

УДК 331.1

Исследование и анализ эффективности управления человеческими ресурсами в торговой организации

*Батищева Г.А., д.э.н., профессор
Журавлева М.И., к.ф.-м.н., доцент
Кузнецов М.В., студент Института Магистратуры
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический
университет (РИНХ)»
e-mail: gbati@mail.ru
Россия, Ростов-на-Дону*

Аннотация

В работе на основе проведенного глубокого анализа организационной структуры торгового предприятия предложены оптимальные меры повышения бизнес результатов организации через увеличение продуктивности и эффективности персонала при ясно структурированной внутренней организации процессов индустриального менеджмента.

Ключевые слова

Управление персоналом, организация, эффективность, человеческие ресурсы, организационная структура, менеджмент.

Цель анализа состоит в определении сильных и слабых сторон в деятельности организации по управлению и развитию человеческих ресурсов (УРЧР), чтобы ее усовершенствовать: выделить лучшее и создать полную и эффективную систему управления персоналом, отвечающую целям и задачам торговой организации.

Анализ охватывает все области управления человеческими ресурсами и индустриальный менеджмент, которые взаимосвязаны и вместе влияют на реальное производственное поведение, приближая его через поставленные цели до идеального/правильного, повышающего эффективность работы персонала, а также прибыль от деятельности организации. Это иллюстрируется моделью, представленной на рисунке 1.

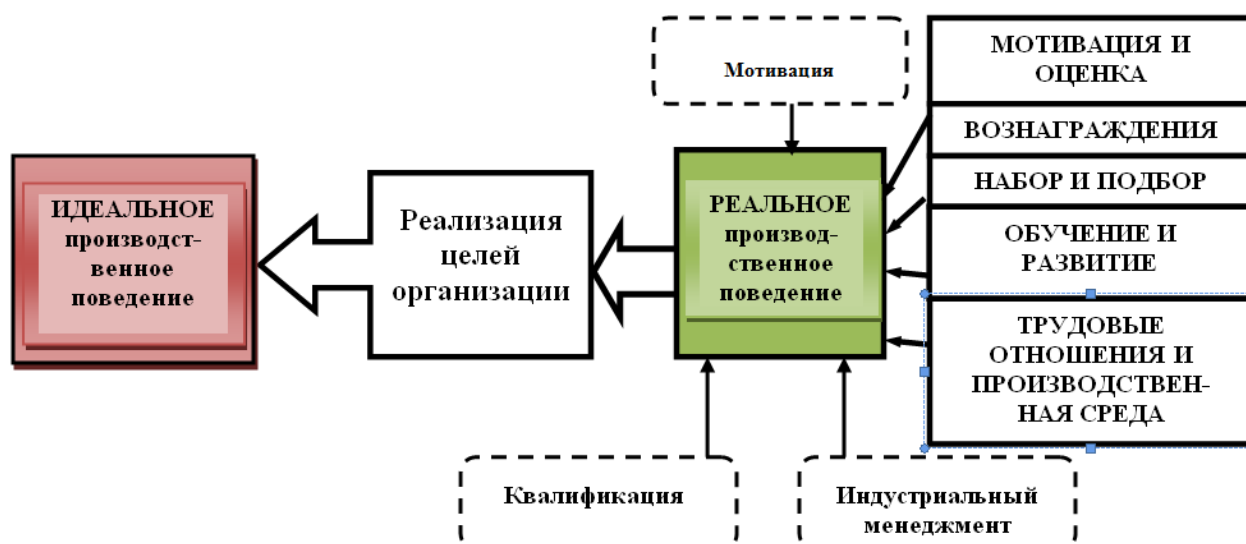


Рисунок 1 – Эффективность работы УРЧР

Для целей анализа должно быть проведено полное исследование текущего состояния управления персоналом через рассмотрение различных документов, процедур, правил, критериев, показателей эффективности и других внутренне-фирменных документов [1, 3]. Также важно провести обсуждения в отделе "Персонал", с руководителями ряда других подразделений и руководством торговой организации.

Основная цель проведенных исследований состоит в том, чтобы после глубокого анализа предложить оптимальные меры повышения бизнес результатов организации через увеличение продуктивности и эффективности персонала при ясно структурированной внутренней организации процессов индустриального менеджмента.

Анализ содержит предложения будущего развития и внедрения профессиональных стандартов при управлении персоналом.

Построение правильной и оптимальной организационной структуры очень важно для создания структурно-функциональной модели деятельности организации, которая закладывается в рабочие процедуры, должностные инструкции и ответственности, коммуникации и трудовые отношения. Это основа индустриального инжиниринга и залог эффективной работы организации [2].

Анализ и на базе его результатов оптимизация организационной структуры может дать экономию до 40% через:

- сокращение лишних должностей;
- избавление от дублирования функций;
- упразднение тех видов деятельности, которые не создают добавленной стоимости;
- введение должностей с совмещением функций или неполной занятостью и др.

Организация должна иметь хорошо построенную оптимальную структуру, адекватную ее деятельности – со строго выраженной субординацией, а также детально дефинированные административные и

функциональные связи и подчиненности в организации. Оптимизация организационной структуры является первым шагом для улучшения управления бизнесом и началом всех других инноваций, которые положительно повлияют на бизнес результаты. В результате анализа можно утверждать, что организационная самостоятельность магазинов торговой организации отражается благоприятно на управленческих процессах и полученных результатах. Отдел "Персонал" должен быть подвержен "очистке" отдела от несвойственных ему функций – уборке служебных помещений и т.д. Очень важными областями управления персоналом являются оценка персонала, мотивация и вознаграждения. Специалист, отвечающий за них, обязан быть в структуре отдела "Персонал". На практике он в определенный момент занимается оценкой исполнения трудовой деятельности персонала и начислением переменной части вознаграждения, базированной на результатах труда. В его обязанности входит усовершенствование показателей оценки, анализ мотивационного влияния вознаграждения, базированного на результатах труда и улучшение существующих правил оплаты труда, так как он специалист в этих областях. Если в отделе "Персонал" специалист выполняет исконные функции по оценке персонала, мотивации и вознаграждениям, тогда можно будет ожидать участие отдела и конкретного служащего при формировании и усовершенствовании показателей оценки, правил их приложения, разработке стратегии по мотивации и вознаграждениям и другие. Также повысится эффективность деятельности отдела. Компетентная помощь со стороны служащих отдела "Персонал" должна привести к улучшению качества работы в этой области. Это является практикой многих современных предприятий. Организационная структура влияет непосредственно на внутреннюю коммуникацию, на которой базируются и механизмы принятия решений. Даже в случае самостоятельного (без мнения других менеджеров) принятия решений руководителем организации, качество решений можно повысить. На них положительное влияние оказывают выводы, мнения и предложения, полученные от других специалистов, анализаторов и экспертов. Как видно из результатов опроса, проведенного компанией IBM в 2006 году, наиболее мощным источником идей руководители считают штатных сотрудников своих компаний. Именно сотрудники предприятия, непосредственно вовлеченные в производственный процесс, наиболее детально представляют себе реальные возможности усовершенствования и развития бизнеса и являются источником более 40% инновационных идей. Кроме того менеджеры, от которых ожидают докладов, анализов, мнений и предложений, при их подготовке систематизируют свою работу, обобщают результаты, делают выводы и ищут решения. Такие методы работы заставляют постоянно анализировать результаты и причины, дисциплинируют, играют мотивирующую роль, создают чувство значимости и ответственности менеджеров и повышают фирменную культуру [2]. Предлагаем разработать списки документов с указанием сроков регулярных докладов, а также ввести стандарты подготовки фирменной документации – по содержанию и по оформлению.

Положительную роль в управлении играет годовой доклад перед руководством, частью которого должны быть анализ достигнутых результатов и определение целей и задач на следующий период. Он должен стать нормой фирменной коммуникации. Кроме того это является предпосылкой к введению системы управления качеством, которая существенно улучшает индустриальный инжиниринг, а с ним и эффективность бизнеса, что доказано ведущими предприятиями.

Выводы. Научная новизна и практическая значимость проведенного исследования заключаются в следующем:

1. В результате разработанных предложений повышения бизнес результатов организации будет улучшена организационная структура торговой организации, унифицированы и минимизированы названия организационных подразделений и некоторых должностей.

2. Предлагается создание минимально необходимого подразделения по управлению персоналом, освобожденное от излишних функций и способное решать все задачи по УРЧР с большей степенью поддержки потребностей бизнеса.

3. Модель классификации должностей по квалификационным степеням поможет правильно анализировать тенденции в изменении рабочих зарплат, точно их соотносить и прогнозировать расходы на них.

4. Разработанные оперативные процедурыотрегулируют описанные процессы по набору кандидатов и подбору качественного персонала, что отразится на эффективности работы. Связанные с их осуществлением документы повысят уровень информационного обеспечения как текущего подбора и обучения, так и в перспективе, а также создадут основу для карьерного развития. Через целенаправленные обучения будут повышены квалификация персонала и его умения справляться с обязанностями.

5. Разработка работающих процедур и нормативных документов приведет к созданию правил исполнения деятельности, повысит персональную ответственность и возможности контроля.

6. Предложенное создание единой системы вознаграждений позволит:

а) сфокусироваться не только на текущих проблемах в этой области, но и на стратегии и основных принципах;

б) всецело и структурировано описать методы оценки персонала, мотивационные факторы и полный пакет вознаграждений.

7. Вознаграждения по результатам труда увеличат мотивацию и результативность персонала. Предложенные варианты изменений при вычислении коэффициентов оценки по КРІ (ключевой показатель эффективности) сделают процедуру более справедливой для персонала и выгодной для работодателя.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аренков И. А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. – СПб.: СПбУЭФ, 1997.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Анализ ситуации компании. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.

3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013.