15. Рассадина А.К. Кадровое обеспечение инновационной экономики, опыт • экономически развитых стран. // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2011. № 1. С. ПО.

16. Гопоненко А.Л., Орлова Г.М. Управление знаниями. М.: Эксмо, 2008. С.25.

17. Путин В.В. Выступление на расширенном заседании Государственного совета. Стратегии развития России до 2020 года. М.: «Европа», 2008. С.12.

УДК 338

Денисенко В.А.

Эффективность управленческих практик руководителей организаций сферы торговли и услуг

В статье на основе самооценки и использования метода наблюдения описаны характерные особенности управленческой деятельности руководителей успешных предприятий.

Ключевые слова: управление организацией, стиль работы руководителя

Как известно, социально-экономическое развитие России может быть обеспечено, если на каждом предприятии, в каждой организации будут эффективно использованы все имеющиеся ресурсы, в том числе и управленческие. Именно управленческие ресурсы руководителей являются предметом нашего исследования.

Усложнение хозяйственных связей, модернизация организации труда в сфере управления становятся непременным условием, влияющим на конкурентоспособность предприятий и их результативность. Таким образом, возникает острая потребность в подготовке управленческих кадров, способных грамотно организовать свою работу и создавать благоприятные условия труда. Умение организовать рабочие процессы, создать благоприятный климат и творческий настрой в коллективе, мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей составляют и характеризуют сущность организации управленческого труда.

Управленческая деятельность понятие комплексное. В ней и люди, и знания, и информация, технические средства и многое другое. Она заключается в разработке, принятии и реализации управленческих решений, то есть в использовании управленческих технологий.

Особенности управленческого труда, его творческий характер существенно затрудняют организационные процессы, но возможность использовать в практической деятельности приемы и методы, обобщенные управленческой практикой и подтвержденные наукой, дают возможности к оптимиза-

ции. Разумеется, такая возможность реальна, если руководители и другие работники аппарата управления стремятся к этому, изучают и используют накопленный опыт и теоретические разработки.

Несомненно, функции руководителя в 21 веке значительно усложнились. В круг его обязанностей входит, наряду с производственным и хозяйственным управлением хозяйствующей структурой, решение стратегических вопросов. Чрезвычайно важно изучать потребности и тенденции рынка, спрос и предложение на те, или иные товары. Понятно, что в условиях рыночных отношений без инновационных вложений и кредитных ресурсов предприятие обречено, оно не выстоит в конкурентной борьбе. Рынок, в своей основе, опирается на демократические принципы: равноправия всех форм собственности и свободы выбора. Рыночная конкуренция стала механизмом селекции наилучших форм производства и торговли, неэффективные же формы и методы хозяйствования обречены. Жизнь ставит перед руководителем такие проблемные задачи, как внедрение новых технологий, организацию обновления номенклатуры конкурентоспособных товаров, их качеству, решение комплекса социальных вопросов, поиски новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. При этом остаются важнейшими качествами руководителя - ответственность и склонность к здоровому риску, ведь в руках руководителя и его аппарата судьба предприятия. Помогать отстающему, как было раньше, никто не будет.

Новые, неведомые ранее трудности встали во весь рост перед современным руководителем. Многое продиктовано нестабильностью правовой базы в стране, меняющимися условиями на рынке после вступления России в ВТО, самостоятельностью в материально-техническом обеспечении и сбыте, необходимостью маркетинга, качественного рекламирования продукта, профессиональных знаний таможенных процессов.

Уровень эффективности управленческой деятельности, как известно, во многом зависит от личностных и профессиональных качеств, способностей руководителя. Этим обусловлено наше внимание к роли и месту руководителя в управленческих практиках на предприятии.

В данной статье анализируется эффективность управленческой технологии руководителей. В качестве объекта изучения нами избрана группа руководителей успешных предприятий сферы торговли и услуг. Изучение осуществлялось методами собеседованием с работниками предприятия, самооценки испытуемых, наблюдения, анкетирования, изучения нормативных документов. Технология управленческой деятельности в этой сфере имеет некоторые особенности, отличия от технологий управленческого труда в производственной сфере.

К этим особенностям можно отнести:

-регулярность мониторинга динамики изменений на рынке услуг и товаров;

-изучение желаний клиентов, покупателей, периодическое личное общение с ними;

-реагирование на замечания и пожелания клиента, покупателя;

-доброжелательность, уравновешенность и терпеливость в общении с различной категорией клиентов;

-коррекции стандартов обслуживания клиентов на основе исследований и наблюдений;

-совершенствование регламентов работы сотрудников, непосредственно обслуживающих клиентов;

-стремление учиться у конкурентов, отслеживать их успехи и неудачи;

-регламентировать систему поощрений персонала за высокое качество обслуживания клиентов.

С учетом этих особенностей, автором разработан инструментарий самооценки личного труда руководителя, который и был предложен респондентам для самоанализа своей управленческой деятельности.

Для оценки влияния управленческих (профессиональных и личностных) качеств руководителей на эффективность деятельности предприятий была определена группа руководителей предприятий сфер торговли и услуг: 16 генеральных директоров и директоров, добившихся успехов в своем деле.

Общеизвестно высказывание крупного специалиста в области менеджмента Питера Друкера «ничто так не отличает эффективного управляющего, как бережное отношение ко времени». Современные руководители нередко указывают на острый дефицит времени, что существенно влияет на качество управленческой деятельности. Самоанализ выявил, что этот ценный ресурс – служебное время, используется не всегда рационально.

Четкая регламентация управленческой деятельности позволяет руководителю и подчиненным эффективно использовать служебное и личное время, не допускать подмены функций заместителей и руководителей подразделений, преодолевать стихийность в управленческом процессе, сокращать лишние совещания по поводу «мелочевки» в деятельности организации. Вместе с тем, анализ показал, что абсолютное большинство в реальной практике, как правило, планирует работу лишь на короткий срок: неделю, месяц с помощью ежедневника.

Участники исследования в своих ответах показали, куда уходит их время на практике:

- на общение с покупателями от 6 до 30%
- на решение текущих, спонтанно возникающих вопросов от 5 до 15%
- потери из-за рассогласованности деятельности аппарата до 6%
- выработка стратегии, осмысление результатов деятельности от 7 до 20%
- обход рабочих мест от 5 до 20%
- запланированные совещания, планерки от 10 до 35%
- составление отчетов, информаций от 4 до 10%
- контроль выполнения приказов, решений,

должностных инструкций от 5 до 40%

Приведенные данные опроса показывают, насколько непропорционально значимости тех или иных видов деятельности используется время руководителей компаний.

Анализ самооценок показал, что часть участников опроса (одна треть), имеющих опыт руководящей или организаторской работы, вполне рационально используют оправдавшие себя на практике методы организации управления деятельностью производственных коллективов. Они умеют и на практике осуществляют четкое распределение функций. В руководимых ими организациях внедрены регламенты на многие виды управленческих работ.

Кстати, в остальных организациях такие регламенты только разрабатываются. Отсутствие грамотной регламентации управленческой деятельности выливается в лишние совещания, «разруливание» ряда вопросов лично руководителем, подменой функций заместителей, в нерациональное использование рабочего времени руководства фирмой.

Грамотное, продуманное текущее планирование, способствующее выделению из общей массы проблем наиболее важных, и позволяет значительно сокращать время при их разрешении.

В реальной практике три четверти руководителей строит свою работу в соответствии с личным графиком, другим это не удается из-за неупорядоченности, стихийности взаимодействия со своими работниками и с клиентами.

На качество и эффективность труда руководителя влияет степень его информированности о состоянии дел в своих коллективах, ситуации на соответствующем рынке, положении дел у поставщиков. Источниками информации о положении дел в организации участники опроса называют планерные совещания, электронную почту, личное общение, посещение рабочих мест, отчетность подразделений и специалистов. У всех создана ЛВС, через которую руководитель получает данные о плановых и фактических показателях, докладные о выполнении поручений, приказов, ежемесячные отчеты по установленному перечню, управленческую информацию специалистов. Наблюдается большой разброс программного обеспечения ЛВС, у некоторых имеет место и собственное программное обеспечение, учитывающее специфику работы организации. Интерес представляют источники информации о фактах плохого обслуживания клиентов, покупателей: от входящей корреспонденции, книги жалоб и предложений, непосредственно от клиентов, покупателей, руководителей подразделений, сведений о выполнении заявок клиентов, отчетов специалистов аппарата управления после посещения магазинов, складов, специалистов по претензионной работе до тайных покупателей. Планы руководителей по коммуникациям сводятся к дальнейшей оптимизации потока и содержания информации, освобождения управленческой информации от избыточности повседневной детальной производственной и социальной (ни информдиеты, ни информпереедания!).

Авторитетность торгового предприятия, его посещаемость и, соответственно, доходность зависят от атмосферы отношений в коллективе, характе-

ра взаимоотношений руководства и работников организации. По оценкам самих руководителей, в целях повышения исполнительской дисциплины они используют:

- принуждение, наказание-20%,

-моральное и материальное воздействие-40%,

-оказание помощи исполнителю-50%,

-формирование общественного мнения -10% (замена немедленного пинка за сбой в работе).

Социально-психологические методы управления используют руководители в структуре всех методов от 10 до 30%.

Применение элементов деловой этики руководителями имеет следующий разброс:

-пунктуальность в выполнении обещаний - почти все;

-пунктуальность в приеме сотрудников в назначенное время-50%;

-сдерживание эмоций в конфликтной ситуации-50% (пока руководители слабо учатся умению управлять собственным эмоциональным состоянием!)

-сдержанность в суждениях, уход от категоричных суждений-40%;

-умение слушать-90%;

-откровенность и честность в деловых отношениях-80%;

-избегаю критиковать подчиненных в присутствии посторонних-50%;

-стараюсь быть справедливым - почти все;

- умею принимать горькое лекарство критики - меньшинство опрошенных;

На вопрос «умеете ли Вы создавать обстановку и условия для риска в работе своим подчиненным» - большинство ответило положительно.

Ранжировка методов (приемов), используемых для устранения конфликтных ситуаций сложилась следующая (по частоте использования):

-устранение причин конфликта, «перевод» конфликта в безопасное, эмоционально спокойное и продуктивное русло ;

- удаление из коллектива людей с конфликтным характером;

-привлечение профсоюзной организации для устранения конфликта;

- привлечение специалистов по соционике, психологии для определения совместимости сотрудников в подразделении.

- организация, система контроля руководителя за исполнением разного рода решений, проектов.

Обращает на себя внимание самооценка руководителей по поводу их участия в контроле деятельности подчиненных, укреплении исполнительской дисциплины. У многих контрольная функция занимает 5% времени, а у некоторых на такие процедуры затрачивается до 40%. Такие крайности нуждаются в более глубоком изучении причин. Причем, подавляющее большинство свое умение контролировать исполнение, доводить начатое дело до конца оценило, как «отличное».

Важнейшей составляющей эффективности управления является принятие и организация реализации управленческих решений, обеспечивающих

высокую эффективность деятельности организации, заинтересованность всех сотрудников в достижении положительных результатов

Методы подготовки и принятия решений по значимым вопросам имеют разнообразный характер. Некоторые (20%) руководители обсуждают возникающую проблему с группой подчиненных и сообща принимают решение. А 30% консультируются с подчиненными (специалистами, причастными к разрешении проблемы) в индивидуальном порядке, а затем принимают решение единолично. Большинство стремится к делегированию подчиненным ряда проблем для принятия решений, добиваясь повышения самостоятельности менеджеров в принятии необходимых решений.

В процессе исследования удалось прояснить вопрос о том, насколько умело руководители пользуются таким важным инструментом, как совещание. Во многих случаях совещания носят характер многоплановый, инструктивный, служат для выработки решений, разъяснения новых задач, способствуют мотивации и мобилизации работников организации. Преобладают темы совещаний: производственные, экономии ресурсов, взаимодействия с клиентами, качества работы, перспектив развития каких-либо направлений работы. В то же время, как показал анализ, не всегда цели совещания достигаются и не во всех совещаниях есть необходимость, а половина руководителей считают, что некоторые вопросы можно решать в рабочем порядке не проводя совещания, которые иногда проводятся по сложившейся традиции, многолетней привычке.

Анализу была подвергнута, как отмечалось ранее, деятельность руководителей успешных предприятий. Опрос показал, что даже на таких предприятиях торговли и бытового обслуживания в управленческой деятельности далеко не всегда используются оправдавшие себя на практике эффективные методы организации и контроля. Можно лишь предположить какова ситуация в остальных организациях, где отмеченные проблемы проявляются значительно больнее.

Отличительной особенностью данного анализа явилось желание его участников самокритично оценить свою собственную деятельность по руководству компаниями. В процессе опроса были выявлены проблемы в организации труда руководителей и определены потребности в совершенствовании стиля их деятельности и в организации повышения квалификации.

Как отмечают многие исследователи управленческой деятельности многие «перекосы» в организации труда управленцев имеют в своей основе неупорядоченность организации личного труда руководителей. Многие из них работают бессистемно. А ведь когда нет организованного, на его место приходит стихийное. Когда отсутствует осмысленная система работы, применяются стихийно складывающаяся, нередко несуразная с точки зрения соотношения результатов и затраченных усилий.

Ужесточение конкуренции в условиях глобализации, вступления России в ВТО, высокой коррумпированности и монополизации экономики требуют постоянного поиска инновационных решений и в технологии торговой

деятельности и в технологии менеджмента, умения находить новые идеи и «зажигать» сотрудников на их достижение.

Личные наблюдения за деятельностью многих руководителей позволяют высказать суждения об имеющихся перекосах в организации труда самих управленцев, зависящим от их стиля работы. Сопоставляя с мнением респондентов, можно выделить типичные причины недостаточной эффективности работы многих руководителей:

- не планирует работу ни свою, ни подчиненных ему подразделений;
- выполняет сначала приятную и знакомую работу;
- не доверяет своим подчиненным и выполняет часть их работы сам, поскольку это, по его мнению, быстрее;
- направляет работу всего персонала и непосредственно сам и в деталях вместо того, чтобы руководить путем постановки целей и задач, доверяя заместителям;
- принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках, На самом же деле он тормозит развитие своих подчиненных в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;
-слабо знает своих подчиненных и мало интересуется их настроением, личными планами, трудностями;
- не находит нужную тональность в разговоре со своими подчиненными;
- не всегда определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет план рационального использования времени.

Многие работники управления отечественных организаций работают бессистемно. А общеизвестно, когда нет организованного, на его место приходит стихийное. Когда отсутствуют осмысленная система работы, применяются стихийно сложившиеся методы, нередко несуразные с точки зрения соотношения результатов и затраченных усилий.

Подвергая самоанализу сложившийся стиль руководства, источники успехов и недостатков, участники исследования высказывали свои предложения по повышению эффективности управленческого труда, вносили свои предложения по продуктивному использованию наработанных современной теорией и практикой управления форм и методов руководства организациями.

Практика подсказывает, что руководителям сферы торговли и услуг необходимо освобождаться от примитивизма, опоры только на интуицию, а не на профессиональные знания, освобождаться от колхозно-станичного подхода в формировании современной организационной культуры, иначе отрасль не сможет выйти на современные стандарты (отечественные и мировые).

Трудности, сбои, возникающие в организации, поиск путей их разрешения обусловливают необходимость совершенствовать стиль управления, повышения уровня управленческих знаний. Но лишь один из четырех опрошенных знаком с публикациями российских и зарубежных ученых-

управленцев. Большинство участников опроса давно не посещали соответствующие семинары, даже не задавались целью изучить опыт передовых организаций города и внедрить их на своем предприятии. Лишь один из каждых четырех опрошенных знаком с публикациями известных российских и зарубежных ученых-управленцев.

Многое зависит от самоорганизации руководителей, стремления повышать свою квалификацию, находить и применять наиболее целесообразные формы и методы достижения поставленных целей, организации труда личного и всей организации и т.д.

В то же время следует заметить, что в эффективном функционировании всех предприятий региона и муниципального образования заинтересованы не только предприниматели и менеджеры, но и органы государственной и муниципальной власти. Будучи заинтересованными в повышении эффективности деятельности предприятий сферы торговли и бытовых услуг, органы власти призваны мотивировать и стимулировать повышение их вклада в решение социально-экономических задач территорий. А для этого необходимо, прежде всего, способствовать повышению авторитета, профессионализма и компетентности их руководителей.