Министерство образования и науки Республики Казахстан

Частное учреждение Карагандинский коммерческий колледж

##### Курсовая работа

По предмету: «Менеджмент в торговле»»

Тема: «Менеджер торгового предприятия, его деятельность и личность, требования, предъявляемые к нему (магазин «Камелот и К»)»

Выполнила:

учащаяся группы МТ-06-2

Бондарь О.

Руководитель:

Жоламанова А.Х.

Караганда 2008

**Содержание**

Введение

Раздел 1. Значение менеджера в торговом предприятии, его деятельность и личность, требования, предъявляемые к нему

1.1 Функции и задачи менеджера торгового предприятия

1.2 Классификация менеджеров, как руководителей торгового предприятия

Раздел 2. Характеристика магазина «Камелот и К»

Раздел 3. Роль менеджера на предприятии (на примере магазина «Камелот и К»)

3.1 Общие сведения и работе менеджера магазина «Камелот и К»

3.2 Роль менеджера в мотивации персонала магазина «Камелот и К»

3.3 Урегулирование менеджером конфликтных ситуаций в магазине «Камелот и К»

3.4 Набор персонала в магазине «Камелот и К» 23

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Менеджерами называют и рекламных агентов, и торговых представителей, и секретарей, и даже курьеров. Многие, наоборот, убеждены, что менеджер — это специалист только в области продаж. Действительно, настоящий менеджер обладает уникальными и специфическими знаниями о продвижении товара на рынке. Однако сущность этого слова гораздо глубже. Согласно мнению западных исследователей, менеджеры — это и деятели, и мыслители, и прирожденные лидеры, и управленцы. Все зависит от позиции менеджера на предприятии и от функций, которые он выполняет. Словарь иностранных слов трактует английское слово «manager» как управляющий. Иными словами, руководитель. Можно сказать, что менеджер — это квалифицированный управленец движением материальных, финансовых, человеческих, интеллектуальных и прочих видов ресурсов.

Для того чтобы начать карьеру менеджера, необходимо иметь высшее образование, опыт работы в конкретной отрасли и наличие реальной наработанной клиентуры, знание компьютера, а для ее успешного продолжения — специальное или второе высшее образование, как правило, экономическое, знать иностранный язык и иметь свой автомобиль. Однако рассчитывать на продвижение по карьерной лестнице менеджер может только, освоив низшую ступень. Конечно, менеджером «по определению» можно стать, получив образование на факультете с респектабельным названием "менеджмент". Но, как показывает практика, в отличие от других специальностей, здесь особенно важен опыт работы, без которого дипломированный специалист никогда не станет настоящим профи.

Эта профессия предполагает и наличие соответствующих качеств характера: гибкость мышления, умение находить общий язык с людьми и понимать их проблемы, работоспособность, мобильность, настойчивость, инициативность, стрессоустойчивость. Работа менеджера — один из редких примеров, когда личные качества характера одновременно являются и профессиональными. У настоящего менеджера техника установления деловых связей доведена до уровня рефлекса.

Данная курсовая работа посвящена анализу должности менеджера торгового предприятия, его деятельности и личности, а также требованиям, предъявляемым к нему.

Целью данной курсовой работы является исследование роли менеджера в магазине «Камелот и К» (город Караганда).

Для достижения цели курсовой работы были поставлены следующие задачи:

1. Дать краткую характеристику магазина «Камелот и К».

2. Проанализировать теоретический материал по должности, деятельности и личности менеджера.

3. Анализ роли менеджера в магазине «Камелот и К».

4. Сделать выводы и сформулировать предложения.

Объектом исследования является магазин «Камелот и К» (г. Караганда).

Предметом исследования: деятельность старшего менеджера магазина.

# Раздел 1. Значение менеджера в торговом предприятии, его деятельность и личность, требования, предъявляемые к нему

## 1.1 Функции и задачи менеджера торгового предприятия

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, то есть видов деятельности, среди которых нужно выделить прежде всего стратегическую функцию, заключающуюся в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирования целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления планов. В обычных условиях она считается главной.

В рамках нового этапа НТР все большее значение приобретает экспертно-инновационная функция, тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею, постоянно знакомится с новинками и проводит необходимые консультации подчиненным. [3, с.114]

Еще одной основной функцией руководителя является административная, в состав которой входит целый ряд подфункций. Во-первых, контрольная, заключающаяся в оценке промежуточных и конечных результатов деятельности организации, проведении ее необходимой корректировки. Во-вторых, организационная, связанная с созданием необходимых условий деятельности: распределением среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктированием и пр. В-третьих, направляющая, с помощью которой происходит координация непосредственной работы людей. В-четвертых, кадровая, заключающаяся в организации подбора, ориентации, обучения, развития персонала. В-пятых, стимулирующая, которая предполагает действия, направленные на убеждение и воодушевление исполнителей, их поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности.

В век информации все большую роль играет коммуникационная функция, сводящаяся к проведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству. [7, с.91]

Постоянно растущее значение человеческого фактора в жизни организации выводит на одно из первых по значению мест социальную функцию, выполняя которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту. [9, с.143]

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации прежде всего нужны руководители-предприниматели, создающие концепцию развития, принимающие ответственные решения и смело берущие на себя риск последствий, к руководители-лидеры, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие их способности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются руководители-плановики, создающие, исходя из текущих реалий, планы и программы развития с "дозированным" риском, а также руководители-администраторы, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями, организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена. [1, с.81]

Основные задачи высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Функции высших руководителей чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора. Поскольку сегодня каждый человек в отдельности таким критериям отвечать уже не в состоянии, высшее руководство реализует их в составе команды, о которой уже говорилось, где первое лицо является уже не "боссом", а первым среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается первым руководителем или по-другому главным администратором, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками) и являющимся его доверенным лицом, и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации. [5, с.41]

С юридической точки зрения в обязанности первого руководителя входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных руководителей.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым руководителем или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Через подчиненных руководителей они управляют их деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют текущий контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных. [16, с.121]

В то же время руководители среднего звена представляют собой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, число представителей которой стремительно растет, увеличивая "этажность" управленческих структур. Считается, что данная прослойка создает "эффект одеяла" между высшим и низовым уровнями управления, тормозит внедрение новых форм и методов работы. Отношение к представителям среднего звена управления в целом на Западе негативное и при любой возможности с ними ведется решительная борьба, иногда даже имеющая некоторые успехи. Например, за счет ликвидации целиком некоторых промежуточных управленческих структур, число этого слоя менеджеров удается сократить на 30—40%.

Руководители низового звена — бригад, участков, групп и пр. работают уже непосредственно с исполнителями и несут полную ответственность за их действия.

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. В их обязанности входит организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за соблюдением графика работ, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплины, техники безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы. [10, с.89]

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации.

Как считают западные специалисты, помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы. [7, с.69]

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, престижна, придает человеку достоинство, приносит уважение окружающих, наконец, просто захватывающа и увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем часто в неопределенных или критических ситуациях и в самые сжатые сроки. Для этого руководителю, особенно крупной организации, приходится выполнять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами и т.п., к каждому из которых, чтобы добиться успеха, необходимо подобрать свой "ключ".

Основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, проконтролировать и оценить их действия, вознаградить отличившихся. Понятно, что попытка совместить все это с исполнительской деятельностью большей частью обречена на провал. Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в определенной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется. В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находилась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребывали в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых условий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспощадным диктатором, управляющим персоналом при помощи голого принуждения.

С ростом образования и культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях у руководителя появилась новая роль - отца семейства, не только отдающего распоряжения, наказывающего или вознаграждающего, но и создающего благоприятный морально-психологический климат, разрешающего межличностные конфликты поддерживающего своих подчиненных на работе, а порой и в повседневной жизни. [14, с.76]

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства. Технологические и социальные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах вновь меняется его роль - он становится организатором самостоятельной работы подчиненных, объединенных в команды, о которых уже шла речь выше. Диктаторские замашки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, а их место занимает деловое сотрудничество и консультирование. [15, с.46]

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г.Минцберга, такой руководитель выполняет в рамках своей повседневной деятельности, следующие управленческие функции: межличностные (символ власти; лидер, увлекающий сотрудников на достижение целей; связник в команде управленцев); информационные ("нервный центр", концентрирующий информацию и распространяющий ее среди подчиненных; "представитель", передающий информацию во внешний мир); решающие ("предприниматель", планирующий и начинающий изменения в организации; "ликвидатор нарушений", корректирующий ее деятельность в нестандартных ситуациях; "распределитель ресурсов" и "посредник"). [15, с.231]

## 1.2 Классификация менеджеров, как руководителей торгового предприятия

По своей ориентированности на определенный характер действий руководители делятся на активных и пассивных. Основная цель пассивных состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации традиций, дополнительно гарантирующих стабильность. В противоположность им активные руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

По способам действия пассивных руководителей можно условно разделить на две группы. Одни, получившие в западной управленческой литературе название мастеров, пытаются сохранить свое положение путем тотального контроля за подчиненными, действий по схеме, требования от исполнителей безраздельного подчинения, пресечения критики в свой адрес, препятствия коммуникациям, отказа от нововведений и любого риска, словом, всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность. [11, с.98]

Другие, именуемые "людьми компании", создают впечатление бурной деятельности и занятости проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь "скользят по поверхности" давая советы общего плана и не вмешиваясь в реальные процессы.

Пассивные руководители обоих типов ставят на первое место свои собственные интересы, безразличны к нуждам организации в целом и каждого ее члена в отдельности, иными словами, оказываются ориентированными на себя. Также на себя ориентированы представители двух из трех основных типов активных руководителей.

Первый тип получил условное название "борцы с джунглями". Эти люди стремятся к безраздельной власти и воюют против всех, считая их, если не реальными, то потенциальными врагами, и используют в этой войне своих подчиненных, "устилая" ими путь к своему торжеству. В зависимости от используемых при этом методов они делятся на две разновидности: "львов", действующих в открытую, и "лис" в основном занимающихся интригами.

Второй тип ориентированных на себя активных руководителей — "игроки". Для них основной интерес представляет не столько сама должность как таковая, сколько процесс ее получения. Поэтому они активно участвуют в различных кампаниях, довольствуются сиюминутными победами, добиваясь их любой ценой, плохо справляются с реальными делами и на практике больше разрушают, чем создают, и с реальными делами справляются плохо. [19, с 34]

К третьему, ориентированному на организацию, типу активных руководителей относятся так называемые "открытые", стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это высоконравственные, зрелые профессионалы.

Они строят свое видение будущего и ставят перед собой цели в соответствии с реальными потребностями организации и ее членов, используют власть в интересах других, считаются с критикой, стимулируют у подчиненных творческий подход к делу и своим обязанностям, поощряют всесторонние контакты.

Качества, присущие таким руководителям, большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К профессиональным качествам относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми служит лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Такими качествами являются: компетентность в соответствующей профессии, формирующаяся на основе образования и производственного опыта; широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности; стремление к приобретению новых знаний, постоянному, самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;

- умение планировать свою работу.

Личные качества руководителя также мало, чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание ими тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть: — высокие моральные стандарты; - физическое и психологическое здоровье; - высокий уровень внутренней культуры;

- отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям;

- оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а деловые качества, к которым необходимо отнести: - умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить и распределить среди исполнителей задачи, обеспечить их деятельность всем необходимым, координировать и контролировать ее осуществление; - доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность в отстаивании своих прав; - контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой; [16, с.68]

- инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться; - способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими; - стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных. Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высших - на первое место выдвигаются организаторские способности, стремление к преобразованиям, к новому, умение организовать коллективное творчество.

Одной из важнейших в управлении является проблема лидера. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями. [17, с.45]

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими, как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций.

Личные качества и стиль руководства являются важными моментами успеха, но более поздние исследования убедительно доказали, что решающую роль в нем могут сыграть ситуационные факторы, включающие в себя и личные качества исполнителей, и характер работы, особенности внешней среды и т.п. В результате на повестку встал вопрос о поиске наиболее подходящих стилей руководства в зависимости не только от качеств и манеры поведения лидера, но и от характера конкретной ситуации, которую сам лидер для достижения успеха должен правильно понимать и оценивать.

Существует несколько разновидностей заместителей. В небольших организациях (подразделениях) эти обязанности в дополнение к своим собственным могут выполнять рядовые работники. В более крупных, где работают десятки человек, у руководителя появляется штатный заместитель, а в условиях многоуровневой структуры управления к выполнению этих обязанности по совместительству могут привлекаться лица, возглавляющие нижестоящие подразделения.

Введение должности штатного заместителя обычно обусловлено большим объемом работы общего характера, с которым первый руководитель даже с помощью подчиненных ему руководителей низового уровня справиться не в состоянии, ибо здесь необходима помощь лица, близкого ему по рангу и свободного от текущих дел. [19, с.98]

Но подобная ситуация ставит множество вопросов: о величине полномочий, которыми он должен обладать, в частности, о праве подписи; о лице, которое должно замещать его самого: об ответственности за принимаемые им решения; о взаимоотношениях с другими заместителями; о методах его стимулирования; о том, как ему получить необходимые знания и опыт. Поэтому руководитель должен оказывать лицу, временно исполняющему его обязанности, всестороннюю помощь и поддержку, держать в курсе всех дел и событий, защищать интересы этого лица в высших инстанциях.

Подчиненный и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа - коллеги, то есть лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношениями руководства - подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный - добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке. [19, с.25]

# Раздел 2. Характеристика магазина «Камелот и К»

Казахстанский рынок розницы бытовой техники переживает период бурного роста.

По мнению специалистов, ежегодный рост казахстанского рынка составляет порядка 30%. Как считают в Центре бизнес информации, социологических и маркетинговых исследований BISAM Central Asia подобная агрессивная динамика роста объемов казахстанского рынка объясняется несколькими причинами:

- В первую очередь это связано с реальным и ощутимым ростом доходов населения.

- Во-вторых, современный среднестатистический казахстанец, согласно пирамидальной иерархии человеческих потребностей Маслоу, пройдя этап удовлетворения своих элементарных физиологических потребностей (в еде и в одежде), находится как раз таки на этапе удовлетворения своих потребностей в товарах длительного пользования;

Кроме того, развитие потребительского кредитования также оказало значительное влияние на рост рынка.

Объем рынка этого года составляет полтора миллиарда долларов, за исключением корпоративного сегмента. Тенденция развития рынка электробытовых товаров, по оценкам специалистов, говорит о росте примерно в 25 - 30% в этом году.

Очень сильно растет цифровой сегмент - это цифровые фотоаппараты, видеокамеры, мобильные телефоны, жидко кристаллические телевизоры. На что компании теперь делает основной упор.

Сюда же относят компьютеры и ноутбуки, которые получают все большее распространение.

Немного замедлился рост по крупно-бытовой технике - это стиральные машины и холодильники, отмечают они. Также идет спад сегмента кинескопных телевизоров.

Таблица 1 Показатели финансово-экономической деятельности магазина «Камелот и К» (Караганда)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Отчетный период | |
| 30.06.2008 | 30.06.2007 |
| Стоимость чистых активов эмитента, тыс. тенге. | 756 | 410 |
| Отношение суммы привлеченных средств к капиталу и резервам, % | 85192,87 | 491 866,34 |
| Отношение суммы краткосрочных обязательств к капиталу и резервам, % | 60801,45 | 51,71 |
| Покрытие платежей по обслуживанию долгов, % | 0,07 | 0,79 |
| Уровень просроченной задолженности, % |  | 0 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз | 0,17 | 3,88 |
| Доля дивидендов в прибыли, % | - | - |
| Производительность труда, тыс. тенге./чел. | 41 647,5 | 50 230,00 |
| Амортизация к объему выручки, % | 0 | 0 |

**«Камелот и К»** – магазин по продаже бытовой техники и электроники в Караганде. Магазин «Камелот и К» основан в Караганде в 2007 году.

Таблица 2 Показатели, характеризующие ликвидность магазина «Камелот и К» за соответствующий отчетный период

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Отчетная дата | |
| 6 мес.2008 | 6 мес.2007 |
| Собственные оборотные средства, тенге. | -99 243 | -1 990 590 |
| Индекс постоянного актива | 132,27 | 4 856 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,19 | 123 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 1,18 | 123 |
| Коэффициент автономии собственных средств | 0 | 0,0002 |

Выбор пал именно на Караганду, потому что областной центр является крупнейшим в республике индустриальным городом. Он стал самым большим специализированным магазином электроники и бытовой техники в городе и пятым центром сети в республике. По широте ассортимента (более 25 000 наименований электроприборов) и качеству обслуживания магазин соответствует самым высоким международным стандартам. Площадь превысила 1500 квадратных метров. Благодаря сетевому расширению компании, новые рабочие места и хорошо оплачиваемую работу нашли 100 карагандинцев.

Практически по всем позициям цены в «Камелот и К» ниже, чем у конкурентов. Ни один из существующих магазинов не может, пожалуй, предложить такой широкий выбор суперсовременных новинок и популярных, проверенных временем моделей бытовой электроники. Все известные марки представлены сегодня в магазине «Камелот и К».

Покупатели с самым разным уровнем доходов найдут здесь товар по душе. Обслуживать их будут более 10 высококлассных продавцов-консультантов, менеджеров и кассиров. Все они прошли обучение по специальным программам.

Для удобства клиентов в магазине «Камелот и К», помимо продажи техники, предусмотрено дополнительное сервисное обслуживание. Например, можно оплатить услуги мобильной связи, добавить к заводской гарантии еще пару лет по программе дополнительного сервиса, воспользоваться услугой «Экспресс-доставка», чтобы получить покупку на дом в течение нескольких часов.

Таблица 3 Размер и структура капитала и оборотных средств магазина «Камелот и К»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Отчетный период |
| 30.06.2008 |
| а) Размер уставного капитала эмитента, тыс. тенге. | 100000 |
| Соответствие размера уставного капитала эмитента учредительным документам эмитента. | 100000 |
| в) Размер резервного капитала эмитента, формируемого за счет отчислений из прибыли эмитента, тыс. тенге. | 0 |
| г) Размер добавочного капитала эмитента, отражающий прирост стоимости активов, выявляемый по результатам переоценки, тыс. тенге. | 0 |
| д) Размер нераспределенной чистой прибыли (непокрытого убытка), тыс. тенге. | 7470000 |
| е) Общая сумма капитала эмитента, тыс. тенге. | 7570000 |

По подсчетам экспертов, товары от «Камелот и К» занимают около 10 процентов рынка города Караганды. Учитывая растущий имидж компании и высокую ответственность ее работников за безупречное качество реализуемой продукции, конкурентам «Камелот и К» придется уступить большую часть рынка.

Главные преимущества магазина «Камелот и К» - надежность электротехники, широкий ассортимент, высокое качество обслуживания, выгодные цены и яркая реклама.

Европейский формат самообслуживания и большие торговые площади в магазине «Камелот и К» позволяют покупателям экономить свое время и силы. А сам процесс выбора техники становится легким и приятным.

Таблица 4 Размер и структура оборотных средств магазина «Камелот и К» в соответствии с бухгалтерской отчетностью (данные приводятся на конец отчетного периода)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Отчётный период (30.06.2008) | |
| Тыс.тенге. | % |
| Запасы, тыс. тенге. | 1448 | 0,27 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), тыс. тенге. | 481342 | 88,21 |
| в т.ч. покупатели и заказчики, тыс. тенге. | 8030 | 1,47 |
| в т.ч. авансы выданные, тыс. тенге. | 5710 | 1,05 |
| в т.ч. прочая, тыс. тенге. | 467602 | 85,69 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), тыс. тенге. | 126 | 0,02 |
| Краткосрочные финансовые вложения, тыс. тенге. | 51097 | 9,36 |
| Денежные средства, тыс. тенге. | 11653 | 2,14 |
| Прочие оборотные активы, тыс. тенге. | 0 | 0 |
| Итого оборотные активы, тыс. тенге. | 545667 | 100 |

В магазине «Камелот и К» действует кредитная линия. Магазин сотрудничает с 3 банками, готовыми выдать кредит покупателю. Новинка этого сезона - впервые в Казахстане кредит на 2 года при нулевом первом взносе.

Планами на будущее - это Интернет магазин, открытие которого отложено до конца следующего года, поскольку сейчас все ресурсы компании брошены на развитие сети магазинов.

У компании большие планы по увеличению доли рынка (до 15 -20% к концу следующего года) именно к этому и будет стремится «Камелот и К», расширяя свою сеть магазинов.

Таблица 5 Среднесписочная численность работников (сотрудников) магазина «Камелот и К», а также размер отчислений на заработную плату и социальное обеспечение

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Отчетный период |
| 30.06.2008 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 28 |
| Доля сотрудников эмитента, имеющих высшее профессиональное образование, % | 15 |
| Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тенге. | 344 2200 |
| Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, тенге. | 83 7360 |
| Общий объем израсходованных денежных средств, тенге. | 427 9560 |

**Миссия магазина «Камелот и К»**:

Предоставить клиентам возможность использовать лучшие инновации потребительских товаров для успешной и комфортной жизни.

**Ценности**:

- Человек – главная ценность;

- Честность по отношению к потребителю и сотрудникам, открытость и прозрачность компании;

- Лояльность покупателей и бизнес-партнеров к компании;

- Креативность ;

- Умение работать в команде;

- Высокая квалификация и инициативность персонала, ежедневное обучение и развитие;

- Приверженность сотрудников к корпоративной культуре и целям компании.

# Раздел 3. Роль менеджера на предприятии (на примере магазина «Камелот и К»)

## 3.1 Общие сведения и работе менеджера магазина «Камелот и К»

Профессия менеджера — одна из наиболее популярных профессий сегодня. Например, по данным Карагандинского агентства по трудоустройству на эту должность претендуют 41% соискателей. Конечно, часто они руководствуются исключительно общепринятым мнением о том, что "в менеджеры берут всех".

На первый взгляд, удача в бизнесе — результат коммерческой интуиции, деловых связей, профессиональных знаний или необъяснимого везения. Однако очень часто успех любого дела зависит от человеческого фактора, как говорили в прежние времена, или от хорошего менеджмента, как принято думать сейчас.

Примером хорошего менеджмента служит работа старшего менеджера магазина «Камелот и К» Юлии Сергеевны Лебедь.

Магазин «Камелот и К» – торгово-закупочный магазин, занимающаяся продажей населению бытовой, аудио- и видеотехники.

Должность старшего менеджера в магазине «Камелот и К» занимает Лебедь Юлия Сергеевна. Дата рождения 1982 г.

Место рождения г. Караганда. Окончила Карагандинский экономический университет по специальности «Экономика». С 2007 года – старший менеджер магазина «Камелот и К». Семейное положение: замужем.

Можно охарактеризовать Юлию Лебедь как человека "решительного, не боящегося новаций и отличающегося завидным оптимизмом".

В 2007 года после открытия торгового дома Юлия Сергеевна была назначена старшим менеджером магазина «Камелот и К», теперь в ее обязанности стал входить контроль за работой персонала, а также их мотивация.

Таблица 6 Круг взаимодействия старшего менеджера магазина «Камелот и К»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Контакты с вышестоящим правлением торговой группы «Камелот и К» | Прямые контакты с персоналом, представленные организационной структурой | Контакты вне организации |
| Департамент закупок и продаж | Бухгалтер | Покупатели |
| Отдел трудовых ресурсов | Товаровед | Представители компаний-поставщиков |
| Отдел маркетинга | Грузчики | Мерчандайзеры компаний-поставщиков |
| Отдел информационных технологий | Диспетчер |  |

Многие менеджеры компаний негативно реагируют на слово "мотивация". К сожалению, словосочетание "мотивация персонала" часто ассоциируется с некой благотворительностью по отношению к сотрудникам компании, которые никогда "не приходят вовремя на работу", "работают кое-как" и совершенно "неинициативны".

В то время сотрудники магазина «Камелот и К» имели устоявшееся представление о том, что зарплату они и так получат просто за то, что ходят на службу. А размер прибыли магазина за определенный период времени никак не отразится на их вознаграждении. Соответственно, никаких серьезных причин, чтобы трудиться на работе в поте лица, у них не было.

Особенно остро стояла проблема мотивации и контроля сотрудников складского помещения магазина «Камелот и К».

Менеджер, который до этого занимал данное место в магазине «Камелот и К» считал: "Зачем мне на складе мотивация грузчиков? Грузчики должны работать как автоматы. Будут плохо работать - не как автоматы - всех уволю, найму новых, причем у меня очередь выстроится на прием на работу".

Лебедь, на посту старшего менеджера магазина, сразу определила для себя, во-первых, увольнение и прием на работу - это всегда непредвиденные расходы. Во-вторых, обучение вновь нанятых сотрудников, какая бы простая работа у них ни была, также требует вложений. В-третьих, что значит "работать как автомат"? По каким критериям, возможно, это определить, хотя бы для того, чтобы понять, работают ли сотрудники "как автоматы" или нет, чтобы потом их уволить за отсутствие автоматизма? На этот вопрос ответить могут только единицы.

Лебедь ответила лишь на третий вопрос, то есть определила очень подробно, действие за действием, что такое "работать как автомат". Далее, каждому сотруднику она велела раздать задание, в котором прописано, что он должен делать, какие параметры будут определять качество исполнения, как и кем (или чем) они будут измеряться, в какие сроки он должен выполнять те или иные показатели. Все параметры работы должны были быть определены таким образом, что при выполнении их сотрудником он сократит определенные расходы (сократит, потому что в данном примере речь идет о складских работниках, которые никаких доходов в соответствии с их функциями не приносят). Также должно быть абсолютно ясно, какие именно расходы, и на какой процент он сократит.

Лебедь предположила, что если все работники выполнили поставленные задания. Это означает, что расходы сократились относительно плановых показателей на определенный процент. В абсолютном выражении этот процент равен 1000 тенге. Мотивация персонала складского помещения магазина «Камелот и К» будет заключаться в том, чтобы отдать ему из этой сэкономленной тысячи какую-то часть. Какого размера будет эта часть, Лебедь решила решать сама. Но сделать это она должна не в момент начисления бонусов, а в тот момент, когда эти бонусы будут разрабатываться.

Складской персонал магазина «Камелот и К», на 1 декабря 2006 года, насчитывал 11 работников: из них 7 грузчиков, 2 завсклада, 1 специалист фасовочной службы, 1 водитель. От эффективности работы данного персонала зависела прибыль всего магазина «Камелот и К». Вести постоянный контроль над ходом выполнения работы каждым специалистом невозможно. Поэтому чтобы каждый специалист добросовестно выполнял свою работу. Лебедь вывела для себя, что в магазине «Камелот и К» необходимо построить эффективную систему мотивации сотрудников отдела логистики. Для того чтобы построить систему мотивации сотрудников отдела логистики, отвечающую основной цели - получению прибыли, было необходимо:

- определить все функции персонала;

- определить структуру управленческого учета;

- определить структуру, в которой обязанности (функции) соответствовали бы ответственности. Причем это должна быть не какая-то абстрактная ответственность, а совершенно конкретные связи между расходной и доходной частями бюджета.

Все функции персонала должны были быть четко определены. Их выполнение необходимо было постоянно контролировать. Функции должны были быть формализованы таким образом, чтобы их можно было, во-первых, измерять, а во-вторых, фиксировать степень выполнения. Каждый сотрудник должен был понимать, что он получит за улучшение показателя выполнения функции.

Кроме того, Лебедь решила, что в магазине должна существовать система измерения показателей работы каждого сотрудника. За выполнение своих обязанностей каждый сотрудник должен будет отвечать, то есть из обязанностей должна вытекать ответственность. Ведь в конечном итоге набор обязанностей определяет структуру компании.

Лебедь также предполагала, что могло так случиться, что из 55 пунктов в должностной инструкции какого-то сотрудника только 17 непосредственно связаны с его работой. И уже из этих 17 только для 4 есть возможность мотивации. То есть фактически из 55 пунктов только 4 непосредственно связаны с бюджетом. Лебедь решил, что второй составляющей, необходимой для разработки структуры мотивации сотрудников магазина «Камелот и К», должна быть ответственность. Она эквивалентна определению, хорошо или плохо сотрудник работает, и определяется тем, сколько денег он магазину в определенные промежутки времени. Ответственность определяется сообразно вкладу в создание прибыли. То есть в конечном итоге, она связана с деньгами магазина «Камелот и К».

## 3.2 Роль менеджера в мотивации персонала магазина «Камелот и К»

За год работы Лебедь на посту старшего менеджера магазина «Камелот и К» сумела создать и внедрить эффективную систему мотивации сотрудников.

Она состоит из следующих этапов:

- Лебедь разработала должностные обязанности (функций) всех сотрудников магазина;

- разработала критерии выполнения должностных обязанностей, связанных со статьями управленческого учета.

Данная система мотивации успешно применяется в магазине «Камелот и К» и сейчас.

Большой проблемой для Лебедь, на посту старшего менеджера магазина «Камелот и К», было оценить коэффициент участия каждого сотрудника магазина. Перед ней был главный вопрос: «Какие же варианты мотивации можно применить для улучшения работы персонала?» Безусловно, основные установки и принципы работы должны идти в первую очередь от непосредственных руководителей. Трудно ожидать полной отдачи от сотрудника, когда его начальник не заинтересован в улучшении работы отдела. Если цель деятельности сформулирована предельно ясно и четко, то следить за выполнением поставленных задач и поощрять работников становиться очень легко.

В мае 2007 года, один из работников складского помещения магазина «Камелот и К» провел анализ размещения товара на складе. В результате чего выяснилось, что за счет изменения схемы расположения можно увеличить число хранящихся единиц товара и ускорить обработку принимаемой и отгружаемой продукции.

На тот момент в магазине наблюдался стабильный рост продаж, и руководство рассматривало возможность увеличения складских площадей. Средства, которые были сэкономлены на арендной плате, оказались очень существенными. Почти половину данной суммы Лебедь выплатила в качестве единовременной премии сотруднику, который провел анализ складской политики. Позднее Лебедь предложила ему должность начальника склада.

В случае, когда администрация поощряет сотрудников премиальными или увеличивает заработную плату, желательно сообщать сотруднику, от какой общей суммы экономии ему выплачивается премия. Это формирует сознание того, что величина оплаты труда сотрудника напрямую зависит от его инициативности.

Таким образом, Лебедь применяя по отдельности или в комплексе различные способы поощрения сотрудников, добилась не только сокращения общих расходов магазина, но и нацелить коллектив в целом на увеличение оборотов.

## 3.3 Урегулирование менеджером конфликтных ситуаций в магазине «Камелот и К»

В июле 2008 года покупатель приобрел холодильник в магазине «Камелот и К», специализирующемся на продаже бытовой техники. В момент покупки он последовал совету продавца-консультанта и выбрал модель, которая, по мнению последнего, представляла собой наиболее удачное сочетание цены, качества и надежности. Спустя полгода после покупки холодильник вышел из строя. После обращения покупателя в магазин «Камелот и К» был решен вопрос об устранении возникшей неисправности, и холодильник был доставлен в магазин для проведения ремонта. Срок гарантийного ремонта, согласно выданному в момент продажи гарантийному талону, составлял 20 дней. Однако по истечении указанного срока магазин не смог устранить дефект. Покупатель согласился подождать еще две недели, однако и за это время гарантийный ремонт не был произведен.

Поскольку сотрудники магазина не могли сказать, когда холодильник будет возвращен, покупатель решил обратиться в суд. На предварительном судебном заседании старший менеджер магазина «Камелот и К» Лебедь предложила покупателю-истцу заключить мировое соглашение, согласно которому магазин гарантировал проведение ремонта в течение пяти рабочих дней с момента заключения мирового соглашения, а также обещала выплатить неустойку и возместить расходы на адвоката, к которому тот был вынужден обратиться при подготовке искового заявления. По итогам переговоров мировое соглашение было заключено и утверждено судом. Помимо исполнения своих обязательств, предусмотренных этим документом, Лебедь направила покупателю официальные извинения и, помимо прочего, обещал в случае совершения покупателем какой-либо покупки за текущий год предоставить скидку в размере 5% от стоимости товара. Извинения покупателем были приняты, но на будущее он решил воздержаться от приобретения товаров в магазине «Камелот и К».

Приведенный случай достаточно типичен для казахстанских магазинов. Озабоченность проблемами покупателя возникает только в момент, когда тот начинает проявлять активность и обращаться за помощью в различные государственные органы. Правовой анализ ситуации показывает, что в соответствии Закона РК «О защите прав потребителей» гарантийный ремонт производится в сроки, определенные гарантийными обязательствами производителя либо продавца. При этом гарантийный срок, установленный продавцом товара, не может быть меньше срока, который определил производитель. В случае если гарантийный талон не содержит указания на срок, в течение которого производится устранение возникших неисправностей, ремонт осуществляется незамедлительно.

Поскольку в данном примере сроки гарантийного ремонта были определены в момент продажи товара, а затем существенно нарушены, то, если бы Лебедь не заключил мировое соглашение, покупатель, безусловно, выиграл бы судебный процесс, а вместе с тем взыскал неустойку и компенсацию морального вреда с магазина «Камелот и К».

В такой ситуации заключение мирового соглашения — мера вполне разумная, но несколько запоздалая: гораздо лучше было бы урегулировать конфликт на досудебной стадии, например путем предоставления и доставки за счет магазина товара-заменителя на время ремонта (в порядке, предусмотренном Закона РК «О защите прав потребителей»).

Ведь самое главное, что толкнуло покупателя «выйти на тропу войны», — это отсутствие внятного ответа на его запрос, тем более что речь шла о вещи, необходимой в повседневном использовании.

Принцип досудебного урегулирования спора менеджером справедлив практически для всех случаев конфликтного общения с потребителями, поскольку добиться принятия решения в пользу компании-продавца в большинстве случаев можно только при условии ее безупречной работы и полного выполнения обязательств, определенных законодательством.

В заключение хотелось бы отметить, что предотвратить добрую часть конфликтов и грамотно построить работу с покупателями можно только наличием грамотного менеджера на предприятии.

Данный подход всегда дает лучший результат, чем решение отдельных проблемных вопросов.

Если из приведенной ситуации кто-то сделает вывод, что магазину «Камелот и К» нужен хороший юрист, который умеет выиграть любой судебный процесс, — это будет неверное заключение. Правильная позиция — предотвращение возможных конфликтов за счет продуманного взаимодействия менеджера магазина с потребителями по всем ключевым моментам взаимоотношений.

## 3.4 Набор персонала в магазине «Камелот и К»

Единственным минусом, выявленным в работе Лебедь на должности старшего менеджера, заключается в том, как она построил процесс принятия на работу.

Изучение процесс приема на работу в магазин «Камелот и К» торгового персонала, дало следующие результаты. Дело в том, что в магазине наблюдается большая текучесть продавцов. Этому есть множество причин: условия работы, неудовлетворенность торгового персонала своей работой, низкая квалификация продавцов и т.д. Но не последнее место в ряду этих причин занимает непродуманный прием на работу, который заключается в следующем: дается объявление в газетах «Из рук в руки» и «Газета бесплатных объявлений» с указанием телефона. Далее секретарь объясняет звонящим характер и условия работы. Если человек изъявляет желание прийти на собеседование, то его приглашают вместе с другими кандидатами в определенное время (одно для всех). Далее претенденты на вакансии по очереди заходят в кабинет (другие при этом толпятся в коридоре) и беседует с Лебедь. Процесс отбора кандидатов имеет практически единственный критерий - понравился претендент на вакансию менеджеру или нет. Мнение старшего менеджера Лебедь субъективно, из беседы с ней выяснилось, что для нее главное условие – отсутствие мужа и детей (чтобы снизить вероятность больничных листов, декретных отпусков). Тем, кто прошел собеседование, секретарь по телефону сообщает, что они приняты на работу.

Напрашивается вывод, что торговля в магазине «Камелот и К»– это та сфера деятельности, где результат в огромной степени зависит от квалификации продавца, поэтому такой вот процесс приема на работу приносит предприятию только вред. Может, конечно, старший менеджер Лебедь и экономит на больничных, но убытки от некомпетентности торгового персонала неизмеримо больше этой мнимой экономии. Лебедь необходимо пересмотреть свои взгляды на процесс приема на работу, иначе магазину будет очень трудно выдерживать конкуренцию.

Выше на примерах поведения старшего менеджера магазина «Камелот и К» Лебедь Ю.С. были рассмотрены основные качества, которыми должен обладать современный менеджер.

Согласно международной практике к менеджеру предъявляются следующие требования:

* Энергичность;
* Активная жизненная позиция;
* Ориентация на интересы другого человека;
* Ориентация на результат;
* Ответственность;
* Способность работать в команде;
* Коммуникативные навыки.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что Лебедь Ю.С. полностью соответствует всем предъявляемым к менеджеру требованиям.

Менеджер — это квалифицированный управленец движением материальных, финансовых, человеческих, интеллектуальных и прочих видов ресурсов.

И не зря Юлия Сергеевна Лебедь любит повторять: «Успех — это не закономерность, а жизненная позиция. А менеджер — не профессия, а социальная ориентация. Стиль жизни, если хотите».

# Заключение

Основным фактором, влияющим на качество обслуживания в торговых предприятия, является руководство торговым предприятием. Установки менеджера, его взгляды на управление в целом и на организацию, которой он управляет, его представления об этой организации и отношение к ней, безусловно, имеют свое воплощение в самой организации. Подчас сам менеджер может не осознавать этого. Менеджер может быть доволен плодами своей работы и может осознавать, что он “что-то делает не так”, однако не всегда можно рассказать об этом в конструктивной, хорошо “структурированной” форме. К тому же, важные нюансы подчас остаются скрытыми, неосознанными. Таким образом, вопросы управления торговым предприятием являются актуальными в условиях рыночной экономики.

Процесс управления представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми заученными формулами. Менеджер должен сочетать понимание общих истин и зависимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. Менеджер должен понимать и учитывать критические факторы или составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы, воздействующие на организацию извне (внешние переменные), а также учитывать влияние организации на общество.

Вопросы повышения эффективности управления торговым предприятием широко рассматриваются в научных трудах. Распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять каждый руководитель.

Современные тенденции в изучении проблем и формировании моделей управления и руководства явно свидетельствуют об определенной эволюции в понимании основных механизмов, влияющих на конкурентоспособность компании. В течение прошлого века твердое убеждение в необходимости жесткого администрирования, обезличенных процедур и административных методов воздействия сменилось концепцией менеджмента как сбалансированной системы управления ресурсами компании, учитывающей природу каждого типа ресурса.

В данной курсовой работе была рассмотрена деятельность менеджера магазина «Камелот и К» Лебедь Ю.С. как старшего менеджера торгового предприятия. Руководитель торгового предприятия, как менеджер высшего звена фирмы является номинальной главой, координатором, представителем, определяет цели и основные принципы деятельности торгового предприятия.

Социально-экономическая природа управленческого труда подразумевает под собой совокупность социально-экономических, психологических и правовых методов управленческого труда. Старший менеджер магазина «Камелот и К» Лебедь Ю.С. в своей деятельности использует все эти методы.

Функции управления торговым предприятием включают в себя: планирование, организация, мотивация и контроль. Управление деятельностью магазина «Камелот и К» осуществляется по следующим основным направлениям: управление персоналом, управление запасами товаров (поставками), управление продажами. Данные направления управленческого труда осуществляются старшим менеджером торгового дома путем взаимодействия всех функций управления.

Осуществляя управление торговым предприятием, используя основные управленческие методы и функции управления, старший менеджер магазина «Камелот и К» Лебедь Ю.С. выступает в трех основных ролях: роль координатора, роль информатора и роль, связанную с принятием управленческих решений.

В ходе данной курсовой работы был проведен анализ работы менеджера в торговом предприятии на примере магазина «Камелот и К». Были выявлены следующие положительные и отрицательные аспекты деятельности:

- старший менеджер Лебедь Ю.С. создала в магазине «Камелот и К» эффективную систему измерения показателей работы каждого сотрудника;

- осуществляет индивидуальный подход к мотивации каждого сотрудника;

- активно участвует в разрешение возникающих споров продавец-покупатель;

- систематизировала контроль за работой каждого сотрудника магазина;

- единственным минусом, выявленным в работе Лебедь на должности старшего менеджера, заключается в том, как она построила процесс принятия на работу.

В соответствии с проведенным исследование можно сделать следующие выводы и предложения:

- Лебедь Ю.С. полностью соответствует всем предъявляемым к менеджеру требованиям;

- только грамотно построив работу с покупателями в магазине «Камелот и К» можно предотвратить большую часть конфликтов;

- Лебедь Ю.С. необходимо пересмотреть свои взгляды на процесс приема на работу, иначе магазину будет очень трудно выдерживать конкуренцию.

Независимо от специфики и сферы деятельности предприятия, его руководитель должен обладать набором личностных и деловых качеств (характеристик), которые напрямую влияют на эффективность его работы. Каждая из таких характеристик определенным образом и в определенной степени влияет на результаты деятельности руководителя, а затем и предприятия в целом.

Таким образом, круг задач и необходимых знаний, которыми должен владеть современный менеджер, очень широк, тем более, что количество новых областей менеджмента, методик, концепций и инструментов управления, которыми должен владеть современный менеджер (с разной степенью совершенства), постоянно возрастает.

# Список использованных источников

1. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. М.: Инфра-М 1998

2. Бовыкин В.И. Новый менджмент: Управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1997 г.

3. Большаков А. Менеджмент: методы управления. Уч. пособие/Спб: Питер, 2000 г.

4. Большаков А. Менеджмент: пути развития организацией. Уч. пособие/СПБ: Питер, 2000г.

5. Брэддик У. Менеджмент в организации. Пер. с англ. М.: Инфра- М, 1997.

6. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебн. пособие – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001

7. Веснин Р.В. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада ЛТД», 1997.

8. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.

9. Друкер П. Ф. Эффективное управление: Пер с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

10. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Изд. «Экономика», 1990.

11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: «Финансы и статистика», 1998.

12. Кнорринг В Искусство управления. М.: 1997

13. Лифта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. М.: Русская деловая литература, 1999.

14. Менеджмент организации / под редакцией З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина /. М.: ИНФРА - М., 1996, 430 с.

15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Изд. «Дело», 1993.

16. Основы менеджмента. Уч. пособ. для вузов. Научн. ред. А.А. Радуши, М.: Центр, 1998

17. Румянцева З.П., Соломатина Н.А. Менеджмент организаций. Учебное пособие. М.: Изд. «Инфра-М», 1995.

18. Уткин Э.А. Профессия менеджера. М.: Изд. «Экономика, 1992.

19. Фаткин Л.Ф., Петросян Д.С. Этика и психология управления. М.: Изд. «Российская экономическая академия», 1991.