роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности».

**Таблица 1**. *Роли менеджера в организации по Минцбергу*

|  |
| --- |
|  |
| ***Роль*** | ***Описание*** | ***Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей*** |  |
| *Межличностные роли* |  |  |  |
| Главный руководитель | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера | Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства |  |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности | Фактически все управленческие действия с участием подчиненных |  |
| Связующее звено | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги | Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами |  |
| *Информационные роли* |  |  |  |
| Приемник информации | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки) |  |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации | Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы) |  |
| Представитель | Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли | Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам |  |
| *Роли, связанные с принятием решений* |  |  |  |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов | Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности |  |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений | Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы |  |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации -- что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных |  |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах | Ведение переговоров |  |
|  |  |  |  |

Таким образом, в своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

Хорошо воспринятый анализ Минцберга о содержании управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель. Однако не все авторы согласны с Минцбергом в части его определений и классификаций.

О.С. Виханский А.И.Наумов в своих трудах выделяют три ключевые роли. Во-первых, это роль по *принятию решения,* выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это *информационная роль,* состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер *выступает в качестве руководителя*, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере.

Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. В 1916 г. Г. Файолем был установлен определенный состав функций, которые выполняют менеджеры в процессе управления.

*Это пять логически связанных между собой видов деятельности:*

1) разработка политики и планирование;

2) создание/построение организационной структуры;

3) распорядительство - инструкции и помощь в процессе выполнения задач;

4) координирование;

5) контроль и регулирование.

В процессе дальнейших разработок состав функций пересматривался представителями разных управленческих школ, но в целом они придерживались процессного подхода, предложенного Файолем. В табл. .2 изложены три разных подхода к определению состава функций управления, различия между которыми состоят в том, как в них раскрывается содержание работ по каждой функции.

Так, в работе 1 распорядительство как самостоятельная функция не выделяется, что предполагает наличие соответствующих действий (по инструктированию и оказанию помощи) в составе каждой функции и, в первую очередь, в процессе координирования, которое здесь рассматривается как отдельный вид работ, тогда как в работах 2 и 3 эта функция включена в состав других. В работе 2 лидерство (распорядительство по Файолю) выделено в самостоятельный элемент процесса управления, в работе 3 соответствующие действия рассматриваются в составе функции мотивации.

**Таблица 2**. *Состав и содержание функций управления*

|  |
| --- |
|  |
| **1. Модудульная прогpамма** |  | **2. Блек и Портер** |  | **З. Кенивг** |  |
| ***1.*** | *Планирование -* | ***1.*** | *Планирование -* | ***1.*** | *Разработка политики* |  |
|  | определение целей, составление планов |  | определение целей, составление планов |  | *и планирование –*  определение миссии и курса, целей и планов |  |
| ***2.*** | *Организовывание -* | ***2.*** | *Организовывание -* | ***2.*** | *Организовывание -* |  |
|  | проектирование структуры, распределение ресурсов, полномочий и ответственности |  | проектирование структуры, распределение ресурсов, наведение порядка |  | проектирование структуры, распределение целей и задач, полномочий и ответственности |  |
| ***3.*** | *Координирование*  взаимная увязка действий людей и подразделений | ***3.*** | *Лидерство* –  как современное представление о распорядительстве | ***3.*** | *Мотивация и распоряжение –*  мотивирование работающих, руководство и инструктирование/распоядительство |  |
| ***4.*** | *Мотивирование –* | ***4.*** | *Мониторинг и оценка* | ***4.*** | *Контроль,*  внесение |  |
|  | активизация работающих путем удовлетворения их потребностей |  | - регулирование работы подчиненных, установление норм, оценка достигнутого и внесение корректив |  | корректив |  |
| ***S.*** | *Контроль* –  Сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив |  |  |  |  |  |

***3.2 Должностная инструкция менеджера торгового предприятия***

**Первый документ, с которым знакомятся наемные работники, устраиваясь на работу – это должностная инструкция, которая определяет круг обязанностей, как наемного работника, так и работодателя. Должностные инструкции разрабатываются не под конкретное наемное лицо, а под определенную профессию, которая зарегистрирована в классификаторе существующих профессий. Поэтому должностные инструкции, прежде всего, нормативно считаются правовым документом, который определяет круг обязанностей и прав, степень ответственности возложенной на соответствующую должность, правила приема и увольнения, замещения. Применяя должностные инструкции в организации производственного процесса, позволяют работодателю четко и эффективно организовать деятельность предприятия, так как участие каждого работника четко определено. Должностные инструкции утверждаются работодателем и подписываются наемным работником. С этого момента они определяют отношения между ними. Работнику они дают чувство стабильности и защищенности, а работодателю облегчают работу по управлению персоналом. Исходя из выше сказанного, должностные инструкции должные содержать следующую информацию - общие положение, в котором определены квалификационные требования к данной должности, что необходимо знать и уметь, занимая эту должность. Второе – это перечень работ, которые выполняет наемный работник, находясь на этой должности. Затем идут его права, которые он может отстаивать и требовать от работодателя. Последний пункт – это ответственность, которую несет работник при выполнении своих обязанностей. Применение должностных инструкций, как видно, в одинаковой степени важны как для наемного работника, так и для работодателя, помогая в решении проблем, которые могут возникнуть в процессе трудовой деятельности.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | (название учреждения, организации) | | |  | | --- | | УТВЕРЖДАЮ | | (уполномоченное лицо) |  |  | | --- | | (ФИО, подпись) |  |  | | --- | | "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. | |

|  |
| --- |
| **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ТОРГОВОМУ**  **МАРКЕТИНГУ**  **I. Общие положения**   1. Менеджер по торговому маркетингу относится к категории руководителей. 2. На должность менеджера по торговому маркетингу назначается лицо, имеющее профессиональное (экономическое) образование (высшее; среднее), дополнительную подготовку по маркетингу, стаж работы в области маркетинга не менее \_\_\_\_(2 лет; 3 лет; др.) 3. Менеджер по торговому маркетингу должен знать: - Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга. - Основы маркетинга, его принципы, задачи и методы маркетинговых исследований. - Основы торговли. - Методы определения платежеспособности спроса на товары. - Порядок разработки планов продаж. - Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства реализуемых товаров. - Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в реализуемых товарах. - Основы рекламного дела. - Методы изучения мотивации отношения потребителей к товарам. - Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации. - Принципы учета и составления отчетности о выполнении планов продаж. - Основы менеджмента, бюджетирования и бухгалтерского учета. - Основы трудового законодательства. - Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты. 4. Назначение на должность менеджера по торговому маркетингу и освобождение от должности производится приказом руководителя предприятия. 5. Менеджер по торговому маркетингу подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 6. На время отсутствия менеджера по торговому маркетингу (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей. 7. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 8. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.   **II. Должностные обязанности**  Менеджер по торговому маркетингу:   1. Осуществляет общее руководство отделом торгового маркетинга. 2. Организует работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на товары, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды товаров. 3. На основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию торгового маркетинга предприятия; разрабатывает бюджет маркетинга, распоряжается финансовыми средствами, выделенными отделу торгового маркетинга. 4. Проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров. 5. Оценивает перспективы развития рынка, перспективы предприятия по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка; разрабатывает стратегию выхода на рынок. 6. Определяет требуемый ассортимент товаров, ценовую политику на товары. 7. Разрабатывает предложения по индивидуализации товаров для передачи информации производителям или самостоятельному приданию товарам индивидуализирующих характеристик (упаковка, пр.). 8. Определяет каналы товарораспределения — их типы, характеристики, политику создания и использования; разрабатывает концепции создания дилерской и дистрибьюторской сетей. 9. Разрабатывает концепцию закупок (приобретения) товаров. 10. Разрабатывает методики поиска потенциальных продавцов и покупателей; руководит поиском продавцов и покупателей товаров; организует работу по налаживанию связей с потребителями и оптовыми продавцами товаров; руководит договорной работой со сторонними организациями. 11. Организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности товарами, претензиях и жалобах на товары; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах. 12. Поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий. 13. Разрабатывает меры по стимулированию (как активному — через систему скидок, поощрений и т.д., так и пассивному — через качество и дизайн товара, имиджевую политику) продаж. 14. Руководит менеджерами по закупкам, продажам и маркетинговым исследованиям, осуществляет оперативный контроль за их ежедневной работой. 15. Осуществляет общее руководство региональными представительствами и филиалами. 16. Координирует работу торговых отделов (отделов продаж) со складскими службами, отделом информации и отделом рекламы. 17. Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции. 18. Анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия. 19. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 20. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.   **III. Права**  Менеджер по торговому маркетингу имеет право:   1. Представлять интересы предприятия во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, сторонними организациями по вопросам маркетинга продаж товаров. 2. Запрашивать от структурных подразделений предприятия информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей. 3. Взаимодействовать с руководителями всех структурных подразделений по вопросам торгового маркетинга. 4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции. 5. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей. 6. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей. 7. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями. 8. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей. 9. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 10. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.   **IV. Ответственность**  Менеджер по торговому маркетингу несет ответственность:   1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством. 2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством. 3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством. 4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 5. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. |

СОГЛАСОВАНО:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель структурного подразделения: | \_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ФИО) | "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_г. |
| Начальник юридического отдела: | \_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ФИО) | "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_г. |
| С инструкцией ознакомлен: | \_\_\_\_\_\_\_\_ (подпись) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (ФИО) | "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_г. |

***Список использованной литературы:***

Горелов Н.В. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2005.

Лапин М.А.. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. — М., 2006.

Козырева А.И.. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.,2007.

***Упражнение №1***

При разработке стратегических целей компании формулируются:

- цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке;

- операционные цели;

- цели по уровню продаж;

- финансовые цели.

*Задание:*

Определите последовательность этапов.

*Ответ:*

1. цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке;

2. финансовые цели;

3. цели по уровню продаж;

4. операционные цели.