ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И РАБОЧЕГО ПРОЦЕССОВ В МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ НА ПРИМЕРЕ ПРОДУКТОВОГО МАГАЗИНА

Богаткина М.С.

преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента факультета менеджмента Нижегородского филиала, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Россия), 101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, mbogatkina@hse.ru

Крекнин Д.В.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Россия), 101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20, kreknin_daniil@mail.ru

УДК 339.37
ББК 65.422.2

Цель. Исследование направлено на изучение и анализ рабочих и управленческих процессов в продуктовом магазине, и составление на основе данных анализа рекомендаций по решению выявленных проблем.

Метод исследования. Основной метод исследования – не включенное наблюдение. Оно происходило в рамках двухмесячного внедрения в штат сотрудников. Данный вид исследования максимально исключает влияние исследователя на все изучаемые объекты и процессы, позволяя изучить ситуацию в таком виде, в каком она есть на самом деле.

Результаты. Выявлены две группы проблем, решение которых даст положительный результат в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Так же составлен список рекомендаций, которые могут служить как пошаговым планом по решению данных проблем, так и отправной точкой для создания других решений, релевантных существующим проблемам.

Научная новизна. Выявлены основные негативные последствия приема неквалифицированных сотрудников на руководящие должности в малых и средних предприятиях. Обоснована зависимость образованности менеджера и эффективности организации рабочего процесса.

Ключевые слова: образование, наблюдение, управленческие и рабочие процессы, эффективность.

SPECIFIC FEATURES OF THE EFFECTIVE ADMINISTRATIVE PROCESS AND WORKFLOW IN SMEs IN RUSSIA, EXEMPLIFIED BY A FOOD STORE

Bogatkina M.S.
senior lecturer of General and Strategic Management Department, Faculty of Management, Nizhny Novgorod branch of the National Research University “Higher School of Economics” (Russia), 20, Myasnitskaya str., Moscow, Russia, 101000, mbogatkina@hse.ru

Kreknin D.V.
National Research University “Higher School of Economics” (Russia), 20, Myasnitskaya str., Moscow, Russia, 101000, kreknin_daniil@mail.ru

Purpose. The research is aimed at studying and analyzing operational and managerial processes at a food store and at drawing recommendations to address the identified problems on the basis of this analysis.

Research method. The main research method is non-participant observation within two month staff joining. This

© Богаткина М.С., Крекнин Д.В., 2015

type of research provides minimal researcher's influence on all studied objects and processes, allowing for examining the situation as it is.

Results. Two groups of problems have been identified. Solutions to them will give positive results in the short and long run. Also, a list of recommendations has been drawn, which can serve both as a step-by-step plan to address these problems and as a starting point to elaborate other solutions, relevant to current problems.

Scientific novelty. Basic negative effects of hiring non-qualified staff for managerial positions in SMEs are identified. Interdependence of managers' knowledge and workflow efficiency is justified.

Key words: knowledge, observation, administration and workflow, efficiency.

С развитием технологий внимание общественности все больше уклоняется в сторону техники. В мире складывается стереотип, что практически любую работу смогут выполнять машины, компьютеры, роботы. Однако в реальности такое будущее, если и наступит, то совсем не скоро. Человеческий ресурс был и остается важнейшим фактором, влияющим на конкурентоспособность компании, ее стоимость, способность к адаптации к новым условиям и другие сферы, позволяющие оставаться компании в бизнес среде. Кроме того, социально-экономическая реальность постоянно вносит свои коррективы, как во внутреннюю среду компании, так и во внешнюю. Менеджмент организации должен отвечать требованиям времени, развиваться в соответствии с новыми тенденциями. Новые системы мотивации, контроля, планирования, распределения обязанностей в большинстве фирм в России практически не находят своего применения так, чтобы это соответствовало современной рыночной экономике. В подавляющем большинстве, в отечественных компаниях управление персоналом осуществляется по устаревшим стандартам, что приводит к крайне низкому использованию человеческого ресурса.

На основании исследований Западных университетов в таких странах, как США, Франция, Германия, Великобритания, Финляндия, Италия и Сингапур человеческие ресурсы, такие как творческие, креативные, физические, умственные и другие, используются не менее, чем на 75%. В Испании, Австралии, Японии, Канаде, Чехии - около 50%. Россия относится к тем странам, где человеческий ресурс используется всего лишь на 25% от максимума. Такой показатель говорит о том, что все научные наработки в этой области не используются, как следовало бы в российских предприятиях.

А ведь научного материала в области управления персоналом существует великое множество. В отечественной научной школе эта проблема активно изучалась в 1920-е годы. Такие известные ученые, как А.Гастев, П.Керженцев, Н. Витке и др. исследовали проблемы служебных конфликтов, эффективной мотивации персонала, систем качества. В 70-80е гг. российские ученые И.М. Будницкий, Р.М. Меркина, А.М. Мухамедьярова, Г.В. Николаева и др. – поставили перед собой задачу изучить проблемы кадрового снабжения предприятия и стандартов качества. Однако факторы, влияющие на качественное управление персоналом, не рассматривались как единая система. В современной России (с начала 90-х годов) научные работы стали освещать процесс эффективного управления людьми в реалиях рыночной экономики. Такая постановка вопроса стала абсолютно новой в области менеджмента персонала. Особое внимание здесь было уделено такими учеными, как С. Рощин, Н. Волгин, Р. Колосова, Р. Капелюшников, А. Бубнов, К. Фролов, А.

В качестве среды сбора эмпирических данных был выбран один из магазинов «Перекресток» крупной федеральной компании X5 Retail Group. Выбор обусловлен, главным образом, одной причиной – магазин, входящий в крупную сеть, как правило, имеет собственную самостоятельность в принятии повседневных решений. То есть его свобода ограничена лишь отчасти. Директор в некотором роде выступает как собственник, решая краткосрочные проблемы по организации эффективной работы магазина. А деятельность, направленная на развитие, а не на сохранение устойчивости, исходит от вышестоящих органов управления. То есть все приказы, реформы, нововведения исходят не по инициативе директоров магазинов, а приходят из головного офиса компании, отвечающего за определенную территорию. А это означает, что система менеджмента будет примерно одинаковой во всех магазинах сети в силу того, что кандидаты на руководящие посты выбираются одними и теми же людьми из отдела кадров по определенному критерию. Разумеется, будут незначительные изменения в силу индивидуально-личностных особенностей руководителей, но все инструкции, четко прописывающие рабочий процесс, приходят из головного офиса. Из этого следует, что проблемы, изложенные в описании данного исследования, наверняка будут подходить для многих магазинов, как этой сети, так и многих других.

Целью данной исследовательской работы является составление рекомендаций по эффективному управлению персонала.

Для выполнения поставленной цели были

определены следующие задачи:

1) Внедриться в рабочий коллектив одного из супермаркетов «Перекресток» г. Нижнего Новгорода в должности продавца на 2 месяца;
2) Наладить контакты с другими продавцами, а так же с непосредственным руководителем и директором магазина;
3) Выполнять только те задания, которые были озвучены руководителем, не меняя объема работы, как в большую, так и в меньшую сторону;
4) Фиксировать неэффективные мероприятия со стороны руководства, по управлению персоналом;
5) Проводить их анализ и на его основе выдвигать предложения по их решению.

Объектом данного исследования являются управленческие отношения между подчиненными. Предмет – проблемы в этих управленческих отношениях.

Практическая значимость данного исследования подкрепляется тем, что оно проводилось в полевых условиях. Организация труда, описанная в данном исследовании, будет во многом совпадать с трудовыми реалиями большинства других супермаркетов. Поэтому рекомендации и проблемы, описанные в данной работе, могут быть применены во многих других фирмах такого формата.

Работа состоит из двух частей. В первой части изложена научная теоретическая база, описывающая проблемы организации эффективного управления персоналом на предприятиях, как в России, так и во всем мире. Данная глава задает такое направление всей работе, которое поможет максимально сфокусироваться на изучении и анализе проблем конкретного предприятия. А вторая глава описывает непосредственное наблюдение за рабочими и управленческими процессами внутри фирмы.

Иными словами данное исследование состоит из двух меньших исследований. Первое – фундаментальное. Его цель – пополнение знаний и представлений о самом понятии управленческих отношений и их закономерностях. Второе – прикладное. Оно более ценно с практической точки зрения, так как содержит в себе опыт двухмесячного наблюдения.

1.1. Понятие управленческих отношений.

Управленческие отношения представляют собой особую форму коммуникаций между людьми, относящимися к одной организации. Главной составляющей управленческих отношений является управленческая деятельность, субъект которой – руководитель, объект – подчиненный. Управление представляет собой волеизъявление руководителя к подчиненному от лица компании. Таким образом, руководители в некотором смысле представляют интересы компании, организуя ее деятельность таким образом, чтобы она не только не стагнировала, но и развивалась на рынке.

Функции управленцев любой компании связаны со следующими видами деятельности: формирование штата, обучение персонала, организация бесперебойной и эффективной работы персонала, мотивация подчиненных. Если говорить подробнее о каждой функции в отдельности, то:

1) Формирование штата представляет собой набор необходимого количества сотрудников на вакантные должности. Другими словами, руководитель выявляет те виды деятельности, на которые необходимо добавить человеческие ресурсы, способные выполнить этот вид работы.
2) Обучение персонала подразумевает улучшение квалификации сотрудников, их знаний и навыков с целью увеличения эффективности их работы. В последние годы компании уделяют этому аспекту очень много внимания, так как инвестиции в знания в большинстве случаев окупают себя многократно. [2, с.1]
3) Организация бесперебойной и, самое главное, эффективной работы фирмы является, пожалуй, наиболее приоритетной деятельностью менеджера. В отличие от остальных функций планирование работы фирмы включает в себя не однообразную, повторяющуюся работу, а контроль над несколькими процессами одновременно: снабжение компании или конкретного отдела всем необходимым для работы, отчетность перед вышестоящими руководителями или собственниками, управление персоналом в течение рабочего времени, построение перспектив развития вверенного отдела и т.д.
4) Мотивировать персонал – значит заставить его работать эффективнее за определенное вознаграждение. Существуют два вида мотивации – материальная и нематериальная. К материальной мотивации относят деньги, подарки, призы и т.п. Однако многие эксперты не признают такой вид мотивации, так как он не способен заставить работников работать эффективнее на продолжительный срок. Иными словами, если работник не получает ожидаемого вознаграждения, он начинает работать не так эффективно или же совсем меняет место работы. Совсем другая ситуация с нематериальной мотивацией. Личные и публичные похвалы начальства, размещение фотографии работника на доске почета, составление соревновательного рейтинга между работниками, признание заслуг коллегами способны заставить работника работать эффективнее без дополнительных материальных затрат. Разумеется, действуют и противоположные методы: замечания со стороны начальства и коллег, размещение в списке отстающих работников, штрафы за неправильно сделанную работу и т.д.

Если говорить о месте управленческих отношений в структуре организации, то здесь нужно выделить в первую очередь отдел кадров. Эта структурная единица занимается подбором и увольнением персонала всех уровней и подуровней. Иными словами, это место зарождения управленческих отношений в рабочем коллективе, отправная точка для работы, как руководителей, так и их подчиненных. Далее из отдела кадров управленческие отношения переносятся на рабочее место, где они вступают в полную силу, начиная с первого поручения руководителя.

1.2. Эффективность управленческих отношений.

Эффективность управленческих отношений можно охарактеризовать, как особый показатель качества работы. Эффективность можно измерять в двух направлениях: в сравнении с другими работниками и по определенным стандартам качества. [3, с.186] Эффективность управленческих отношений зависит от степени использования научных концепций и фактов в ходе управления. Управленческие отношения должны соответствовать реалиям современных социальной, экономической, технологической и культурной сред. В связи с этим, можно сделать вывод, что управление становится наиболее эффективным тогда, когда сам процесс руководства подкреплен научными знаниями и фактами не только из области менеджмента, но и из вышеперечисленных научных областей. Только достаточно образованный, квалифицированный и опытный специалист, владеющий на достаточном уровне как теоретической, так и эмпирической базой, может собрать воедино все эти знания для одной главной цели – эффективное управление персоналом.[5, с. 91-92] Таким образом, человек, работающий на позиции менеджера, должен иметь профильное высшее образование в этой области, а так же иметь не только опыт работы, но и желательно опыт научных исследований в этой области. Привлечение профессоров, кандидатов и докторов наук, а также других научных деятелей на должности управленцев привело бы к резкому повышению производительности труда и сокращению издержек на производстве. [4, с. 57-58]

Одним из самых известных примеров в этой области является занятость в качестве управленца выдающегося ученого, основоположника научной организации труда Фредерика Тейлора. На заводе Bethlehem Ф. Тейлор проявил себя не только как высококвалифицированного менеджера, но и как превосходного исследователя. Проведя несколько опытов на предприятии, он сконструировал лопату того объема, которая позволяла достичь наибольшей эффективности в процессе погрузки угля. По итогам эксперимента, экономия на предприятии составляла 80 000$ в год. Производительность труда при этом выросла с 5400 кг угля до 19 000 кг в каждые 2 дня на одного рабочего. Да, наверняка привлечение такого выдающегося научного деятеля стоило дороже, чем привлечение обычного руководителя. Но это все равно оказалось прибыльнее, чем использование низкооплачиваемого и менее квалифицированного менеджера.

Таким образом, встает проблема научной осведомленности и современности менеджера. На сегодняшний день в российском менеджменте преобладает контингент, никогда не получавший образования в области управления человеческими ресурсами. Зачастую руководители вообще не имеют высшего образования, а ключевым фактором в выборе кандидата на пост руководителя является опыт работы. Более того, подрастающее поколение, получающее образование в области управления человеческими ресурсами, в большинстве своем осядет в отделах кадров. Нанимая квалифицированную рабочую силу, они передают её в руки низко квалифицированных менеджеров. В итоге специалисты, профильно занимавшиеся наукой в области УЧР, только выбирают кадры, не влияя на процесс управления. В связи с этим руководителей, которые проводят научные исследования на рабочих местах, ничтожно мало. Научные революции в этой области прошли давно, канув в лету. А раз нет нового двигателя научных революций в области управления персоналом, то отечественным предприятиям не стоит ожидать резкого повышения продуктивности работников, а также качества выполняемых работ. Иными словами, эффективность управления на сегодняшний момент в России достигла своего потолка, а перспективы для роста появятся лишь с привлечением научных деятелей на должности менеджеров.

1.3. Специфика управленческих отношений в России.

Говоря об особенностях управления на российских предприятиях, первым делом нужно упомянуть об историческом прошлом управленческой системы России за последний век. Сложность управления персоналом связана с самосознанием рабочего класса. Речь идет в первую очередь о наследии советской системы управления. 70-летняя эпоха социализма и коммунизма наложила особенный отпечаток в становлении рабочего класса в нашей стране. И в большинстве случаев эти особенности имеют негативные последствия.

Советский рабочий был всегда уверен в завтрашнем дне. Он получал от государства все необходимое для жизни: стабильную заработную плату, жилье, туристические путевки для себя и своей семьи и т.д.. И всё это работник получал вне зависимости от качества выполняемых работ. Как следствие, у рабочих не было мотивации внимательно относиться к качеству и эффективности своей работы.

Кроме того не было необходимости заботиться о повышении своих профессиональных навыков и знаний из-за стабильного, не меняющегося экономического и социального статуса. У людей не было мотивации каким бы то ни было образом повышать свою квалификацию, работать над повышением своей компетентности. Не получая никаких поощрений взамен повышения своей квалификации, ни один работник не стал бы утруждать себя своим профессиональным развитием.

В условиях рыночной экономики такой рабочий будет выступать против любых изменений на производстве, связанных с необходимостью повышения его квалификации, знаний, навыков и умений. Руководство людьми «советского» типа будет затруднено до тех пор, пока люди не смогут принять изменения в фирме не как помехи в жизни и работе, а как перспективы профессионального и личностного развития самого себя. Если менеджер не справится с этим заданием, то фирма не сможет спланировать свою работу в долгосрочной перспективе. Не имея надежной команды специалистов для решения текущих проблем, невозможна установка глобальных целей фирмы. А отсутствие миссии и глобальной цели компании рано или поздно приведет к ее стагнации и смерти.

Таким образом, первостепенной задачей менеджеров всех уровней является изменение идеологии рабочих с целью успешного проведения изменений и реформ, как на отдельных рабочих местах, так и во всей компании в целом. Однако появление рыночной экономики в России не может изменить в короткий срок философию мышления миллионов людей по такой огромной стране. Для полного принятия рыночной системы рабочие должны увидеть реальные результаты её действия. В 1990-х гг. такого результата, как известно, не произошло. Дефолт и обнищание населения привели к ненависти к рыночной системе. Лишь в 2000-х гг. стабилизация экономики позволила людям изменить свое отношение, пусть и не на много. С момента проведения реформ и стабилизации экономической системы прошло около 15 лет. Разумеется, этого недостаточно для генерации нового работоспособного поколения, идеально вливающегося в рыночную систему. Как показывают исследования НИИ труда России, 80% рабочих все еще сохраняют своё «советское» самосознание.

Кроме того, как показывает опыт международных компаний, наиболее качественно делается продукция, которая участвует в конкурентной борьбе с зарубежными аналогами. Когда американские производители автомобилей поняли, что их японские коллеги оставили их позади в вопросе качества, то началась ожесточенная борьба за этот показатель. Американские менеджеры поняли, что в конкурентной борьбе основополагающим фактором является качество, и они смогли исправить свои ошибки. Таким образом, необходимо дать понять работнику, что его труд оценивается не только начальством, но и международным обществом. Иными словами, российский работник должен понимать, что конечная цель его труда не зарплата, а имидж всей страны.

2.1. Организация управленческого и рабочего процессов в продуктовом магазине Перекресток.

В магазинах сети «Перекресток» продажа продукции происходит по системе «самообслуживание». То есть практически весь рабочий персонал магазина – продавцы, грузчики, администраторы – сконцентрированы только на организации работоспособности магазина. Грузчики разгружают поступающий товар, продавцы расставляют его на полках, администраторы контролируют работу продавцов и грузчиков, а так же ведут отчетность. С покупателями на постоянной основе работают только кассиры. [1, с.24-26]

Одной из задач данного исследования было внедрение в рабочий коллектив на позицию «Продавец». Стоит отметить, данная задача была выполнена без излишних трудностей. Достаточно было не допустить грубых нарушений на однодневной стажировке, и уже по ее итогам приглашали на работу. Основной функцией продавца была выкладка товара на полки магазина.

Рабочий коллектив магазина в большинстве своем достаточно молодой – от 18 до 35 лет, включая директора и работников бухгалтерии. Это имело под собой несколько плюсов. Во-первых, весь штат сотрудников общался «на ты». Исключением был только директор магазина. С первых же дней работы все линейные руководители (администраторы) максимально сократили дистанцию в общении, заменив формализованный стиль коммуникаций, на более разговорный, молодежный. Это позволяло работникам доверять своим руководителям, воспринимать их не как управленцев, а как своих наставников, старших товарищей. Благодаря комфортной атмосфере в коллективе, работники крайне редко пребывали в напряженном, стрессовом состоянии, что позволяло максимально сконцентрироваться на работе.

Второе преимущество молодых сотрудников – рабочий коллектив избавлен от сплетен, интриг, «разделений на лагери» и других явлений, которые зачастую имеют место в коллективах с большим количеством представителей старших поколений. Как правило, молодые люди, пришедшие на начальные позиции, преследуют одну цель – заработная плата. Поэтому принцип «живи и дай жить другим» наиболее точно описывает поведение молодых сотрудников. Коллектив, состоящий преимущественно из молодежи, быстрее сплачивается, работники охотнее идут на помощь своим коллегам, а обилие юмора и позитивных

настроений позволяет избежать лишних конфликтов, интриг, сплетен. Как следствие, предприятие получает не просто набор сотрудников, а сплоченную команду, члены которой доверяют друг другу, активно участвуют в жизни коллектива.

Как следствие, рабочий коллектив, в силу его возрастного состава, можно описать как гибкий, приспосабливаемый к меняющимся условиям. Отсутствие лишней формализации и бюрократизации отношений позволяло быстрее принимать решения, подстраиваясь под любую ситуацию. А в течение работы магазина, постоянно возникают все новые и новые проблемы. Разумеется, все они связаны с продуктами и клиентами: особые сроки и условия хранения продуктов питания, приемка и поставка продукции, соблюдение пожеланий и просьб бесперебойного потока покупателей. Реагировать на постоянно появляющиеся задачи под силу только хорошо сплоченной команде.

Если говорить об иерархии власти работников торгового зала, то она выглядит таким образом:

Иерархия четкая, простая. Благодаря этому не возникает путаницы в подчинении одних структурных единиц другим. Однако, иногда случались ситуации, когда разные администраторы дают различные или даже противоречащие друг другу указания. Продавцы не закреплены персонально за каждым отдельным администратором, а являются неделимой структурной единицей. Таким образом, одному и тому же продавцу может быть дано указание расставить определенный вид продуктов, а через 5 минут другой администратор скажет убрать его с полок и увезти на склад. Такие несоответствия в работе бывали нечасто, однако они отнимали время и могли стать предметом служебных конфликтов.

Однако служебные конфликты были большой редкостью в супермаркете. Как было сказано ранее, главная причина этому – молодой коллектив. Взаимоотношения с другими сотрудниками магазина проходили гладко, за редким исключением. Однако тут стоит отметить одну важную особенность. В ходе работы в коллективе начали складываться близкие неформальные связи между работниками: дружба и служебные романтические отношения. Как следствие, работники, имеющие особую эмоциональную связь между собой, старались выполнять отдельные поручения администраторов вместе, чтобы как можно чаще поддерживать коммуникации друг с другом. Рабочие начинали чаще прерываться на разговоры, не связанные с работой, походы в курилку, начинали невнимательнее относиться к самой работе, из-за чего ее приходилось нередко переделывать. В силу этого, время выполнения работ сильно затягивалось, эффективность и качество падали, а многие задания и вовсе откладывались на следующие дни. Что примечательно, администраторы не старались это контролировать каким-либо образом. Только заместитель директора магазина мог сделать нестрогие замечания в сторону отвлекающихся работников, однако это не имело сильного эффекта.

Этому способствовала небольшая разница в возрасте администраторов и продавцов – 3-4 года. Администраторы хотели оставаться для своих подчиненных не только начальниками, но и товарищами. Поэтому они нередко закрывали глаза на подобные явления. Из этого можно сделать вывод, что линейные администраторы, продавцы и высшее руководство должны иметь разницу в возрасте несколько больше имеющейся – около 7-10 лет. При этом возраст должен расти по мере того, как растет в должности та или иная структурная единица. Таким образом, не будет нарушаться гибкость, мобильность и приспосабливаемость коллектива к меняющимся условиям, ведь возраст сотрудников, отвечающих за работу торгового зала (продавцы и администраторы) будет оставаться в диапазоне 18-30 лет, что оставляет

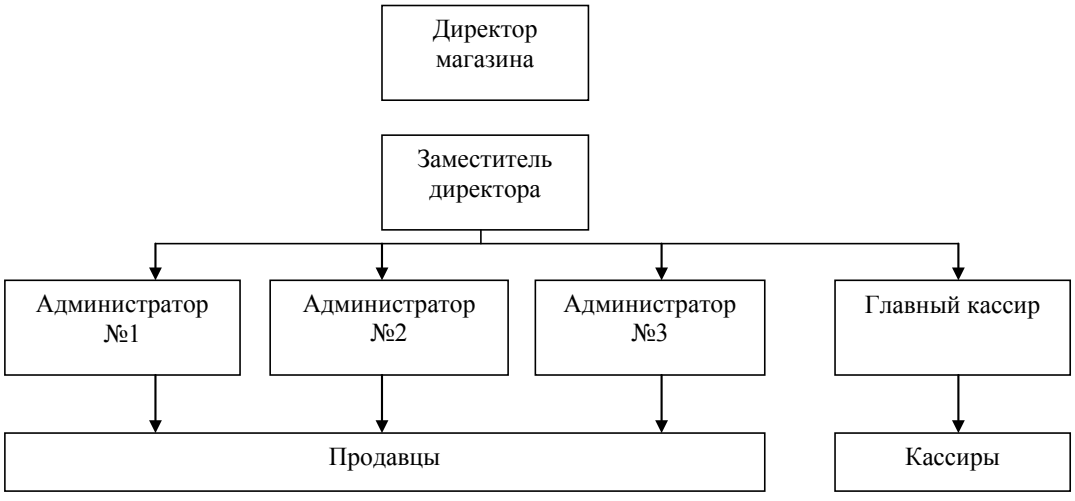


Рисунок 1. Организационная структура предприятия

коллектив в категории «молодой».

Стоит отметить, на время исследования внедрение на должность продавца осуществлялось в вечернюю смену с 18:00 до 22:00. В то время как администраторы работали полный рабочий день либо до 20:00 либо до 21:00. Главной проблемой организации рабочего процесса в этой ситуации явилось то, что в подавляющем большинстве случаев администраторы по своему уходу не оставляли никаких поручений. Таким образом, продавцы проводили оставшиеся 1-2 часа своей смены, как правило, в столовой или в курилке, не выполняя никаких рабочих функций. Разумеется, здесь можно говорить о халатности самих работников, но основная доля ответственности лежит на плечах руководства. В условиях работы в супермаркете, продавцы не обязаны искать работу в магазине. Их рабочий день начинается с того, что они направляются к администраторам и получают у них задания на ближайшее время. Затем, по мере выполнения задания, продавцы вновь идут к своим руководителям за следующим заданием.

В такой ситуации речь идет в первую очередь о профессиональной компетенции линейных менеджеров. Руководители относятся к своей работе ответственно только в рабочие часы, не заботясь о сохранении эффективной организации труда в их отсутствие. Отчасти это зависит от показателя, описанного в первой главе – научной эрудированности руководителя. Отсутствие желания проводить исследования на рабочих местах, углубляться в саму природу управленческих отношений, изучать индивидуально-личностные качества своих сотрудников, для максимально эффективного использования их трудового потенциала – вот основные последствия использования труда менеджеров, не имеющих профильного образования в этой области.

Однако эта проблема не первоисточник сложившейся ситуации на рабочих местах. Сама политика компании не предусматривает какой бы то ни было системы мотивации персонала. Система управления качеством выполняемых работ практически полностью отсутствует на рабочих местах.

Но стоит отметить, что из всех администраторов, работающих в магазине, был отмечен один, который явно выбивался из общего ряда сотрудников. Не имея образования в области менеджмента, данный руководитель периодически читал профессиональную литературу. Заинтересованный в эффективной работе своих подчиненных, администратор часто и успешно предпринимал попытки по мотивации продавцов. Администратор старался разделять в работе тех людей, между которыми была замечена близкая эмоциональная связь, для экономии рабочего времени. Кроме того, он постоянно оценивал работу продавцов: объективно критиковал за недочеты, хвалил за хорошо выполненную работу. И, что самое важное, задания данного администратора отличались точностью, ясностью и невозможностью двойной трактовки, что нередко наблюдалось у других администраторов.

В итоге можно говорить о том, что если менеджер не имел профильного образования, научных наработок и исследований в этой сфере, но хотя бы читал профессиональную литературу, то он уже будет иметь представления о том, как эффективнее организовать работу коллектива. Для этого не требуется большого количества сил, средств и времени. Руководителям малых предприятий достаточно выбрать 2-3 книги по менеджменту и дать их изучить своим менеджерам.

В ходе исследования была так же идентифицирована проблема консервативности методов управления персоналом. Так например, процесс управления явно имел недостатки в области контроля за подчиненными. Как было изложено ранее, суть работы продавцов сведена к тому, что после выполнения поставленной задачи, им было необходимо вернуться к администратору за новым заданием. Однако, никаким образом этот процесс не контролировался. Как показали наблюдения, по выполнении задания, сотрудники торгового зала не считали необходимым сразу же обращаться к администраторам. Вместо этого, продавцы тратили некоторое количество времени – от 5 до 20 минут – на свои личные дела, и только после этого шли к администратору за новым заданием. В среднем, за 4-часовую рабочую смену приходилось выполнять от 5 до 7 поручений. Итого, несанкционированные перерывы в работе суммировались до 40-80 минут в день. Таким образом, от 15% до 30% рабочего времени тратились не на решение задач по организации работоспособности магазина, а на личные дела продавцов (перекуры, неформальное общение и т.д.). Поэтому, руководителям супермаркета стоит принять определенные меры по контролю над подчиненными. Например, это может быть составление ежедневного плана работ, рассчитанного занять продавца работой на протяжении всего рабочего дня. Подобные планы смогли бы разом решить несколько проблем:

1) Отсутствие противоречащих указаний от разных администраторов к одному продавцу. У каждого сотрудника был бы свой список задач, который был бы согласован между всеми администраторами.
2) Управление по целям. Работу сотрудников было бы проще оценивать, если были бы заданы четкие требования в течение рабочего дня.
3) Мотивация сотрудников. Оплата сотрудников могла бы зависеть от того, какой % поставленных задач смог выполнить продавец. Если % выполняемости был бы ниже определенных установленных

топ-менеджментом показателей, то ставка заработной платы могла бы быть урезана.

4) Экономия времени. Если для каждого сотрудника установить список задач на каждый день, то это повысит отдачу сотрудников. Зная, что после того, как все работы в списке будут выполнены, он сможет уйти домой, работник стал бы работать быстрее и продуктивнее. Таким образом, при грамотном составлении ежедневного плана работ, продавец смог бы каждый день уходить на 20-30 минут раньше обычного, но при этом выполняя весь необходимый перечень задач. В существующих реалиях продавец уходит только по окончании рабочей смены, но при этом большая часть времени (40-80 минут) тратится впустую, а поручения нередко остаются не выполненными.

Еще одна важная особенность, смежная с данной проблемой – отсутствие современных технологий в процессе управления. Для такой крупной компании, как X5 Retail Group не составила бы большого труда разработка мобильного приложения по контролю над сотрудниками. Установив это приложение, администраторы могли бы добавлять таймеры по выполнению задач, запрашивать результаты выполнения заданий в фото и видео отчетах, направлять новые задания без отвлечений продавцов с рабочего места и другие повседневные мероприятия. Все это проходило бы в режиме реального времени, что позволяло бы достичь максимальной экономии времени и труда.

Таким образом, всего за 2 месяца работы в магазине, было идентифицировано достаточно большое количество проблем. Но данные проблемы это лишь часть от общего списка, который может быть гораздо больше изложенного. Во-первых, за 2 месяца наблюдений невозможно выявить все существующие недостатки. Для проведения полного анализа необходимо большее количество времени, а так же использование нескольких методов исследования. Помимо наблюдения, могут быть использованы следующие методы: эксперимент, интервью с другими подчиненными и администраторами, математические и статистические методы и др. Во-вторых, в рамках данного полевого исследования представляется возможным лишь изучение и анализ управленческих действий менеджеров низового звена. Чтобы выявить недостатки управленческого процесса во всем магазине, необходима целая группа наблюдателей, которые смогли бы внедриться не только на позицию продавца, но и на позицию администратора, кассира, старшего кассира. Это позволило бы выявить проблемы на каждой иерархической ступени.

Выводы.

Описанные в данном исследовании проблемы организации эффективной работы предприятия с большой долей вероятности будут идентичными в большинстве российских компаний, представителей малого и среднего бизнесов. Хотя супермаркет, рассматриваемый в данном исследовании, и входит в большую федеральную сеть, по своей натуре он является обособившейся бизнес единицей, которую можно рассматривать в контексте малого и среднего бизнесов.

В ходе двухмесячного наблюдения были выявлены проблемы, которые сильно дифференцируются по своей природе. Условно их можно разделить на 2 группы:

1) Проблемы, решение которых не требует больших трудозатрат и финансовых вливаний. Сюда относятся: составление ежедневных планов, контроль над излишней эмоциональной связью между подчиненными в рабочее время, составление расписания, регламентирующего перерывы на приемы пищи и перекуры, закрепление определенных рабочих за своими администраторами во избежание взаимоисключающих поручений от разных администраторов, а также введение в обиход менеджеров 2-3 книги профессиональной тематики.
2) К этой группе относятся проблемы, решение которых – долгосрочный процесс, занимающий относительно большое количество времени и трудовых затрат для разработки, тестирования и внедрения этих решений в конкретные бизнес процессы. К этой группе относятся: разработка мобильного приложения и внедрение его во все магазины федеральной сети и изучаемого магазина в частности, создание системы обучения менеджеров, создание эффективной системы мотивации всех работников магазина, поощрение научных исследований менеджеров на рабочих местах, вытеснение некомпетентных специалистов менеджерами, имеющими профильное образование в данной сфере и построение иерархии работников магазина с существенной разницей в возрасте для каждой новой ступени.

Как видно, фронт работ достаточно широкий, однако даже решение первой группы проблем даст существенное улучшение организации рабочего процесса.

Литература:

1. Морозова Ю.А. Прогнозирование финансового развития предприятия (на примере ЗАО «Торговый дом «ПЕРЕКРЕСТОК»). Москва, 2012.
2. Полянская Е.А. Системный подход к управлению персоналом в обучении. Роль и место психологических факторов // Южно-Уральский гос. унив. Альманах современной науки и образования. 2010. № 6 (37). С.1.

3. Цлаф В.М., Цлаф В.Г. К оценке эффективности управления компанией // Грамота. 2007. № 4 (4). С. 185-187
4. Каркавин М. В., Димакова Е. С. Обучение менеджменту и оценка его эффективности // Грамота. 2008. № 9 (16). С. 57-58.
5. Калинникова Е.В. Особенности развития управленческого персонала // Грамота. 2008. № 3 (10). С. 90-92.

References:

1. Morozova Yu.A. Forecasting financial development of an enterprise (exemplified by «PEREKRESTOK»Trading House» JSC). Moscow, 2012.
2. Polyanskaya E.A. System approach to personnel management in training. The role and place of psychological factors // South-Ural State. Univ. Almanac of modern science and education. 2010. № 6 (37). P.1.
3. Tslaf V.M., Tslaf V.G. To the assessment of company management performance // Gramota. 2007. № 4 (4). P. 185-187.
4. Karkavin M.V., Dimakova E.S. Management training and its efficiency assessment // Gramota. 2008. № 9 (16). P. 57-58.
5. Kalinnikova E.V. Specific features of managerial personnel development//.Gramota. № 3 (10). P. 90-92.