

Егоров Константин Валерьевич

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление человеческими ресурсами

Совершенствование стратегического управления человеческими ресурсами ТОО «Радуга»

Аннотация. На основании проведенного анализа в статье рассмотрены направления совершенствования системы стратегического управления человеческими ресурсами, которые соответствуют действующей кадровой политике на предприятии. Также сделан акцент на специфику деятельности предприятия – торговля ТНП – и, в соответствии с особенностями дистрибуции, предложена модель оценки торгового представителя.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегическое управление человеческими ресурсами, оценка торговых работников, критерии оценки, премия

Современный этап развития экономики характеризуется динамичным развитием рыночных отношений, приоритетным значением интеллекта, знаний, инноваций, и, как следствие, возрастающим влиянием систем управления человеческими ресурсами на результаты деятельности предприятий. Человеческие ресурсы в настоящее время рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества организации. В результате, качественно расширяется задача менеджмента – управление не только людьми, но и их знаниями. В этой связи возникает необходимость в формировании нового подхода к управлению человеческими ресурсами, отвечающего требованиям текущей экономической парадигмы и создающего условия для эффективного функционирования организаций.

На основании вышеизложенного проблематика стратегического управления человеческими ресурсами в современных условиях хозяйствования становится актуальной и вызывает необходимость детального изучения данного вопроса.

Объектом исследования выступает ТОО «Радуга» – крупный дистрибьютор ТНП на рынке не только Северо-Казахстанской области, но и всего Казахстана. Основная доля в доходах предприятия – доход от торговой деятельности. Таким образом – торговля товарами народного потребления и продуктами питания являются основным бизнес процессом исследуемой организации. И как любая торговая организация ТОО «Радуга» постоянно сталкивается с проблемой качественного состава «полевых» работников – то есть продавцов. Поэтому в рамках совершенствования стратегического управления человеческими ресурсами, остановимся на процессе отбора и текущей оценке торгового персонала ТОО «Радуга».

Так как ТОО «Радуга» является динамично развивающейся организацией, то ее привлекательность в глазах потенциальных работников очень высока. Кроме того, на предприятии существует возможность карьерного роста, что еще больше повышает ее привлекательность.

При дальнейшем рассмотрении вопроса будем исходить из того, что отбор и оценка торгового персонала происходит не только при приеме на работу, но и при вертикальном и горизонтальном карьерном перемещении.

Первый этап – формирование заявки на подбор. В ней обосновываются не только условия найма и требования к квалификации, но и обоснования открытия вакансии [1].

Первоначальной формой оценки кандидата на соответствие является собеседование, результаты которого заносятся в оценочный лист.

После того как принято решение о приеме на работу на постоянной основе, с кандидатом заключается трудовой договор.

Как показано на рисунке 1, одним из элементов стратегического управления человеческими ресурсами на предприятии – является его оценка.

Ежеквартальная оценка торговых работников ТОО «Радуга» проходит в виде квалификационного собеседования. По его итогам работникам присваивается категории: 1-я или 2-я – это зависит от суммы баллов, набранных каждым за три предшествующих месяца. Одним из «источников» баллов является текущая оценка, вернее, ее результаты по итогам трех месяцев. В «плюс» работнику зачисляется также лояльность компании (количество часов переработки / подработки за учетный период), выполнение обязанностей наставника, общий стаж работы в компании (не менее полугода) и рекомендации супервайзера.



Рис. 1. Модель формирования стратегического управления человеческими ресурсами

Каждый критерий в этой системе имеет свой удельный вес, равный числовому показателю, умноженному на определенный коэффициент. На сегодняшний день текущая оценка имеет коэффициент, равный 5. Для сравнения: коэффициент «за лояльность» – 0,3, каждый год работы в компании приносит еще 10 баллов (соответственно, время работы умножаем на 10).

С одной стороны, система выстроена таким образом, что сотрудник, получивший малое количество баллов по одному критерию, может компенсировать «недостачу» за счет другого критерия. Например, не выполнял функцию наставника за период, но постоянно выходил на работу сверхурочно. Однако малое количество баллов по текущей оценке компенсировать практически невозможно. А с текущей оценкой ниже 4,5 к собеседованию просто не допускают даже при очень высоких показателях по другим параметрам.

В рамках реализации плана по вознаграждению персонала предлагается следующий алгоритм оплаты труда торгового персонала [2].

Очевидно, что результаты работы торгового представителя в значительной степени зависят от работы других сотрудников и подразделений компании. Слабый товар или неблагоприятную конъюнктуру сложно компенсировать даже высокопрофессиональной работой службы продаж. Тем не менее, оценить вклад торгового представителя в общий результат можно и нужно.

Для торгового представителя ТОО «Радуга» предлагаются следующие критерии оценки (табл. 1).

Таблица 1

Карта оценки торгового представителя ТОО «Радуга»

Название показателя	Оценка
Число активных клиентов: наверное, нет большого смысла оценивать число встреч, поскольку важно не количество, а конечный результат.	
Объем продаж: в значительной степени зависит от маркетинговой и производственной политики компании, уровня знания и лояльности конечных потребителей; с другой стороны, торговый представитель может управлять портфелем заказчиков и более эффективно распределять свое время между своими клиентами.	
Объем дебиторской задолженности: если не брать во внимание форс-мажорные обстоятельства, торговый представитель должен знать и учитывать возможности клиента. Идеальный показатель дебиторской задолженности – ноль целых, ноль десятых денежных единиц, но в реальности приходится мириться с долгами клиентов и управлять суммой задолженности. Для этого	

можно привязать задолженность к обороту и определить нормативный показатель возврата денежных средств как плановый (доля дебиторской задолженности в фактическом обороте).	
Ассортимент: хотя от клиента к клиенту ситуация меняется, в целом необходимо учитывать и этот показатель, особенно на стадии вывода нового товара на рынок или при проведении целевых мероприятий маркетинга. В этом случае можно дополнительно ввести показатель по дистрибуции/объему продаж конкретного наименования товара или продаж конкретной категории клиентов.	

Оценку по каналам дистрибуции, если нет четкой цели (например, построить 100% прямую дистрибуцию «производитель – розничная сеть») проводить не имеет смысла. Важнее оценить свою долю рынка. Поскольку расчет доли рынка может быть затруднен в связи с отсутствием достоверных данных по конкурентам, можно ставить цель не в процентах, а в натуральном исчислении, оценивая не относительную долю, а абсолютный объем.

Грамотная дистрибуция – обязательное условие успешных продаж, поэтому, выполняя план по товарообороту, торговый представитель или региональный менеджер будет вынужден искать оптимальные каналы дистрибуции. Руководителя отдела продаж можно оценить по объему продаж и дебиторской задолженности, а также по средней результативности подчиненных торговых представителей.

Кроме того, необходимо установить пороговую норму эффективности. Например, премия выплачивается только в случае, если торговый представитель достиг показателя результативности не менее чем 70%. Это позволит удерживать внимание продавца на каждом из оцениваемых показателей.

Таблица 2

Пример расчета результативности торгового представителя ТОО

«Радуга»

Критерий	План	Факт	Вес	Коэффициент достижения
Дистрибуция	250 торг. точек	180 торг. точек	30%	$180 \cdot 100 / 250 \cdot 30\% = 21,6\%$

Оборот за месяц	250000	200000	35%	$200*100/250*35%=28\%$
Дебиторская задолженность (допустимая величина (план) дебиторской задолженности – 10% от оборота; 1% отклонения от плана равняется 5% результативности)	10%	15%(3000)	35%	$75%*35%=26,3\%$
Результативность работы				75,9%

Базовую же ставку рекомендуется определить, исходя из плана продаж и прогнозируемой прибыли (проактивный подход), или исходя из средних показателей по рынку (реактивный подход).

Мотивировать торгового представителя к командной работе можно, оценивая его эффективность с учетом результатов работы всего подразделения или компании. Для этого дополнительно необходимо определить норму ответственности сотрудника за личные (например, 80%) и групповые результаты (20%) [3].

Таким образом, проведенные исследования дают возможность топ-менеджменту ТОО «Радуга» внедрения предложенного инструментария формирования кадровой политики в практике стратегического управления человеческими ресурсами на предприятии с целевой ориентацией на рост конкурентоспособности, повышение качества продукции и на подкрепление своего имиджа.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2008.
2. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. 2010. №4.

3. Ягунова Н., Смагина М. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления // Проблемы теории и практики управления. 2010. №7.

© Бюллетень магистранта 2014 год № 6