

УДК 331.54 (06)

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2015 г. Л. Ю. Семина

*Шахтинский институт (филиал)
Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ)*

В статье рассмотрены особенности формирования потребности в персонале, в связи с расширением торговой компании.

Ключевые слова: *количественная и качественная потребность в персонале; матрица распределения функциональных обязанностей.*

The features of formation of personnel requirement in connection with expanding a trade company are considered in the article.

Key words: *quantitative and qualitative personnel requirement; spheres of action distribution matrix.*

Персонал — важнейший из ресурсов, обеспечивающий эффективное, функционирование всей организации. Он характеризуется численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью, обладает квалификацией, компетенциями, способностями.

Формирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитываются в единстве и взаимосвязи.

Кадровое планирование необходимо для:

- обеспечения предприятия необходимыми кадрами с минимизацией издержек;
- возможность обеспечить предприятие нужным количеством работников требуемой квалификации в самые сжатые сроки;
- для оптимизации использования персонала в зависимости от его способностей, умений и знаний;

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

- обобщенный анализ различных видов

планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение;

- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;

- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;

- расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период

- сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования

- планирование мер по покрытию потребности в персонале.

Оценка потребности организации в персонале может носить качественный и количественный характер.

Качественная оценка потребности в персонале по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается на основе:

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;

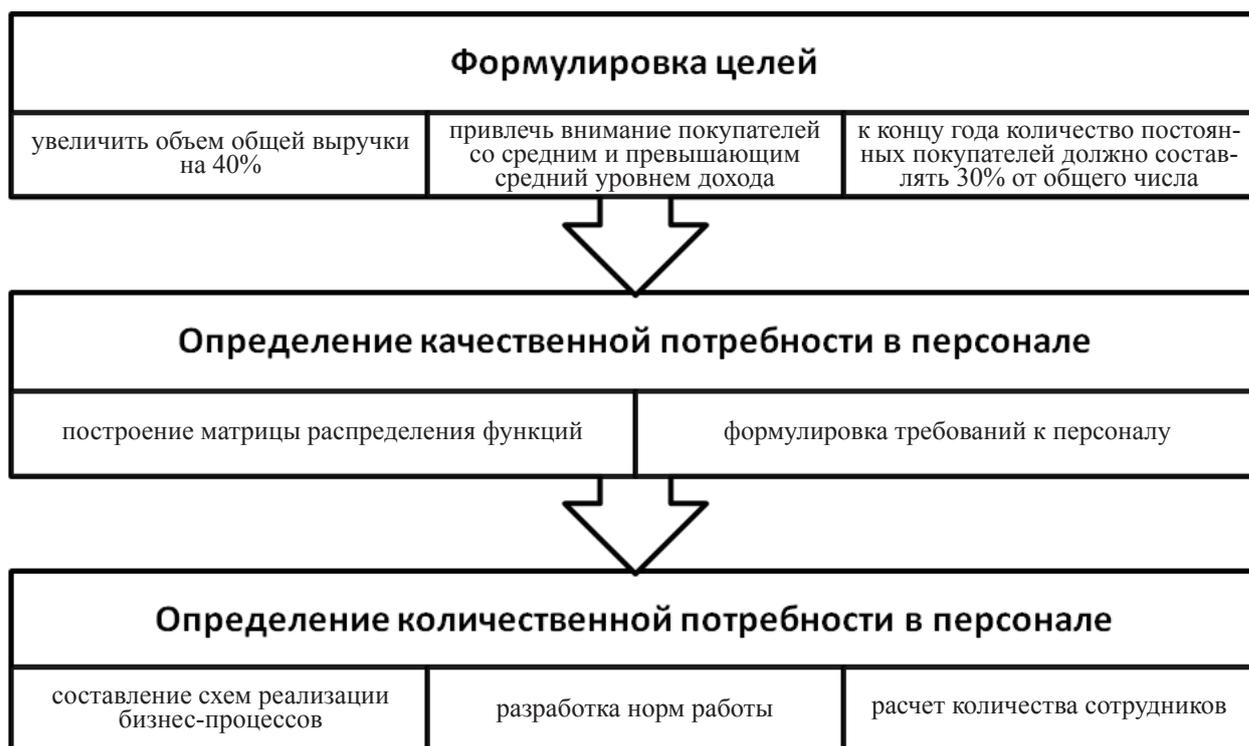


Рис. 1. Этапы формирования потребности в кадрах

— требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;

— штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;

— документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей [1].

На практике достаточно часто встречается ситуация, когда развитие организации в среднесрочной перспективе требует планировать количественную и качественную потребность в персонале.

В ООО «ЭЛКОМ Регион» возникла именно такая проблема. ООО «ЭЛКОМ Регион» — торговая организация в которой представлен широкий выбор аудио-, видео- и бытовой техники. В ассортименте присутствует техника как иностранных, так и отечественных производителей. ООО «ЭЛКОМ Регион» состоит из склада оптовой торговли в г. Ростове-на-Дону и магазина в г. Красный Сулин.

Приоритетным фактором улучшения эко-

номических показателей ООО «ЭЛКОМ Регион» и основой успеха бизнеса в современных условиях является высокий профессионализм и результативная работа, как каждого сотрудника, так и команды в целом. Поэтому проблема совершенствования потребности в кадрах, количественного и качественного состава персонала относится к весьма актуальным [2].

В связи с расширением компании руководство ООО «ЭЛКОМ Регион» запланировало изменение штатной структуры предприятия. Необходимо усовершенствовать количественную и качественную потребность в обслуживающем персонале (старший продавец, продавец-консультант, контроллер торгового зала, кассир и др.). Решение задачи предложено провести в несколько этапов (рис. 1).

Рассмотрим этапы потребности в кадрах более подробно.

На этапе формулировка целей деятельности для анализа следует сформировать группу специалистов, согласованная работа такой команды поможет максимально конкретизировать цели.

На следующем этапе рассмотрим два

Таблица 1

Матрица распределения функций «Поступление товаров в торговый зал»

Бизнес- процесс	Старший продавец	Продавец-консультант	Кассир	Контроллер торгового зала	Грузчик	Директор
1. Получение заказа				И		К
2. Формирование партии	П С			И Р		К
3. Оформление документов				И		
4. Доставка в торговый зал	С			К	И	
5. Выбор места для товара	Р И					
6. Установка цены						РИ
7. Раскладка товара	Р К	И				
8. Оформление ценников	Р К	С		И		

Таблица 2

Матрица распределения функций «Продажа товаров»

Бизнес процесс	Продавец-консультант	Старший продавец	Кассир	Водитель
1. Встреча покупателя	И	К		
2. Выяснение запроса	И	К		
3. Рассказ о товаре	И	К		
4. Ответы на вопросы	И	У К		
5. Помощь в выборе	И	К		
6. Доставка со склада товара нужного ассортимента (при временном отсутствии в торговом зале)	Р И	К		
7. Предложение сделать заказ на отсутствующий товар	И	К		
8. Оформление заказа		И		
9. Звонок-приглашение (когда заказ получен)		И		
10. Передача покупки на кассу	И	К		
11. Оформление покупки		К	И	
12. Выдача дисконтных карт		П К	И	
13. Упаковка покупки			И	
14. Предложение доставки покупки			И	
15. Оформление доставки			И	
16. Доставка покупки		Р К		И

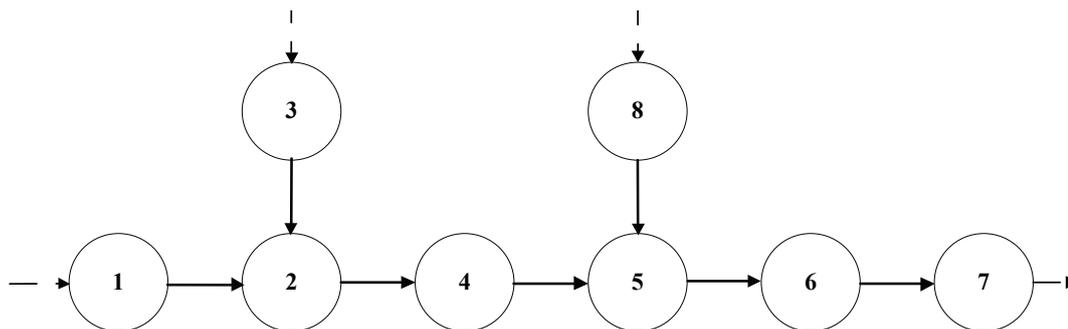
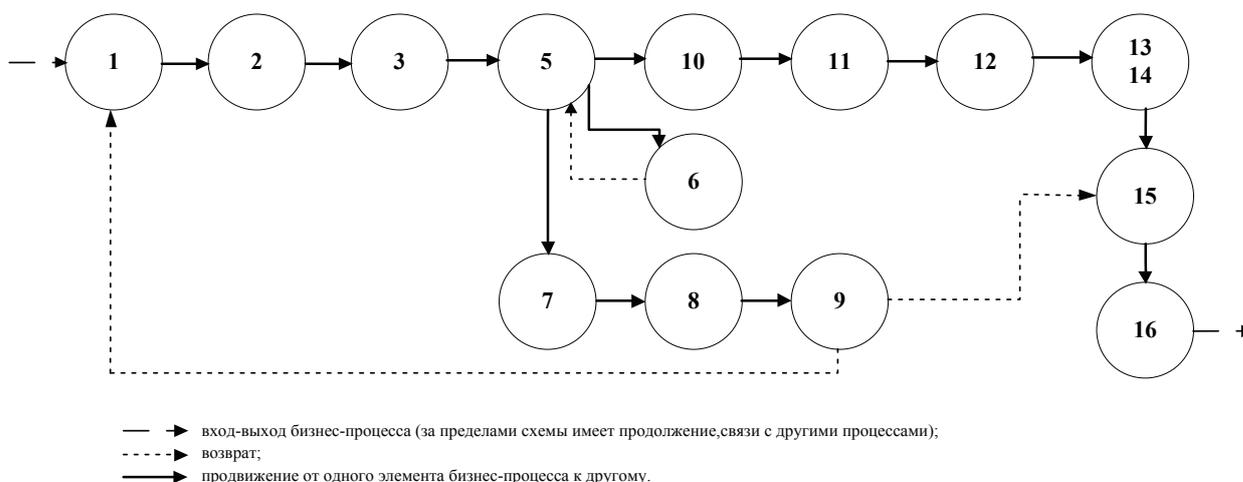


Рис. 2. Схема бизнес-процесса «Поступление товара в торговый зал»



— → вход-выход бизнес-процесса (за пределами схемы имеет продолжение, связи с другими процессами);
 - - - → возврат;
 — → продвижение от одного элемента бизнес-процесса к другому.

Рис. 3. Схема бизнес-процесса «Продажа товара»

бизнес-процесса ООО «ЭЛКОМ Регион» поступление и продажа товаров. Составленная матрица распределения функциональных (МРФ) обязанностей позволит провести анализ распределения функциональных обязанностей, выявит их дублирование, неучтенные (нераспределенные) функции, нерациональное распределение работ (табл. 1 и 2). В МРФ обязанностей используется следующая система обозначения функций: П — подготовка решения; Р — принятие решения; И — исполнение; К — контроль за исполнением решения; С — согласование решения.

Заполненные матрицы дают представление о сфере обязанностей каждого работника, о сложности выполняемой работы, уровне занятости работников.

Следующим шагом второго этапа является формулирование требований к персоналу на базе данных табл. 1 и 2, перечислим их:

1) Основной функцией продавца-консультанта является консультирование покуп-

ателя, поэтому целесообразно провести обучение основам торговли и презентации, технике продаж, навыкам решения конфликтов, ознакомить их с ассортиментом. Продавцы-консультанты должны иметь специализацию по своим секциям, но, в то же время, должны быть взаимозаменяемы (в дальнейшем следует проводить периодическое изучение продавцами всего ассортимента ООО «ЭЛКОМ Регион»).

2) К кассиру применимы все вышеперечисленные требования, однако он должен иметь соответствующее образование (торговый техникум, курсы) и опыт подобной работы.

3) Контроллер торгового зала и старший продавец должны обладать такими же личностными характеристиками, как и продавец-консультант, но иметь опыт работы, торговое образование и, желательно, опыт управленческой работы.

На следующем этапе определение ко-

личественной потребности, анализируются бизнес-процессы поступления и продажи товаров ООО «ЭЛКОМ Регион»: строим схемы бизнес-процессов по заполненным матрицам распределения функций. Схемы бизнес-процессов представлены на рис. 2, 3. Для обозначения элементов бизнес-процессов используются порядковые номера из табл. 1 и 2.

Для перехода к расчету количественной потребности в сотрудниках торгового зала, необходимо сформировать графики дежурства. Рабочий день продавцов-консультантов, кассира и старшего продавца рассматриваемого магазина продолжается 10 часов (магазин работает без перерыва на обед, поэтому обеденный перерыв продавцов будет формироваться по скользящему графику). Следовательно, график работы должен иметь следующий вид: «1 через 1» (более четырех дней в неделю продавец работать не может — иначе нарушится требование о 40-часовой рабочей неделе). Конкретный вариант можно выбрать с учетом пожеланий сотрудников.

Распределения функций показывают, что раскладка товара и оформление ценников поручаются продавцам-консультантам. Раскладывать товар необходимо во время работы, в периоды наименьшего потока покупателей.

Из МРФ обязанностей видно, что продавец-консультант занят в операциях 7–8 (табл. 1) и 1–7, 10 (табл. 2); кассир — в операциях 11–15 (табл. 2). Старший продавец участвует практически во всех операциях в качестве контролирующего работника. ООО «ЭЛКОМ Регион» в среднем будет принимать 100 посетителей в день, т. е. 10 человек в час. Таким образом, в каждой из секций одновременно будет находиться 1–3 человека (при условии равномерного распределения покупателей по залу). Такое количество покупателей может обслужить один продавец, в моменты пика потока посетителей продавцы-консультанты могут подменять друг друга, им также будет помогать старший продавец.

Для определения числа кассиров следует учитывать прогнозное количество покупок — 30–50 в день, или 3–5 в час. Для оформления этих покупок достаточно одного человека. Однако в определенные часы (дни) поток покупателей бывает довольно высоким, поэтому необходимо введение должности продав-

ца-кассира, позволяющей совмещать работу в секциях и за кассой (замена кассира или помощь). Для этого необходимо обучить часть продавцов работе с кассой (1 человек из каждой смены).

Итак, в торговом зале должно одновременно находиться 6 продавцов-консультантов (из них 1 продавец-кассир) и один кассир. Это число укладывается в норму управляемости, следовательно, необходим лишь один менеджер зала (норма управляемости — 5–7 человек для магазина).

Определим общую численность персонала торгового зала. Одновременно в зале будут находиться следующие сотрудники: продавцы-консультанты — 6 человек (в том числе 1 продавец-кассир), 1 кассир, 1 менеджер торгового зала. Итого — 8 человек в одной смене. Магазин будут обслуживать две смены сотрудников, следовательно, потребность в персонале составляет 16 человек:

— 12 продавцов-консультантов (желательно, чтобы двое из них имели квалификацию продавца-кассира — для возможной замены или помощи кассиру);

— 2 кассира;

— 2 менеджера торгового зала.

Штатное расписание ООО «ЭЛКОМ Регион» будет выглядеть следующим образом (табл. 3).

В результате планируемого увеличения продаж численность персонала планируется увеличить на 10 человек: 6 продавцов-консультантов; 2 продавца-кассира; 1 кассир; 1 менеджер по продажам. Качественная потребность в персонале ООО «ЭЛКОМ Регион» формируется на основе требований, представленных в табл. 4. Необходимо ввести должность продавца-кассира, а также повысить квалификацию двум уже имеющимся продавцам-консультантам.

Таким образом, расширение продаж торговой организации с соответствующим увеличением численности персонала благоприятно скажется на конъюнктуре регионального рынка труда, что особенно актуально для Ростовской области, в которой реформирование угольной отрасли привело к значительному сокращению рабочих мест [3], однако трудовой потенциал достаточно высок [4].

Таблица 3

Штатное расписание магазина

Директор (управляющий-администратор) — 1 чел.	Контролирует работу магазина. Определяет цели, формирует цены, контролирует формирование партии, отвечает за поддержание порядка в магазине, обеспечение безопасности, сервисные услуги, и вопросы аренды, участвует в отборе, приеме работников.
Менеджер торгового зала — 2 чел.	Контролирует работу отдела продаж. Оформляет заказ, принимает товар в торговый зал, отвечает за выбор места товара, контролирует и оценивает работу продавцов и кассиров.
Старший продавец — 1 чел.	Контролирует получение партии товара: принимает товар, оформляет документацию, формирует партию, контролирует доставку товара в торговый зал, контролирует и оценивает работу грузчика.
Продавцы-консультанты — 10 чел.	Занимается выкладкой товара, оформлением ценников, консультирует покупателей в торговом зале, подбирает товар, оформляет покупки.
Продавцы-кассиры — 2 чел.	Занимается выкладкой товара, оформлением ценников, консультирует покупателей в торговом зале, подбирает товар, оформляет покупки, способен совмещать работу в торговом зале и за кассой — заменяет или помогает кассиру.
Кассиры — 2 чел.	Осуществляет расчет с покупателями.
Грузчик — 1 чел.	Осуществляет погрузку/разгрузку и доставку товара в торговый зал.
Водитель доставки — 1 чел.	Доставляет товар клиенту.

Таблица 4

Требования к персоналу ООО «ЭЛКОМ Регион»

Продавец-консультант	— возраст: от 25 до 30 лет; — образование: среднее профессиональное; — опыт работы: не обязателен
Кассир	— возраст: от 20 до 30 лет; — образование: среднее профессиональное, возможны курсы; — опыт работы: обязателен
Менеджер торгового зала	— возраст: от 25 до 30 лет; — образование: высшее образование; — опыт работы: опыт управленческой работы

Литература

1. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: Моногр. / А. Я. Кибанов и др.; под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 283 с.

2. Черкесова Э. Ю. Человеческий фактор в экономике знаний. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. — 2012. — №4. — С. 124–128.

3. Черкесова Э. Ю., Топчиенко Л. Н. Анализ динамики безработицы в угольном регионе Российского Донбасса. // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2007. — №5. — С. 215–219.

4. Топчиенко Л. Н., Черкесова Э. Ю. Оценка эффективности использования трудового потенциала в угледобывающем регионе. // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Технические науки. — 2006. — №9. — С. 171.

Поступила в редакцию

13 января 2015 г.



Лариса Юрьевна Семина — старший преподаватель кафедры «Управление персоналом, инновациями и качеством» Шахтинского института (филиала) Южно-Российского государственного политехнического университета (НПИ) им. М. И. Платова

Larisa Yuryevna Semina — senior lecturer of the Human Resource Management, Innovations and Quality department at Shachty Institute (branch) of South-Russian State Polytechnic University (Novocherkassk Polytechnic Institute) of M. I. Platov name.

346500, г. Шахты, пл. Ленина, 1
1 Lenina sq., 346500, Shakhty, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8636) 22-59-75; e-mail: gsn@itsinpi.ru