

Формирование системы управления персоналом организации торговли моторным маслом (АЗС)

Горшкова Оксана Владимировна,
кандидат социологических наук, доцент
Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС),
Россия г. Владивосток.
oksgor@mail/ru

Аннотация

Рассмотрены основные направления формирования системы управления персоналом в организациях торговли моторным маслом (АЗС). Приведены примеры ключевых показателей эффективности системы управления персоналом, определены основные этапы разработки системы управления персоналом.

Abstract The main directions of formation of a personnel management system in the organizations of trade in engine oil (gas station) are considered. Examples of key indices of system effectiveness of human resource management are given, the main development stages of a personnel management system are defined.

Ключевые слова: система управления персоналом, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности

Keywords: personnel management system, system of the balanced indices, key indices of efficiency.

Многие российские организации испытывают ряд проблем в управлении персоналом: текучесть кадров, недостаточная квалификация персонала, сопротивление изменениям, нежелание сотрудников брать на себя ответственность, проявлять инициативу и т.д. Они побуждают руководителей организаций постоянно совершенствовать стратегии и технологии работы с персоналом, использовать лучшие практики российского и зарубежного менеджмента. Формирование системы управления персоналом в организациях торговли моторным топливом (АЗС) недостаточно исследовано и описано, между тем, создание алгоритма формирования системы управления персоналом, описание основных направлений работы, определение ключевых показателей деятельности позволят системно решить основные проблемы с персоналом и максимально использовать кадровый потенциал организаций подобного типа. Сегодня в российской практике управления используется несколько систем управления персоналом: сбалансированных показателей (BSC), всеобщий менеджмент на основе качества (TQM), управление результативностью (Performance Management), управление компетенциями (Competence Management), управление знаниями (Knowledge Management), универсальная система показателей деятельности (TPS) и др. Практически все они включают в себя такие понятия как миссия, видение организации, базовые ценности, ключевые показатели эффективности, цели, мероприятия по совершенствованию, развитие и обучение персонала. Если не подвергать сомнению постулат о том, что стратегия работы с персоналом напрямую связана со стратегией компании, то эффективность службы управления персоналом может быть рассмотрена с точки зрения системы сбалансированных показателей (ССП) Нортон и Каплана. Эффективность работы службы персонала должна быть обеспечена в четырех перспективах: финансы, клиенты, процессы и собственно персонал. Для каждой из перспектив есть свои показатели. Например, опыт ОАО «Западно-Сибирского металлургического комбината» г. Новокузнецка показывает актуальность

использования методики BSC для анализа эффективности службы персонала.

Таблица 1 – Ключевые показатели результативности системы управление персоналом ОАО «Западно-Сибирского металлургического комбината» (пример)

Направление работы с персоналом	Ключевые показатели результативности
Реализация политики управления персоналом	Оптимизация численности сотрудников, программа "Перспектива (кадровый резерв)
Организация труда персонала и мотивация	Средний уровень заработной платы по категориям.
Обеспечение потребности персонала	Рейтинг привлекательности комбината как работодателя на рынке труда; процент внутреннего заполнения вакансий; процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений; средние расходы на найм одного работника.
Управление составом сотрудников	Средний возраст сотрудников; образовательный уровень; средний стаж работы; коэффициент текучести (по категориям персонала)
Развитие персонала	Процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв, процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва, доля работников, вносящих рационализаторские предложения
Оценка персонала	Процент специалистов, прошедших аттестацию; количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям).
Обучение персонала	Средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям)

Сегодня только формируется практика системного управления персоналом, осуществляющих торговлю моторным маслом. Тем не менее, появляются публикации, обобщающие опыт работы компаний. Выходит специализированный ежемесячный журнал «Современная АЗС», проводятся российские и международные конференции. На сайтах компаний можно найти сведения о стратегии развития компаний, актуальных вопросах управления, в том числе, персоналом. Как показывает мировой опыт, современные АЗС уже нельзя представить без таких базовых услуг как: мойка автомобиля, магазин сопутствующих товаров, кафе или ресторан быстрого питания, пылесос и подкачка шин. Большинство станций оснащено санузлами, доступными для клиентов, телефонами, банкоматами. Управление современной АЗС постоянно усложняется, поэтому компании активно ищут новые формы повышения эффективности своей деятельности. В подобных компаниях организационная структура, как правило, является линейно-функциональной, в ней присутствуют должности и подразделения, осуществляющие поддержку принятия управленческих решений. В условиях линейно – функциональной организационной структуры осуществляется прямая (линейная) зависимость и ответственность от Собрания учредителей к Генеральному директору, заместителю Генерального директора, другим специалистам и работникам АЗС. Выбор такой

структуры целесообразен ввиду небольшого масштаба организации, наличия четких схем подчинения и «коротких» каналов коммуникации.

Стратегия работы с людьми в организации определяется стратегией развития бизнеса в целом. При пересмотре стратегии развития организации, корректируется и стратегия работы с персоналом. Как только намечены стратегические цели и приоритеты в работе с людьми необходимо систему работы с персоналом в целом. Управление кадровым потенциалом ориентировано на выполнение важнейших задач, составляющих систему работы с персоналом.

В области управления персоналом стратегическими целями организации являются: развитие кадрового потенциала, создание условий для формирования корпоративной культуры, ориентированной на поддержание и развитие ценностей, побуждающих сотрудников к постоянному повышению качества деятельности.

Под политикой управления персоналом понимают систему принципов, норм, индивидуальных подходов к управлению персоналом, направленных на обеспечение эффективной реализации бизнес-стратегии и создание условий по раскрытию человеческого потенциала для достижения целей организации.

Основная задача политики управления персоналом - построить такую систему управления персонала, при которой организация имела бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей. Основными требованиями является обеспечение качества, понимаемое как:

- качество персонала, задействованного в бизнесе;
- качество продукции и услуг;
- качество и эффективность бизнес – процессов;

Основными составляющими политики управления персоналом являются:

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие кадрового персонала;
- построение эффективной и динамичной организации и её непрерывное развитие.

Формирование системы управления персоналом в компании включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

1. Документационного обеспечения управления работы с персоналом;
2. Анализа внешней и внутренней среды компании (SWOT-анализ);
3. Определения ключевых показателей деятельности системы управления персоналом;
4. Определения содержания основных направлений работы с персоналом;

разработки рекомендаций по улучшению работы с персоналом.

Например, определение сильных и слабых сторон системы управления с персоналом компании может быть проведено с помощью анкеты «SWOT-анализ», результаты которой представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Анализ внешней и внутренней среды организации в отношении работы с персоналом

Внешняя среда	Внутренняя среда
<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Известная торговая марка в городе; 2) Выгодное местонахождение АЗС; 3) Повышение цен на нефтепродукты; 4) Высокое качество продукции за счет сотрудничества с крупнейшим поставщиком «Роснефть» 5) Наличие дополнительных сервисов 6) Качество сервиса 3) Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности; 6) Благоприятный имидж организации у покупателей. 	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень компетентности и предпринимательского потенциала руководителей; 2) Высокий уровень квалификации специалистов; 3) Наличие системы внутрифирменных стандартов 4) Конкурентная заработная плата на рынке труда 5) Наличие достаточных финансовых ресурсов ресурсы, выделяемых на обеспечение системы работы с персоналом; 6) Наличие системы социальной защиты; 7) Хорошие условия труда;
<p>Угрозы:</p>	<p>Слабые стороны:</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1) Неблагоприятная социально- экономическая политика в стране; 2) Перебои в поставках топлива; 3) Наличие сильного конкурента на рынке 4) Угроза поглощения независимых АЗС со стороны производителей топливной продукции; 5) Недостаточный опыт системной работы с персоналом по сравнению с конкурентами; 6) Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Отсутствие стратегических, установок, в области персонала; 2) Недостаточный уровень взаимопонимания кадровой службы и линейных менеджеров; 3) Низкие маркетинговые навыки у персонала 4) Отсутствие механизма адаптации персонала 5) Недостаточно разработаны системы мотивации персонала и мотивации труда 6) Отсутствие проведенных диагностических интервью с персоналом 7) Отсутствие новых направлений в дополнительных сервисах

Для подобных организаций наиболее актуальной проблемой является обучение сотрудников автозаправочных станций. Часто действуют Инструкции о применении корпоративных стандартов обслуживания на АЗС. Однако такие документы не охватывают все формы и методы обучения работников АЗС. При разработке программы обучения нами учитывался современный опыт организации обучения персонала организаций, осуществляющих торговлю нефтепродуктами. Популярной становится форма обучения на рабочем месте «мобильная бригада» Например,

мобильная бригада «Газпромнефти» представляет из себя команду специалистов сектора обучения и развития персонала, выезжающих на АЗС на специально оборудованном микроавтобусе, для тестирования и обучения сотрудников станций. Одновременно сотрудники, проводящие обучение имеют возможность не только проверять знания людей, но и обучать, получать обратную связь. Это позволяет находиться в постоянном контакте с операторами, доводить до них информацию обо всех новшествах.

Основным ресурсом в обеспечении конкурентоспособности организации являются ее сотрудники. Их компетентность, приверженность компании, ориентация на достижение целей способствуют успеху организации. Именно поэтому работа с персоналом должна быть системной и охватывать все направления работы с учетом лучших образцов персонал-технологий, как в своей отрасли, так и в российской и мировой практике.

Литература

1. Политика управления персоналом./Лукойл-Центрнефтепродукт-2011. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.luknef.lukoil.ru>
2. Мобильная бригада АЗС Газпромнефть./ Тюменский каталог: информационно-справочный портал. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://firms72.ru/reviews/mobilnaya-brigada-azs-gazpromneft>.
3. Нивен Р.Пол. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru>