

Содержание:

Введение

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что эффективность представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Какими бы ни были основные или производные цели, структура организации и ее деятельность, организационные изменения должны оцениваться по их эффективности. Рассмотрение эффективности с точки зрения целей и ресурсов концентрируется на двух условиях: достижение цели является необходимым условием производительной деятельности организации, и производительное использование ресурсов является необходимым, но недостаточным условием для эффективности. Эти два момента отражают материальную заинтересованность общества в результатах деятельности организации.

Целью исследования является определение путей повышения эффективности руководителя исследуемого предприятия.

Цель исследования определила следующие **задачи**:

- исследовать сущность эффективности менеджера;
- проанализировать и дать оценку эффективности работы директора исследуемого предприятия;
- разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности управленческой работы в исследуемом предприятии.

Объектом исследования является магазин «Гроссфуд».

Предмет исследования – управленческий труд и резервы повышения его эффективности.

Теоретической и методологической основой послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления, в частности управления персоналом.

Глава 1. Эффективность труда менеджера: понятие и методы оценки

1.1. Понятие эффективности труда менеджера

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом [14, с. 141].

Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, эффективности инвестиций, нововведений.

Определения управленческого персонала различных авторов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Понятия организации работы управленческого персонала

Автор	Определение
Силюк Н.А. [20]	Управленческий персонал — работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию фирмы, предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений.
Поршнеv А.Г. [21]	Управленческий персонал - это работники, трудовая деятельность которых направлена на выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты.

Ю.В.Васильев
[4]

Управленческий персонал - это категория работников, занимающих должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. К руководителям, в частности, относятся: директора (генеральные директора), начальники, управляющие, главный научный сотрудник, главный редактор; государственные инспекторы. К категории руководителей относятся также заместители по названным выше должностям.

По данным таблицы 1 видно, что все авторы к управленческому персоналу относят работников аппарата управления, то есть работников, относящихся к категории руководителей.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путём из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяют косвенные методы. Актуальность данной проблемы объясняется многими факторами, к числу которых следует отнести: рост удельного веса и значимости управленческого труда в совокупном результате производственной (коммерческой деятельности); рост численности административно-управленческих работников; возможность крупных потерь из-за низкого качества и недостаточной оперативности управления.

Эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение. Здесь отражён основной смысл, заключенный в сравнении результатов и затрат на их достижение. С этой точки зрения можно оценивать менеджера по его результативности и эффективности [4; с. 91]. Хотя эти понятия используются как смежные, это не одно и то же, так как результативность – это достижение «правильных» целей, а эффективность – их достижение с наименьшими затратами. Углубляясь и анализируя понятие эффективности управления можно обозначит следующие критерии оценки, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Критерии эффективности управленческого труда

Классификационный признак

Критерии и показатели эффективности менеджмента

Содержание эффективности	
Объект оценки	Экономическая, социальная Полная, локальная
Сфера проявления	Внутренняя, внешняя
Уровень управления	Эффективность управления предприятием, регионом, государством
Динамичность	Статическая, динамическая
Метод расчета	Абсолютная, относительная
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная, условная Ресурсный, затратный
Метод оценки	Частный, интегральный
Комплексность оценки	

Каждый критерий и показатель эффективности менеджмента имеет свою целевую направленность, свое содержание и место в оценке системы управления. Исследование каждого из них составляет специфическую область. Но лишь их совокупность может дать реальное представление о состоянии (уровне) эффективности менеджмента. Иными словами, совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых критериев и показателей эффективности менеджмента можно рассматривать как систему форм и видов эффективности, образующих вместе с сущностью структуру этой категории.

Необходимо заметить, что эффективность менеджмента, система его критериев и показателей в разных сферах хозяйственной деятельности имеют определенные особенности, отражающие их специфику.

Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется, прежде всего, на экономическую и социальную составляющие. Это обусловлено различием, хотя и взаимосвязанных, целей и спецификой форм эффекта (социального и экономического) и вызывает необходимость отдельного рассмотрения и анализа указанных составляющих. И это с методической точки

зрения допустимо и удобно, так как позволяет более содержательно раскрывать взаимосвязь многообразных общественных явлений, с большей обоснованностью подходить к решению практических проблем повышения эффективности, ранжированию мероприятий по их актуальности и значимости. Хотя, строго говоря, в реальной жизни эти два понятия неразделимы.

Состав основных ресурсов менеджмента в укрупненном виде представлен на рисунке 1. Ключевая роль временных ресурсов обусловлена сущностью эффективности как экономии времени и сущностью менеджмента, назначение которого - обеспечение воспроизводственных процессов, как основы социально-экономического развития. Поэтому временные параметры используются как составляющие при оценке воспроизводственных ресурсов и как составляющие при оценке организационно-управленческих ресурсов. Не все виды ресурсов могут быть измерены абсолютными величинами, в таких случаях следует использовать экспертные оценки [7; с. 90].

Временные ресурсы

Воспроизводственные ресурсы:

трудовые

финансовые

информационно-технологические

коммуникационные

экологические

психологические

социальные

Временные

Организационно-управленческие ресурсы:

организационные

организационно-правовые

мотивационные

административные

интеграционные

дисциплинарные

Рисунок 1. Основные ресурсы менеджмента в укрупненном виде

Распределение ресурсов, их структура выступает важным фактором эффективности менеджмента. Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявлять реальные возможности и способы достижения цели [13, с. 122].

Определение величины (уровня) эффективности менеджмента связано с соизмерением полученного эффекта менеджмента с использованными ресурсами и затратами на управление. Речь может идти как о ресурсообеспеченности целевой деятельности с определенными конечными результатами, так и об использовании ресурсов (ресурсосбережении), то есть о соотношении конечных результатов и эффектов с использованными ресурсами (с затратами). В последнем случае определяется ресурсная или затратная эффективность менеджмента. Анализ следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду основные исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, основные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. Уровень использования непосредственно производственных ресурсов в связи с данным конкретным конечным результатом сравнивается с усилиями сферы управления, проявляемыми через управленческие ресурсы непосредственно или через реализацию механизмов и форм организации управления. При оценке средств воздействия оцениваются правильность выбора, то есть их соответствие ситуации, качество в отличие от аналогичных выбранным средствам, результативность и эффективность реализации. Средства воздействия и взаимодействия, используемые менеджерами в процессах управления, характеризуют соответствующие возможности или потенциал управления: информационный, организационный, социальный. Поэтому при оценке эффективности определяется степень использования управленческого потенциала.

Следует выделить виды эффектов и виды эффективности менеджмента:

1. По средствам воздействия выделяется эффективность: целевая; стратегическая и тактическая; планируемая, прогнозная, программная, концептуальная; мотивационная и стимулирующая; ресурсная и потенциальная.

2. По содержанию эффекта: экономическая; социальная; инновационная; организационная; экологическая.
3. По уровню проявления эффекта: народно-хозяйственная; региональная; отраслевая; внешнеэкономическая.
4. По формам выражения эффекта: эффективность деятельности менеджера, аппарата управления; эффективность процесса управления; эффективность системы менеджмента; эффективность управленческих нововведений.
5. По стадиям развития системы менеджмента выделяют эффективность: формирования, становления, антикризисного управления, реформирования, реструктуризации.
6. По видам систем менеджмента: эффективность маркетинга; эффективность производственного, предпринимательского, финансового, инновационного менеджмента.

1.2. Последовательность и логика оценки эффективности

труда менеджера

Методология оценки касается процесса выработки и реализации решений менеджера по управлению производственной и социальной деятельностью, маркетингом, инновационной и инвестиционной деятельностью, экологией, безопасностью. Результативность рассматривается как уровень достижения результата, соответствующего цели решения и выражается посредством показателей, характеризующих конечные результаты деятельности предприятия [4; с. 91].

Эффективность оценивается через качество результата, то есть полученный эффект, соотношенный с затратами на управление (ресурсами менеджмента). Соблюдается методологическое единство с определением эффективности управления производственной системой в целом. Обязательным условием оценки выступает определение уровня риска и последствий реализации решений, которые могут иметь место в разных сферах жизни общества [9; с. 66].

Субъектами оценки деятельности менеджера выступают: вышестоящий менеджер (руководитель), экспертная комиссия (аттестационная, конкурсная), независимые оценочные центры. Методы, используемые при оценке, самые разнообразные: деловые тесты, деловые игры, теоретические и практические задания (ситуации) имитирующие управленческий процесс. Информация, используемая для оценки, и методы ее обработки также разнообразны: статистические и фактические материалы, данные экспертизы, штатные расписания, отчеты, стандарты и нормативы, регламенты и прогнозы. При обработке и анализе информации широко используется моделирование, информационные технологии и техника. Следует сказать, что оценка менеджеров должна носить регулярный характер. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера в процессах формирования его карьеры и совершенствования деятельности. Особое значение результаты и оценочные меры имеют для планирования и организации переподготовки, подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Эта область деятельности менеджмента представляется для России чрезвычайно важной и значимой как один из ключевых факторов развития экономики и общества [3; с. 54].

Каждая характеристика менеджмента имеет свои отличные от других свойств и особое содержание. Вместе с тем в той или иной степени они влияют друг на друга и формируют условия достижения более емкой по содержанию и более комплексной по воздействующим факторам характеристике, какой выступает конкурентоспособность. Исходя из рассматриваемого набора характеристик, конкурентоспособность выступает критериальным признаком развития менеджмента. Действительно, как отмечалось ранее, главная цель менеджмента - обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно, и эффективно, обладая высоким качеством, может реально выжить и обеспечить развитие социально-экономической системы, обладая способностью выбора поведения в конкурентной среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью [9, с. 112].

Выводы

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Эффективность менеджмента по своему содержанию, природе подразделяется, прежде всего, на экономическую и социальную составляющие. Это обусловлено различием, хотя и взаимосвязанных, целей и спецификой форм эффекта (социального и экономического) и вызывает необходимость отдельного рассмотрения и анализа указанных составляющих. И это с методической точки зрения допустимо и удобно, так как позволяет более содержательно раскрывать взаимосвязь многообразных общественных явлений, с большей обоснованностью подходить к решению практических проблем повышения эффективности, ранжированию мероприятий по их актуальности и значимости. Хотя, строго говоря, в реальной жизни эти два понятия неразделимы.

Глава 2. Анализ эффективности деятельности

руководителя ООО «Гросфуд»

2.1. Краткая характеристика ООО «Гросфуд»

ООО «Гросфуд» образовано в 2012 г. ООО «Гросфуд» имеет сеть магазинов самообслуживания розничной торговли продуктами питания и хозяйственными товарами (около 90 объектов), центральный склад, собственный транспорт для доставки товара от поставщиков на склад и дальнейший развоз по магазинам, в соответствии с заявками каждой розничной точки по графику.

Каждый магазин в зависимости от торговой площади и торговой выручки имеет следующий кадровый состав: директор, заведующая - 2 чел., кассир-продавец - 6-8 чел., грузчик - 1-2 чел., охранник - 1-2 чел.

На рисунке 2 представлена производственная структура магазина «Гросфуд».

ООО «Гросфуд»

Магазин

Торговый зал

Склад

Рисунок 2. Организационная структура предприятия

Структура управления магазином представлена на рисунке 3. Директор магазина выполняет работы по планированию деятельности магазина на каждый календарный месяц, а также составляет перспективные ежеквартальные и годовые планы. Также на директора возлагаются следующие полномочия: составление плана завоза товаров в разрезе товарных групп; утверждение ежемесячных планов денежных поступлений по каждой товарной группе; осуществление контроля за выполнением заведующими своих обязательств, утвержденных ежемесячными планами и должностными инструкциями.

Директор

Заведующий

(2 работника)

Кассир-продавец

Грузчики

Охранники

Рисунок 3. Структура управления предприятием

Заведующие магазинами осуществляют следующие основные функции: осуществляют учет движения товаров и товарных групп; осуществляют постоянный контроль над оборачиваемостью товаров соответствующей товарной группы; обеспечивают сбор и обработку информации от продавцов о конкретных товарах и товарных группах; планируют и осуществляют ассортиментную и ценовую политику по закрепленным за ними товарам и товарным группам; осуществляют работы по расширению и поддержанию ассортимента; осуществляют контроль за качеством поступающих товаров; осуществляют контроль за работой вверенных им товарных групп; другие функции в соответствии с должностной инструкцией.

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности магазина за 2010-2012 гг. представлена в таблице 3. Анализ данных таблицы 3 показывает, что в 2012 г. товарооборот превысил аналогичный показатель 2010 г. на 5,84 %, а показатель 2011 г. – на 0,75 %. Валовой доход по отношению к товарообороту составил в 2012 г. 28 %, что на 0,5 процентного пункта выше показателей 2010-

2011 гг. По абсолютной же величине этот показатель в 2012 г. на 7,74 % выше, чем в 2010 г. и на 2,57 % - выше, чем в 2011 г.

Таблица 3

Динамика основных технико-экономических показателей за 2010-2012 гг.

Показатели	Единица измерения	2010 год	2011 год	2012 год	Темпы роста, %			Отклонение, +, -		
					2011 год к 2010 году	2012 год к 2011 году	2012 год к 2010 году	2011 год от 2010 года	2012 год от 2011 года	2012 год от 2010 года
Товарооборот, всего	Тыс.руб.	385800	399600	402600	103,58	100,75	104,35	+13800	+3000	+16800
Валовый доход	Тыс. руб.	104640	109920	112740	105,05	102,57	107,74	+5280	+2820	+8100
В % в товарообороте	%	27,5	27,5	28,0	-	-	-	-	+0,5	+0,5
Издержки обращения	Тыс. руб.	76080	79920	76500	105,05	95,72	100,55	+3840	-3420	+4200
В % к товарообороту	%	20,0	20,0	19,0	-	-	-	-	+1,0	+1,0
Прибыль от реализации	Тыс. руб.	28560	30000	36240	105,04	120,80	126,89	+1440	+6240	+7680

В % к товарообороту	%	7,51	7,51	9,00	-	-	-	-	+1,49	+1,49
Прочие доходы	Тыс. руб.	1200	-	900	-	-	75,00	-1200	+900	-300
Прочие расходы	Тыс. руб.	2700	3900	4920	144,44	126,15	182,22	+1200	+1020	+220
Балансовая прибыль	Тыс. руб.	27060	26100	32220	96,45	123,45	119,07	-960	+6120	+5120
В % к товарообороту	%	7,01	6,53	8,00	-	-	-	-0,48	1,47	0,99

Издержки обращения в 2012 г. составили 19 % от объема товарооборота. Удельный вес издержек обращения в объеме товарооборота в 2012 г. сократились на 1 процентный пункт по сравнению с показателями 2010-2011 гг.

Прибыль от торговой деятельности в 2012 г. составила 36 240 тыс.руб., что на 26,89 % выше, чем в 2010 г. и на 20,80 % выше, чем в 2011 г. Следует отметить положительный факт роста рентабельности реализации товаров, которая в 2012 г. составила 9 %, что на 1,49 процентного пункта выше, чем в 2011 г.

Прибыль до налогообложения в 2012 г. составила 8,00 % от товарооборота, что на 1,47 пункта выше, чем в 2011 г.

Проведенное исследование основных технико-экономических показателей деятельности предприятия позволяет сделать вывод, что в течение исследуемого периода отмечается позитивная динамика развития предприятия, рост его экономической устойчивости.

Проведем анализ динамики и состава персонала магазина «Гроссфуд».

Таблица 4

Динамика численности и состава работников предприятия

Категория работников	2010 год		2011 год		2012 год		Отклонение 2012 г. от 2010 г.	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	%
Административно-управленческий	2	14,29	3	20,00	3	20,00	1	50,00
Торгово-оперативный	8	57,14	8	53,33	8	53,33	-	-
Вспомогательный	4	28,57	4	26,67	4	26,67	-	-
Итого	14	100	15	100	15	100	1	7,14

Анализируя данные таблицы 4 можно сделать вывод, что общая численность персонала увеличилась в 2011 г. на 1 человека по сравнению с 2010 г. (был принят еще один заведующий). В 2012 г. изменений численности персонала не происходило.

В структуре персонала наибольший удельный вес занимает торгово-оперативный персонал – 53,33 % от общей численности работников в 2012 году. Следует отметить, что в течение 2011 г. произошли негативные изменения в структуре персонала: сокращался удельный вес торгово-оперативного персонала при увеличении удельного веса административно-управленческого.

Важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия торговли является производительность труда работников, которая определяется товарооборотом, приходящимся на одного работника. Производительность труда работников торговли определяется экономическими, техническими, технологическими, организационными и социальными факторами. Комплексное и

глубокое их изучение позволяет полнее выявить и реализовать резервы повышения эффективности труда.

Таблица 5

Динамика производительности труда работников

Показатели	Единица измерения	2010 год	2011 год	2012 год	2012 г.к 2010 г., %	Отклонение 2012 г. от 2010 г., +, -
Объем товарооборота	Тыс. руб.	380400	399600	402600	105,84	+22200
Численность работников	Чел.	14	15	15	1	+7,14
Производительность труда	Тыс. руб.	27170	26640	26840	98,79	-330

Данные таблицы 5 показывают, что в 2012 г. объем товарооборота выше показателя 2010 г. на 11,67 %. Численность работников в 2012 г. по отношению к показателю 2011 г. не изменилась. Производительность труда в 2012 г. ниже показателя 2010 г. на 1,22 %. Таким образом, рост объема товарооборота в исследуемом периоде был достигнут за счет экстенсивных факторов, что отрицательно характеризует деятельность магазина «Гросфуд».

2.2. Оценка деятельности директора магазина «Гросфуд»

Оценка профессиональных качеств директора магазина «Гросфуд» проводилась путем анкетирования работников магазина (14 чел.), которым предлагалось

заполнить анкету, представленную в приложении 1. Результаты анкетирования представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты оценки деловых качеств директора магазина «Гросфуд»

Качество	Отметили данное качество		Не отметили данное качество	
	чел.	%	чел.	%
Настойчивость	13	92,00	1	8,00
Способность доводить дело до конца	11	76,00	3	24,00
Требовательность к подчиненным	11	76,00	3	24,00
Чувство ответственности	14	100,00	-	-
Качество труда	10	72,00	4	28,00
Решительность	13	92,0	1	8,00
Энергичность	13	92,00	1	8,00
Коммуникабельность	10	72,00	4	28,00
Способность создавать сплоченный коллектив	10	72,00	4	28,00
Добросовестность	13	92,00	1	8,00

Дисциплинированность	14	100,00	-	-
Способность поддерживать высокую дисциплину	9	62,00	5	38,00
Самостоятельность в принятии решений	14	100,00	-	-
Забота о людях	9	62,00	5	38,00
Инициатива	9	62,00	5	38,00
Новаторство	9	62,00	5	38,00

Проведенный опрос позволяет сделать вывод, что директор магазина «Гросфуд» в полной мере обладает следующими основными качествами (отметили все опрашиваемые работники отдела) как: чувство ответственности; дисциплинированность. Вместе с тем, следует отметить, что эти качества относятся к качествам любого хорошего рядового специалиста, но недостаточны для успешной деятельности руководителя. Отметим присущие качества директора магазина «Гросфуд» как менеджера, развитость которых характеризует способность к руководству: настойчивость, решительность, энергичность, присутствие которых у директора магазина «Гросфуд» отметили 92 % опрошенных. Вместе с тем, следует отметить, что качества, характеризующие способности директорам магазина «Гросфуд» к руководству коллективом находятся на более низком уровне. Так, коммуникабельность, способность поддерживать дисциплину в коллективе, умении убеждать, заботу о людях отметили лишь 62 % опрошенных. Вероятно, этим объясняется и тот факт, что высокое качество труда директора магазина «Гросфуд» отмечают также лишь 62 % опрошенных.

На более низком уровне находятся и качества, характеризующие способности директора магазина к стратегическому развитию предприятия: 38 % работников считают, что директор не проявляет инициативы и не является новатором.

Таким образом, проведенный опрос свидетельствует, что профессиональные качества директора магазина «Гросфуд» как специалиста находятся на достаточно

высоком уровне, но требуют дополнительного развития.

Проведем оценку выполнения директором магазина основных функций менеджмента.

В целях оценки реализации функции регулирования, то есть распределение деятельности во времени, обеспечение взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач проведено исследование использования рабочего времени работниками торгового зала с использованием метода фотографий рабочего дня.

Для расчета нормативного баланса рабочего времени примем действующие на предприятии нормы: ПЗ = 60 мин, ОБ = 3 % и ОТЛ = 4,3 % от оперативного времени.

Определим норматив оперативного времени:

$$ОПн = (Тсм - Пз) / (1 + (НОБ + НОТЛ) / 100) = (420 - 60) / (1 + (3 + 4,3) / 100) = 335,51$$
 мин.

Определим, исходя из этой величины продолжительность нормативного времени на обслуживание рабочего места: $335,51 * 3 \% = 10,07$ мин и норматив времени на отдых и личные надобности: $335,51 * 4,3 \% = 14,42$ мин.

Определим фактическое оперативное время:

$$ОПф = (Тсм - Пз) / (1 + НОБ + НОТЛ) / 100 = (420 - 70) / (1 + (3 + 4,3) / 100) = 326,19$$
 мин.

Таблица 7

Фактический и нормативный балансы рабочего времени

Затраты времени	Индекс	Нормативный баланс		Фактический баланс	
		Минуты	% к итогу	Минуты	% к итогу

Подготовительно-заключительное время	ПЗ	60	14,29	70	16,67
Оперативная работа	ОП	335,51	79,88	240	57,14
Основная	О			195	46,43
Вспомогательная	В			140	33,36
Обслуживание рабочего места	ОБ	10,07	2,40	95	22,62
Отдых и личные надобности	ОТЛ	14,42	3,43	15	3,57
Простои по организационно-техническим причинам	ПНТ	-	-	-	-
Потери из-за нарушений трудовой дисциплины	ПНД	-	-	-	-
Итого по балансу	-	420	100,00	420	100,00

Определим показатели использования рабочего времени.

Кисп = (ПЗ + ОП + ОБ + ОТЛн)* 100 / Тсм = (70 + 240 + 95 + 14,42) * 100 / 420 = 99,86 %.

Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам:

Кп = (ПНД + (ОТЛф-ОТЛн))*100 / Тсм = ((15 - 14,42)) * 100 / 420 = 0,14 %.

Резервы улучшения использования рабочего времени:

T = НР + ПНД + (ПЗф-ПЗн) + (ОБф-ОБн) = (70- 60) + (95-10,07) = 94,93 мин.

Таким образом, резервом повышения эффективности рабочего времени является сокращение сверхнормативных затрат на подготовительно-заключительные работы (10 мин.), а также затрат времени на организационное обслуживание рабочего места. В процессе проведения фотографий рабочего дня выявлены основные причины потерь рабочего времени: потери рабочего времени на поиск товара в результате нерациональной выкладки; потери времени на сортировку товара по срокам годности.

В целях оценки реализации функции планирования, то есть постановки целей и разработки путей их достижения, проведено исследование поставок товара по дням недели, результаты которого представлены на рисунке 5. Из представленного графика видно, что поставка товара по дням недели осуществляется неравномерно. Пик поставок отмечается в понедельник, вторник и пятницу. Проведем анализ равномерности поставок.

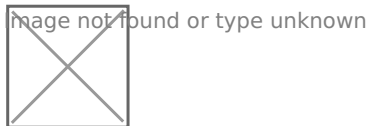


Рисунок 5. Поставка товара по дням недели

Равномерность поставок характеризуется коэффициентом, который рассчитывается по формуле:

, (1)

где $O_{дн i}$ – объем поставок в i -ый день недели,

$O_{дн}$ – средней объем поставок.

Расчетные значения коэффициента равномерности, абсолютное отклонение от средней величины и квадрат абсолютного отклонения систематизированы в таблице 8.

Таблица 8

Расчетно-аналитические показатели исследования равномерности поставок по дням недели

День недели	К равн	Абсолютное отклонение	Квадрат абсолютного отклонения
--------------------	---------------	------------------------------	---------------------------------------

Понедельник	1,227	0,227	0,0515
Вторник	1,127	0,127	0,0161
Среда	0,800	0,200	0,0400
Четверг	0,818	0,182	0,0331
Пятница	1,409	0,409	0,1673
Суббота	0,818	0,182	0,331
Воскресенье	0,818	0,182	0,331
Итого	1,409	1,509	0,9700

Размах вариации характеризует разность между наибольшим и наименьшим значениями дневных коэффициентов равномерности. По данным таблицы 8 размах вариации составляет: $1,409 - 0,800 = 0,609$.

Среднелинейное отклонение за каждый год находим по формуле:

$$\Theta = \sum \text{абсолютных отклонений} : 7 \quad (2)$$

$$\Theta = 1,509/7 = 0,2156.$$

Среднеквадратическое отклонение определено по формуле:

(3)

$$\sigma = 0,37.$$

Проведенные расчеты позволяют сделать вывод, что отклонение максимального объема поставок от минимального в течение недели составляет 37 %, что приводит к неравномерному распределению работы грузчиков в течение недели (простои в дни наименьших поставок и работа в «авральном» режиме в пиковые дни

поставок). Очевидно, что приемка товара в «авральном» режиме приводит к приемке некомплектного товара, некачественного товара потерям товарного вида.

В целях оценки реализации функции организации, то есть процесса создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей, оценим результаты деятельности руководителя по работе с вновь принятыми работниками. Для этого проведено сравнительное исследование использования рабочего времени работников, не имеющих опыта работы и работниками со стажем (табл. 9).

Таблица 9

Сравнительный анализ использования рабочего времени работника, имеющего опыт работы и «новичка»

Затраты времени	Индекс	Баланс рабочего времени работника, имеющего опыт работы		Баланс рабочего времени «новичка»	
		Минуты	% к итогу	Минуты	% к итогу
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	60	14,29	60	14,29
Оперативная работа	ОП	335,51	79,88	310	73,81
Основная	О	275,51	65,60	238	56,67
Вспомогательная	В	60	14,29	75	17,86
Обслуживание рабочего места	ОБ	10,07	2,40	15	3,57

Отдых и личные надобности	ОТЛ	14,42	3,43	15	3,57
Простои по организационно-техническим причинам	ПНТ	-	-	-	-
Потери из-за нарушений трудовой дисциплины	ПНД	-	-	-	-
Итого по балансу	-	420	100,00	420	100,00

Определим показатели использования рабочего времени вновь принятым работником:

$$\text{Кисп} = (\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБ} + \text{ОТЛн}) * 100 / \text{Тсм} = (60 + 310 + 15 + 14,42) * 100 / 420 = 95,10 \%$$

Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам:

$$\text{Кп} = (\text{ПНД} + (\text{ОТЛф} - \text{ОТЛн})) * 100 / \text{Тсм} = (15 - 14,42) * 100 / 420 = 4,66 \%$$

Резервы улучшения использования рабочего времени:

$$\text{Т} = \text{НР} + \text{ПНД} + (\text{ПЗф} - \text{ПЗн}) + (\text{ОБф} - \text{ОБн}) = (60 - 60) + (15 - 10,07) = 4,93 \text{ мин. (1,17 \%)}.$$

Вновь принятый работник 5,83 % рабочего времени теряет по причинам незнания товара, плохой ориентации в торговом зале, ошибок в раскладке товара и пр.

Выводы

Таким образом, проведенное исследование выявило проблемы в реализации руководителем магазина «Гроссфуд» основных функций управления:

1) торговый процесс имеет резервы улучшения. В результате его нерационального регулирования теряется рабочее время, связанное с сортировкой товара, его отбраковкой, затрачивается дополнительное рабочее время на поиск необходимого товара;

2) необходима разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности реализации функции планирования: поставка товара по дням недели осуществляется неравномерно; отклонение максимального объема поставок от минимального в течение недели составляет 37 %, что приводит к неравномерному распределению работы грузчиков в течение недели (простои в дни наименьших поставок и работа в «авральном» режиме в пиковые дни поставок). Приемка товара в «авральном» режиме приводит к приемке некомплектного товара, некачественного товара потерям товарного вида;

3) необходима разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности функции организации: работа с вновь принятыми работниками осуществляется не планомерно, в результате «новичок» достаточно длительный период нерационально расходует рабочее время по причинам незнания товара, плохой ориентации в торговом зале, ошибок в раскладке товара.

Глава 3. Рекомендации, направленные на повышение

эффективности реализации основных функций

менеджмента директором магазина «Гроссфуд»

Выявленные проблемы в организации торгового процесса в магазине «Гроссфуд» позволяют разработать рекомендации, направленные на их устранение.

Во-первых, в целях улучшения процесса координации работников предлагается распределение персонала по зонам персональной ответственности. Такое распределение предполагает, что каждый работник торгового зала отвечает за определенную группу товара и контролирует весь процесс движения данного товара: от заявки на товар до его раскладки в торговом зале и продажи покупателю. Распределение персонала по зонам ответственности позволит:

- заказывать товар по мере необходимости, то есть избежать ситуаций как затоваривания (что приводит к необходимости списания товара с истекшими сроками годности), так и дефицита товара;
- качественно проводить приемку товара, исключая факт приемки некомплектных товаров, товаров с утерянным товарным видом, некачественных товаров;
- обеспечить рациональную выкладку товаров на витринах, что позволит, во-первых, сократить рабочее время на поиск товара, а во-вторых исключить ситуации, когда товар, поступивший позднее выставляется на витрине в рядах, ближайших к покупателю (в результате товар, принятый ранее не

реализуется своевременно, теряет товарный вид, списывается по причине истекшего срока годности).

Во-вторых, в целях улучшения процесса планирования предлагается составление заявок на товар по дням недели. Такое планирование позволит равномерно распределить работу грузчиков, сократить случаи приемки некачественного товара.

В-третьих, в целях повышения эффективности работы с вновь принятыми работниками предлагается внедрение наставнического обучения.

Проведенное исследование показало, что слабыми местами в работе директора магазина «Гросфуд» являются: слабые профессиональные знания по научно обоснованному управлению человеческими ресурсами и неумение внедрять нововведения и управлять переменами. В связи с этим предлагается концептуальная модель компетенций директора магазина, которая представлена на рисунке 6.

Центром, ядром этой концептуальной модели является профессионализм, основанный на знании теории и практики управления, а также специфики сферы торговли. В модели показано, что ключевыми факторами, оказывающими существенное воздействие на поведение менеджера, являются мотивационные предпосылки, как то: причастность к собственности организации; предпринимательские аспекты; высокая мотивация, вытекающая из потребностей высшего уровня. Данная концептуальная модель предполагает результативное функционирование менеджера в сфере торговли только на основе системности и ситуационности.

В настоящее время в ООО «Гросфуд» отсутствует прозрачная система оценки деятельности сотрудников, в том числе директоров магазина. Данный факт приводит к непониманию директорами своих задач и путей своего совершенствования. Тем самым снижаются мотивация и результаты работы. В связи с этим предлагается структурированная схема оценки работы директоров магазина, как по каждому из осуществляемых ими направлений деятельности, так и по результатам его годовой аттестации (см. рисунок 7).

Профессионализм,

основанный на знании науки управления и

специфики сферы

торговли

Предпринимательские свойства

Умение работать

в команде

Знание коммерции

Оперативное

управление

Интеллектуальный потенциал и стратегическое мышление

Управление

изменениями

Предпринимательский подход

Ориентация на

результат

Лидерство

Компетенции

Личные качества

Развитие

Лидерство

Системность и ситуационность

Потребности высшего уровня

Участие в прибыли предприятия

Эффективная

коммуникация

Принципиальность

и надежность

Мотивационные предпосылки

Рисунок 6. Концептуальная модель компетенций менеджера

торговой организации

Требования к должности. В ООО «Гросфуд» итоговой оценкой каждого сотрудника является ежегодная аттестация. Рекомендуется в начале финансового года каждому директору магазина «Гросфуд» совместно с представителем руководства ООО «Гросфуд» составлять бизнес-план на предстоящий год, с указанием качеств и способностей, которые необходимо развить в предстоящем году (Приложение 3). Требования для каждого элемента развития могут быть сгруппированы в четыре группы: компетенция, лидерство, личные качества и развитие. Более подробно данные требования представлены в концептуальной модели компетенций директора магазина (см. рисунок 7).

Задачи по направлениям

Формирование мнения о директоре магазина

Самооценка

Оценка рядовых работников

Отзыв заведующих магазинов

Оценка

руководства ООО «Гросфуд»

Отзыв поставщиков

Компетенции

Лидерство

Личные качества

Развитие

Рисунок 7. Схема оценивания директора магазина «Гросфуд»

Формирование мнения о директоре магазина. Целью оцениваемого менеджера являются развитие умений и навыков, проявление своих сильных и исправление слабых сторон. Здесь оцениваются следующие способности:

- профессиональные. Соответствие занимаемой должности по уровню знаний в области торговли, бухгалтерского учета, финансов, налогового и гражданского законодательства,
- лидерские. В каждом менеджере необходимо развивать лидерские качества,
- коммуникативные. Способность ориентироваться в различных ситуациях общения,
- эффективный коучинг. Данное качество является зачастую совокупностью вышесказанных способностей и выражается в умении эффективно и качественно разъяснить возникающие вопросы и направить в нужном направлении развития подчиненных.

По результатам работы за год директор магазина пишет отчет о своих результатах (самооценка), где описывает свои успехи и приводит примеры (доказательства) того, что он выполнил поставленные перед ним задачи. Также директор магазина описывает области, которые ему следует развивать.

Далее руководитель (представитель руководства ООО «Гросфуд») проверки на основе своих впечатлений о директоре магазина и его собственной самооценки выносит свою мотивированную оценку. Также для вынесения итоговой оценки принимаются во внимание отзывы от нижестоящих, линейных сотрудников. Это может быть отзыв в стандартной форме с оценкой определенных качеств и общей оценкой на предмет: способностей, нуждающихся в развитии, положительных действий.

Годовая оценка. Ежегодно подведением итогов работы за год является проведение годовой оценки (аттестации). На основе бизнес-плана и выделенных задач на год, каждый директор магазина заполняет годовую самооценку в аналогичном порядке, как и для оценки по проекту. Далее представитель руководства ООО «Гросфуд» пишет свой отзыв, характеризующую деятельность оцениваемого сотрудника за год по задачам на год.

Выводы

Проведенное исследование показало, что слабыми местами в работе директора магазина «Гросфуд» являются: слабые профессиональные знания по научно

обоснованному управлению человеческими ресурсами и неумение внедрять нововведения и управлять переменами. В связи с этим предложена модель компетенций директора магазина. Центром этой модели является профессионализм, основанный на знании теории и практики управления, а также специфики сферы торговли. Ключевыми факторами, оказывающими существенное воздействие на поведение менеджера, являются мотивационные предпосылки, как то: причастность к прибылям организации; предпринимательские аспекты; высокая мотивация, вытекающая из потребностей высшего уровня. Данная концептуальная модель предполагает результативное функционирование менеджера в сфере торговли только на основе системности и ситуационности.

В настоящее время в ООО «Гросфуд» отсутствует прозрачная система оценки деятельности сотрудников, в том числе директоров магазина. Данный факт приводит к непониманию директорами своих задач и путей своего совершенствования. Тем самым снижаются мотивация и результаты работы. В связи с этим предложена структурированная схема оценки работы директора магазина.

Заключение

Управленческий труд - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

В работе дана оценка эффективности деятельности директора магазина «Гросфуд».

Проведенное исследование основных технико-экономических показателей деятельности предприятия позволило сделать вывод, что в течение исследуемого периода отмечается позитивная динамика развития предприятия, рост его экономической устойчивости.

В работе проведена оценка профессиональных качеств директора магазина ООО «Гросфуд». В результате оценки деловых качеств директора было выявлено, что он в полной мере обладает такими качествами хорошего специалиста, как чувство ответственности; дисциплинированность; инициатива, а также специфическими качествами, необходимыми менеджеру: настойчивость, решительность, энергичность.

Вместе с тем, отмечено, что качества, характеризующие способности директора магазина к руководству коллективом (коммуникабельность, способность поддерживать дисциплину в коллективе, умение убеждать и проявлять заботу о людях), хотя и находятся на достаточно высоком уровне, но выражены менее явно и требуют дополнительного развития.

Проведенное исследование выявило проблемы в реализации руководителем магазина «Гросфуд» основных функций управления:

- 1) торговый процесс имеет резервы улучшения. В результате его нерационального регулирования теряется рабочее время, связанное с сортировкой товара, его отбраковкой, затрачивается дополнительное рабочее время на поиск необходимого товара;
- 2) необходима разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности реализации функции планирования поставок товара;
- 3) необходима разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности функции организации: работа с вновь принятыми работниками осуществляется не планомерно, в результате «новичок» достаточно длительный период нерационально расходует рабочее время по причинам незнания товара, плохой ориентации в торговом зале, ошибок в раскладке товар.

Выявленные проблемы в организации торгового процесса в магазине «Гросфуд» позволили разработать рекомендации, направленные на их устранение.

Во-первых, в целях улучшения процесса координации работников предлагается распределение персонала по зонам персональной ответственности. Такое распределение предполагает, что каждый работник торгового зала отвечает за определенную группу товара и контролирует весь процесс движения данного товара: от заявки на товар до его раскладки в торговом зале и продажи покупателю.

Во-вторых, в целях улучшения процесса планирование предлагается составление заявок на товар по дням недели. Такое планирование позволит равномерно распределить работу грузчиков, сократить случаи приемки некачественного товара.

В-третьих, в целях повышения эффективности работы с вновь принятыми работниками предлагается внедрение наставнического обучения.

Проведенное исследование показало, что слабыми местами в работе директора магазина «Гросфуд» являются: слабые профессиональные знания по научно обоснованному управлению человеческими ресурсами и неумение внедрять нововведения и управлять переменами. В связи с этим предложена модель компетенций директора магазина. Центром этой модели является профессионализм, основанный на знании теории и практики управления, а также специфики сферы торговли. Ключевыми факторами, оказывающими существенное воздействие на поведение менеджера, являются мотивационные предпосылки, как то: причастность к прибылям организации; предпринимательские аспекты; высокая мотивация, вытекающая из потребностей высшего уровня. Данная концептуальная модель предполагает результативное функционирование менеджера в сфере торговли только на основе системности и ситуационности.

В настоящее время в ООО «Гросфуд» отсутствует прозрачная система оценки деятельности сотрудников, в том числе директоров магазина. Данный факт приводит к непониманию директорами своих задач и путей своего совершенствования. Тем самым снижаются мотивация и результаты работы. В связи с этим предложена структурированная схема оценки работы директора магазина.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Норма, 2012.
2. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя [Текст] / Б.А.Аникин. - М.: ИНФРА-М, 2016.
3. Борисов, Р.В. Организация управленческого учета на перерабатывающих предприятиях потребительской кооперации Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук [Текст]. / Р.В.Блинов. - Волгоград, 2016.
4. Васильев, Ю.В. Менеджмент [Текст]. / Ю.В.Васильев. - М.: ИНФРА-М, 2016.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. [Текст]. / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - М.: Изд-во МГУ, 2016.
6. Галькович, Р.С. Основы менеджмента [Текст]. / Р.С.Галькович, В.И.Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2016.
7. Герчикова, Р.С. Менеджмент [Текст] / Р.С.Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2016.
8. Глущенко, Е.В. Теория управления [Текст] / Е.В.Глущенко. - М.: Вестник, 2016.
9. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии

- и стран Западной Европы [Текст] / В.В.Гончаров. - М.: Сувенир, 2017.
10. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст] / Л.Н.Зудина. - М.: ИНФРА-М, 2016.
 11. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента [Текст] / Ю.В.Кузнецов, В.И.Подлесный. - СПб.: ОЛБИС, 2015.
 12. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]. / Г.О.Кунц, С.Донелл. - М.: Прогресс, 2015.
 13. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2015.
 14. Мескон, М.Х. Основы менеджмент [Текст] / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело, 2014.
 15. Оучи, У. Методы эффективного управления [Текст] / У.Оучи. - М.: Экономика, 2015.
 16. Панкин, А.И. Основы практического менеджмента [Текст] / А.И.Панкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
 17. Пирсон, Б. Магистр делового администрирования [Текст] / Б.Пирсон, Н.Томас. - М.: ИД Альпина, 2014.
 18. Питере, Т. В поисках эффективного управления. [Текст] / Т.Питере, Р.Уотермен. - М.: Прогресс, 2013.
 19. Резник, С.Д. Команда управленцев - реальные проблемы [Текст] / С.Д.Резник // ЭКО. - 2015. - С. 141.
 20. Силюк, Н. А. Организация управленческого труда [Текст] / Н.А.Силюк, П.В.Веселов. - М.: Экономика, 2016.
 21. Управление организацией /Под ред. А.Г.Поршнева и др. [Текст]. - М.: ИНФРА-М, 2016.

Приложение 1

Анкета оценки деловых качеств руководителя

Качество	Отметили данное качество		Не отметили данное качество	
	чел.	%	чел.	%

Настойчивость

Способность доводить дело до конца

Требовательность к подчиненным

Чувство ответственности

Качество труда

Решительность

Энергичность

Коммуникабельность

Способность создавать сплоченный коллектив

Добросовестность

Дисциплинированность

Способность поддерживать высокую дисциплину

Самостоятельность в принятии решений

Забота о людях

Инициатива

Новаторство

Приложение 2

Анкета оценки эмоционально-личностных качеств руководителя

Качество	Отметили данное качество		Не отметили данное качество	
	чел.	%	чел.	%
Честность, справедливость				
Гибкость в общении с людьми				
Целеустремленность				
Выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах				
Умение отстаивать свое мнение				
Самокритичность в оценках своих действий и поступков				
Правильность восприятия критики с умением делать соответствующие выводы				
Умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено				

Оптимизм

Принципиальность

Приложение 3

Сбалансированная система показателей эффективности директора магазина «Гросфуд» на период 2019-2021 гг.

Цели

1. Увеличить выручку на 30% за три года
2. Обеспечить повышение выработки на одного работника на 3% ежегодно
3. Увеличить штат до 20 человек за 3 года

Год

Целевые показатели

2019 2020 2021

Финансовые

73800 80500 87200 Выручка, тыс.руб.

3 % 3 % 3 % Ежегодный темп прироста выработки одного работника

17 19 20 Штат работников

Личные

+

+

+

1. Обеспечить снижение
текучности кадров до 5 % в
год

+

1. Пройти обучение на курсах
«1 С: Бухгалтерия. Склад»