

УДК 331.1

Методы и принципы оптимизации эффективности управления и развития человеческими ресурсами на торговых площадках

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

Аннотация

В работе исследована иерархия организационной структуры торгового предприятия и предложены механизмы и методы оптимизации эффективности по управлению и развитию человеческими ресурсами на любых торговых площадках.

Ключевые слова

Управление персоналом, инжиниринг, мотивация, организация, эффективность, человеческие ресурсы, организационная структура, менеджмент, должностная инструкция

Основная цель деятельности отдела "Персонал" торговых предприятий состоит в создании единого звена по управлению и развитию человеческих ресурсов, которое способно решать вопросы оптимизации эффективности работы организации [2]. Управление и развитие человеческих ресурсов (УРЧР) в организации должно перейти от деятельности по администрированию и координированию к управлению по существу с реальными результатами и вкладом в прибыль организации. Это возможно, если деятельность УРЧР направлена на:

- организационное программирование;
- интеграцию планирования персонала с корпоративным планированием;
- формирование и улучшение качества кадрового потенциала;
- планирование и оптимизирование расходов на персонал и регулирование вознаграждений;
- эффективную оценку, стимулирование и мотивацию персонала;
- создание и усовершенствование производственных процедур в областях управления персоналом, описывающих процессы, участников, их функции, ответственности и взаимные связи;
- соблюдение строгого и законного администрирования трудовых отношений и трудовой среды.

Организационное программирование должно включать: анализ организационной структуры отдела и разработку предложений по ее оптимизации, перспективное планирование и анализ структуры персонала, формирование точных и реальных регламентов деятельности (задачи,

обязанности и компетенции) и требования ко всем должностям. Для планирования персонала необходимо создать модель структуры персонала: ввести классификацию должностей и правила распределения должностей по различным степеням, список должностей с указанием их иерархии и количества подобных должностей, включая и другую полезную информацию. Анализ структуры персонала должен включать распределение расходов на персонал по категориям, видам деятельности, организационным звеньям и др. Такой анализ позволит направить усилия по усовершенствованию качества и количества персонала в правильном направлении.

При разработке планов по обеспечению, переназначению и освобождению персонала в случаях реорганизации деятельности должна выполняться интегрированность с корпоративными планами. Она нацелена на планирование персонала (по количеству и виду) и административные меры по осуществлению этих планов, планирование обучения и развития персонала в соответствии с производственными планами и задачами, определение целей по периодам в соответствии с целями бизнеса. Участие специалистов по управлению персоналом при расширении или реорганизации деятельности организации является обязательным еще на этапе планирования этих процессов. Хорошим примером такого интегрирования является подбор персонала для новых магазинов. Практически нет деятельности в процессе стратегического и оперативного планирования бизнеса, которые не касались бы изменений в области персонала [1, 3]. По всем правилам индустриального инжиниринга планирование качества и количества персонала является частью планирования бизнеса. Такой подход существенно увеличит вклад отдела "Персонал" в бизнес результаты.

На эффективность формирования и увеличения кадрового состава оказывают влияние различные области УРЧР: подбор персонала в соответствии с точно определенными профилями должностей и при строгом соблюдении процедур, поддержка необходимой квалификации, обучение и переобучение персонала, сохранение, поддержка и развитие наличного кадрового потенциала, оптимизирование расходов на персонал. Обучение должно быть не только содержательным и отвечающим текущим и перспективным потребностям бизнеса, но и своевременным. Практика показывает, что если кадры высокопрофессиональны, то за счет повышения эффективности труда можно повысить производительность труда на 20%. Достижение хороших результатов для формирования и увеличения качества кадрового состава возможно через: исследование, анализ и борьбу с текучестью персонала; балансирование интересов работающих и организации; создание перспектив карьерного и профессионального развития; постоянное усовершенствование методов стимулирования и мотивации. Идеи, новые знания, заряд энергии и рост мотивации коллектива окупят вложенные средства и сделают их удачной инвестицией.

Отдел "Персонал" должен ежемесячно анализировать расходы, сравнивая их с расходами за предыдущий период и/или за тот же период других лет, выясняя, с чем был связан перерасход. Такой анализ – отправная

точка для повышения эффективности управления. Исследование торговых площадок показало, что для хороших закупок и продаж нужно, чтобы уровень подготовки специалистов был высоким, а значит, экономить на обучении и оплате труда нельзя – особенно для руководящих должностей. Большинство представителей успешного бизнеса считают, что экономить следует за счет оптимизации процессов, в том числе организации труда. Собственным сотрудникам можно доплачивать за совмещение функций. Помимо функциональной структуры (деления на отделы) может быть создана и проектная структура: внутри большого коллектива можно создать маленькие коллективы, курирующие разные направления деятельности. По одному направлению деятельности сотрудник может подчиняться руководителю проекта, а по другому – непосредственному руководителю подразделения, в котором работает по трудовому договору. Руководитель каждого проекта выполняет работу только по нему, ни с чем ее не совмещая, а вот менеджеры могут быть включены в разные проекты. Такая гибкая структура позволяет экономить на привлечении дополнительных кадров и избежать появления лишних звеньев в организационной иерархии. По итогам работы руководитель проекта распределяет премиальную часть между его участниками. При таком подходе к оплате труда ожидаемая экономия составляет 20–30%. Зависимость дохода сотрудника от результатов работы должна стать максимальной. Следующий шаг состоит в увеличении переменной части доходов и уменьшении фиксированной части. Доход сотрудников, связанных с продажами, зависит от выручки и выполнения плановых показателей, что способствует повышению производительности труда. Следует заинтересовать сотрудников в улучшении результатов и там, где возможно, давать заработать больше. Отдел "Персонал" должен постоянно следить и анализировать рынок зарплат и стремиться к тому, чтобы уровень зарплат соответствовал среднему или был чуть выше среднего уровня по отрасли в регионе.

Другая функция отдела "Персонал" – оптимизация системы материальной мотивации. Введение системы сбалансированных показателей эффективности позволяет оптимизировать систему оплаты труда. Для правильного определения рабочих зарплат и их регулирования необходимо правильно их позиционировать относительно друг друга. Обязательно надо произвести их ранжирование согласно установленным квалификационным степеням и проверить правильность и справедливость при определении границ вознаграждений. Разработка новой системы вознаграждений, основанной на использовании большого количества мотивационных факторов и стимулирующих вознаграждений приведет к активизации работающих, повышению производительности труда. Предлагается переменную часть вознаграждения вычислять по точным результатам работы сотрудника. В оценку должны войти 1–2 показателя, что позволит сконцентрировать усилия сотрудника на самых важных (ключевых) для бизнеса показателях эффективности (KPI – Key Performance Indicators). Используется также вес отдельных показателей, который указывает на влияние показателя на общую

эффективность. Мотивирование на базе КРІ эффективно и хорошо воспринимается персоналом.

Создание процедур в областях управления персоналом, описывающих процессы, участников, их функции, ответственности и взаимные связи, существенно повышает эффективность и качество работы. Этого требует и развитие индустриального инжиниринга при создании процедур для очень важных и трудоемких областей УРЧР, которыми являются "Набор кандидатов и подбор персонала" и "Обучение персонала".

Проведенные исследования позволили сделать следующие **выводы**:

1. Вознаграждения по результатам труда увеличат мотивацию и результативность персонала. Предложенные варианты изменений при вычислении коэффициентов оценки по КРІ сделают процедуру более справедливой для персонала и выгодной для работодателя.

2. Планирование персонала и улучшение организационного менеджмента приведет к уменьшению расходов на персонал. Рассмотренные меры по оптимизации расходов помогут выбрать самые подходящие в настоящий момент и правильно планировать последующие шаги.

3. Строгое соблюдение законов, нормативов и других требований повысит качество администрирования персонала, что даст свой вклад в создание бесконфликтной среды. Отчетность и правильный документооборот улучшат оперативное управление бизнеса и будут основой для поиска новых решений.

4. Планирование работы отдела "Персонал" согласно целям, планам и задачам бизнеса, помощь в подготовке бизнес стратегии будущего развития организации и руководителям всех уровней сделает работу отдела более полезной и эффективной, направленной на улучшение бизнес результатов.

5. Наличие открытой и ясной внутренней коммуникации настроит сотрудников на желание работать еще долгое время продуктивно на организацию.

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.