

*Кабешева Л. А.,
менеджер по работе с ключевыми клиентами
ООО «Полюс экспресс»
e-mail: laurchik14@mail.ru
Россия, Владивосток*

Управление персоналом в компаниях среднего бизнеса

Perfection of the personnel management system in the organization

Аннотация.

В статье рассматриваются вопросы управления персоналом в компаниях, относящихся к среднему бизнесу. Приведены конкретные результаты исследования кадрового состава и кадровой ситуации, складывающейся в торговой организации ООО «Полюс экспресс». Выявлены и описаны проблемы в системе управления персоналом, в том числе управленческие ошибки и предложены мероприятия, которые будут способствовать улучшению организации труда

Ключевые слова и словосочетания: управление персоналом, система управления персоналом, среднее предприятие.

Annotation. The article discusses the issues of personnel management in companies related to medium-sized businesses. The specific results of the study of the personnel composition and personnel situation taking shape in the trade organization LLC Polyus Express are presented. Identified and described problems in the personnel management system, including managerial errors, and proposed measures that will help improve the organization of labor.

Keywords and phrases: personnel management, human resources system, staff manager.

Успех развития любой компании во многом зависит от эффективности деятельности ее сотрудников. Это обусловлено тем, что высокий уровень квалификации и компетенции персонала, степень его удовлетворенности базовыми условиями труда и заработной платой напрямую влияют на степень производительности труда.

В современных условиях персонал является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным стратегическим ресурсом компании в конкурентной борьбе. Какими бы прекрасными не были идеи и инновационные технологии, без подготовленного персонала, его высокоэффективной работы, а также эффективного управления персоналом добиться успеха невозможно.

Рассмотрим мнения различных авторов относительно определения понятия «управление персоналом».

Под управлением персоналом понимается система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Управление персоналом, по мнению Шапиро С, А., – это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также профессионального и социального развития [1].

Базаров Т. Ю. считает, что управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им [2].

Управление персоналом выступает органическим структурным элементом менеджмента, который непосредственно связан с отношениями между работником и работодателем, как внутри, так и вне предприятия, их взаимосвязями по поводу соблюдения их законных прав и выполняемых ими функциональных обязанностей.

Ключевая цель управления персоналом заключается в создании результативных мотиваций, обеспечении компании высококвалифицированными специалистами, их продуктивное использование, а также профессиональный рост и социальное развитие [3].

Проблема исследования заключается в том, что зачастую организации уделяют недостаточно внимания управлению персоналом, повышению его качества, что приводит к ухудшению вовлеченности работников в деятельность компании и как следствие падению общей эффективности. Данный факт подтверждают научные исследования проблем управления персоналом в организациях среднего бизнеса, которые встречаются крайне редко, в основном это публикации, описывающие практику работы отдельных компаний, например, Блинникова А.В., Скачкова И.Л., Киселева Т.И. [4, 5, 6].

Целью данного исследования явилось выявление проблем в практике управления персоналом ООО «Полюс экспресс», которое имеет на настоящий момент 133 сотрудника и относится к предприятиям среднего бизнеса.

ООО «Полюс экспресс» зарегистрировано в 2003 году, оно входит в группу компаний «Полюс», основанную в 1998 году. Группа состоит из следующих компаний: ООО «Акцент Прим», ООО «Полюс экспресс», «Холод экспресс», «Сервис-Холод», Хладокомбинат «Полюс». Основным видом деятельности компании является оптово-розничная торговля замороженными продуктами. Ассортимент предлагаемых товаров ООО «Полюс экспресс» необычайно широк – около 700 наименований следующих групп товаров:

- 1) пельмени и вареники;
- 2) котлеты, блины, пицца;
- 3) полуфабрикаты из мяса птицы;
- 4) замороженные овощи и овощные смеси, грибы, ягоды;

- 5) морепродукты (рыба, креветки, крабовые палочки и т.д.);
- б) мороженое российских и зарубежных производителей.

Компании обслуживают большинство торговых точек города Владивостока и Приморского края, филиалы находятся в г. Находке, Уссурийске и Хабаровске.

Более 2000 торговых точек Приморского края от небольших павильонов до крупнейших супермаркетов, получают полный спектр услуг, предоставляемых ООО «Полюс экспресс».

В настоящий период руководство активно ищет и рассматривает эксклюзивные дистрибьюторские поставки продукции, которые еще не представлены на Дальневосточном рынке, но могут быть интересны крупным сетям супермаркетов и ресторанным владельцам.

В связи с расширением ассортимента продукции и увеличением объема выполняемых работ с каждым годом увеличивается количество сотрудников (табл. 1).

Таблица 1 – Состав персонала по категориям

Категория персонала	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	16	12,9	16	12,6	17	12,8
Специалисты	54	43,5	54	42,5	57	42,9
Рабочие	54	43,5	57	44,9	59	44,4
Итого	124	100,0	127	100,0	133	100

Как видно из представленных данных, наибольший прирост наблюдается среди рабочих. При росте численности персонала, коэффициент текучести в компании падает (от 11,7 до 9,5 процентов)

В организационной структуре компании есть подразделения, отвечающее за маркетинг, бухгалтерию, закупки, складирование, транспорт, продажи, административно-управленческий отдел, но нет службы или сотрудника, реализующих функции управления персоналом.

Ранее в штате компании присутствовал данный специалист, однако он был вынужден переехать в другой регион по семейным обстоятельствам и руководство приняло решение об упразднении данной должности. В штате организации остался только специалист, в обязанности которого входит ведение документации по учету и движению персонала. Такие функции, как подбор, расстановка кадров, составление плана потребности, изучение причин текучести, обучение, организация корпоративных мероприятий легли на руководство.

Однако, известно, что среди руководителей в малом и среднем бизнесе встречается нехватка у последних управленческих компетенций (менее 10% руководителей имеют экономическую или управленческую подготовку), как правило, они самостоятельно приобретают управленческую квалификацию и тех-

нологическую компетенцию по мере становления бизнеса [7].

Поэтому такое распределение нагрузки, на наш взгляд, не являются оптимальным и эффективным, так как наблюдается:

- 1) отрыв от основного функционала и нехватка времени;
- 2) отсутствие управленческих компетенций;
- 3) ограниченная реализация функций по управлению персоналом [8].

Так, после ухода специалиста, все организационные мероприятия, направленные на обучение и повышение квалификации сотрудников, упразднили и персоналу приходится самостоятельно по мере возможности и желания совершенствовать свои профессиональные навыки. Безусловно, отсутствие координации данного процесса снижает продуктивность работы.

Данное исследование основывается на эмпирических данных, собранных не только методом включенного наблюдения, но и опроса сотрудников, работающих в компании в настоящее время.

Изучение процесса адаптации показало, что для адаптации работников в основном применяется такой метод, как наставничество. Наставником выступает сотрудник, у которого стаж работы в компании более 3 лет, он не имеет замечаний по соблюдению трудовой дисциплины, обладает высоким уровнем результативности, отлично знает структуру компании и особенности коммуникации, следует своим должностным обязанностям. Однако таких идеальных сотрудников в компании найти не просто. Возникают следующие проблемы:

- 1) большой объем информации на этапе собеседования, невозможность запомнить имеющиеся особенности в компании при отсутствии программы адаптации;
- 2) отсутствие презентации о деятельности компании в бумажном или электронном виде;
- 3) неполная информация от наставника ввиду его загруженности и, как следствие, нехватки времени и внимания;
- 4) возможные трудности коммуникации между новеньким сотрудником и ментором из-за навязывания наставничества последнему.

По нашему мнению, этим процессом также должен руководить определенный специалист, лучше, менеджер по персоналу.

В подкрепление данного вывода, было принято решение опросить персонал компании на предмет удовлетворенности управлением персоналом при помощи анкетирования. Было опрошено 40 респондентов, что составило 30% от генеральной совокупности. Из них 16 мужчин и 24 женщины, возраст участников от 22 до 52 лет. Это рабочие и служащие. Анкета включала 13 вопросов и носила анонимный характер.

На вопрос, что, по мнению респондентов, нужно для повышения эффективности управления персоналом в организации, получены следующие ответы:

- а) взять на работу отдельного человека, который бы занимался этими вопросами – ответили 82 % респондентов;
- б) создать презентацию о компании для новичков – 100% опрошиваемых;
- в) проводить хотя бы 1 раз в 3 месяца тренинги, обучающие семинары для повышения уровня профессионализма – 92% анкетированных.

Таким образом, большая доля работников ООО «Полюс экспресс» считает, что в компании назрела необходимость повышения эффективности управления персоналом.

Результаты опроса также показали, что половина опрошиваемых не удовлетворены эффективностью организации работы персонала в целом либо затрудняются ответить на данный вопрос.

По итогам проведенного исследования предлагаем следующие рекомендации, введение которых позволит улучшить организацию труда работников, управление кадровыми процессами и повысить кадровый потенциал.

Эффективность введения в штат компании менеджера по персоналу будет состоять в том, что нагрузка, распределенная среди руководства и отдельных сотрудников, перейдет специалисту, который будет отвечать за данное направление.

В целях повышения эффективности работы с персоналом необходимо обратить внимание на систему подбора, а именно – на каналы поиска персонала. В ООО «Полюс экспресс» используется в основном лишь два источника: внутри организации и размещение вакансий на сайте farpost.ru. Поэтому рекомендуем для более эффективного и быстрого поиска новых сотрудников использовать дополнительно:

- 1) специализированный сайт по поиску работы Headhunter.ru;
- 2) собственный сайт группы компаний «Полюс».

Компании необходимо больше уделять внимание своему официальному сайту, на котором информация в последний раз обновлялась в конце 2014 года. Ведь данный канал поиска кандидатов имеет ряд преимуществ:

- 1) нет необходимости платить за размещение вакансии;
- 2) вместе с вакансией посетители сайта увидят продаваемую продукцию компании.

Наряду с процессом подбора персонала необходимо усовершенствовать процесс адаптации. Для этого следует создать и внедрить регламент – положение об адаптации персонала. Чтобы данный документ действительно работал и представлял собой эффективный инструмент, следует внести в него программу адаптации, перечислив все те мероприятия, которые должны проводиться для новичков, и указать ответственных.

Также, следует ввести корпоративное обучение персонала: тренинги преимущественно для торговых представителей, поскольку это довольно динамичная сфера и от количества продаж зависит прибыль и успешность компании.

Библиографический список:

1. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом организации: учебное пособие – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с.
3. Арнаут М.Н., Царева Н.А. Экономико-адаптационный механизм управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управ-

ление. 2017. № 3(20).С.35-38

4. Блинникова А.В. Анализ актуальных проблем управления персоналом организации на примере ООО «Лесные традиции» // Human progress. - 2017. - Том 3, № 6 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_6/Blinnikova.pdf

5. Скачкова И.Л. Совершенствование технологий подбора и отбора персонала в ООО «Компания Фьюжн» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-tehnologiy-podbor-a-i-otbor-a-personala-v-ooo-kompaniya-fyuzhn>

6. Киселева Т.И. Анализ и оценка эффективности работы по поиску и подбору персонала в ООО «Уралплит» // Human progress. – 2017. – Том 3, № 1 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_1/Kiseleva.pdf

7. Масилова М.Г., Рыжкина А.В. Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания // Экономика: теория и практика. 2017. № 3(47). – С. 61-65

8. Богдан Н.Н., Масилова М.Г. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя // Управленец. 2014. №3 (49). С. 24-29

9. Саенко И. И.; Зоткина А.Е. Управление человеческими ресурсами в современных организациях // Актуальные вопросы современной экономики 2019г. № 6 (1) с.229-233

10. Шарапова Н.В., Попова М.А. Наставничество как эффективный элемент системы управления персоналом предприятия. //Актуальные вопросы современной экономики - 2019г. № 4. С. 250-253