

УДК 331.104

Алексеева Анастасия Константиновна
Магистрант, Омский государственный университет путей сообщения
aleksyushaa@gmail.com
Куршакова Наталья Борисовна
Доктор экономических наук, доцент
Омский государственный университет путей сообщения
Профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление
качеством»
nbk2004@mail.ru

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
ASSESSING THE EFFICIENCY OF USING HUMAN RESOURCES
AT AN ENTERPRISE**

Аннотация. Организации обязаны создать систему управления человеческими ресурсами, оценивать и контролировать деятельность и политику с целью снижения затрат и повышения эффективности и качества. Целью данного исследования является измерение эффективности человеческих ресурсов торгового предприятия по четырем основным критериям (достаточность, зависимость, гармония и стоимость), а также оценка эффективности управления человеческими ресурсами и, согласно этой оценке, разработка политики и стратегий, основанных на восприятии и ожиданиях персонала, нахождение менеджерами позитивных решений кадровых проблем, в целом повышение мотивации персонала, зависимости от работы и достаточности. Исследование проводилось путем оценки персонала с помощью модели эффективности 4С. Личные интервью относительно основных компонентов модели были проведены с фокус-группой в рамках предварительного исследования. По итогам интервью были подготовлены анкеты и по результатам анкетирования оценены результаты. Эти результаты оценивались по общепрофессиональному признаку и подчеркивались направленность проблемы. Результаты показали, что соответствие и гармонизация целей сотрудников и целей бизнеса является слабой, а приверженность сотрудников находится на высоком уровне. В контексте гармонизации весьма важно обеспечить сотрудничество между персоналом и административным персоналом и обеспечить совпадение целей. Низкий уровень обеспеченности управленческими кадрами выявил необходимость общей предподготовки и профессиональной подготовки управленческих кадров. Непрерывность повышения квалификации в бизнесе обеспечит достаточность сотрудников и повысит качество и производительность услуг.

Ключевые слова: Приверженность, экономическая эффективность, модель эффективности «4С», гармонизация, человеческие ресурсы.

Abstract. We plan to establish a human resource management system, evaluate and control activities and policies in order to reduce costs and improve efficiency and quality. The purpose of this study is to measure the effectiveness of the economic resources of a trading enterprise according to four main criteria (sufficiency, stability, harmony and value), as well as to evaluate the effectiveness of the management of structures and, in accordance with this policy, develop policies and strategies based on the perceptions and expectations of personnel, location of personnel. managers of positive solutions to personnel problems, generally increasing staff motivation, depending on work and sufficiency. The study was conducted by personnel assessment using the 4C efficiency model. Face-to-face interviews regarding the core components of the model were conducted with the focus group as part of the exploratory research. Based on the results of the interviews, questionnaires were prepared and the results were assessed based on the results of the questionnaire. These results were measured across occupational boundaries and reinforced the focus of the problems. The result is that alignment and harmonization between executives' goals and business goals is weak and executive commitment is high. In the latest harmonization, it is very important to ensure cooperation between staff and administrative staff and ensure alignment of goals. The low level of supply of management personnel revealed the need for general pre-training and professional training of management personnel. Continuity of business development ensures sufficient staffing levels and improves the quality and productivity of services.

Keywords: Commitment, cost efficiency, 4C efficiency model, harmonization, human resources.

Введение

Для того, чтобы предприятие было успешным на рынке, ему требуются различного вида ресурсы – финансовые, материальные, технологические, информационные, человеческие и иные. Все они, несомненно, имеют большое значение для функционирования и развития предприятия, однако наличие качественных человеческих ресурсов (далее – HR), а также управление ими является залогом конкурентного преимущества. Стабильно работающие предприятия стремятся максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создают благоприятные условия для их развития и получения максимальной отдачи [1]. Поэтому эффективное управление HR стало одной из стратегических целей предприятий и их руководителей.

А. В. Григорчук в работе [2], раскрывая понятие «управление человеческими ресурсами», отмечает, что оно «включает в себя приобретение ресурсов, которые обеспечат конкурентное преимущество сегодня и в отдаленном будущем, его сохранение, разработку политики и стратегий путем повышения индивидуальной и организационной производительности, подготовку, руководство, координацию и контроль программ».

В отличие от предприятий промышленности, которые в значительной

степени зависят от уровня механизации, автоматизации, технических средств, торговые предприятия не могут функционировать без достаточного количества персонала, обладающего необходимыми компетенциями. Большую часть затрат в торговле составляют именно расходы на персонал. Поэтому персонал является основным фактором, определяющим предоставление услуг клиентам, от качества персонала зависит качество услуг. По мнению А. С. Абрамова поведение сотрудников по отношению к покупателям – важнейший фактор, влияющий на удовлетворенность клиентов и качество обслуживания [3]. Самойлова А. Н. в статье [4] также указывает на значимость поведения сотрудников магазина, находящихся в тесном контакте с покупателем, которое оказывает непосредственное влияние на удовлетворенность потребителей.

В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и конкурентной борьбы, компании должны обладать гибкими и эффективными стратегиями управления персоналом, чтобы успешно справляться с вызовами и достигать поставленных целей. Оценка эффективности управления ЧР позволяет выделить проблемные области, требующие особого внимания со стороны руководителя предприятия, ответственного за работу с персоналом, выявить причинно-следственные связи, принять меры по улучшению деятельности в этой сфере. Поскольку работа с персоналом одно из ключевых направлений, то реализация принятых мер благоприятно скажется и на эффективности деятельности предприятия [5].

Таким образом, актуальность данной проблематики обусловлена необходимостью повышения эффективности управления человеческими ресурсами на предприятии.

Методология исследования

Целью выполненного исследования стало измерение эффективности HR торгового предприятия по четырем основным критериям (достаточность, зависимость, гармония и стоимость). Для ее достижения решались следующие задачи: раскрыт методический подход к оценке персонала, в основе которого модель эффективности 4С, разработанная исследователями Гарвардского университета; проведена оценка эффективности управления HR торгового предприятия и с последующим анализом полученных результатов для улучшения использования человеческих ресурсов.

Объектом исследования являлся персонал торгового предприятия – федеральной сети магазинов одежды секонд-хенд «Мегахенд», предметом – процедура оценки персонала данного предприятия, которая проводилась с помощью модели эффективности 4С, а также анализ результатов.

Исследование проведено двумя методами – сбором вторичной информации в процессе кабинетного исследования и первичной информации, респондентами которого стали 50 сотрудников торгового предприятия, из них: 20 продавцов–консультантов, 12 кассиров, 10 сотрудников административного персонала (менеджеры), 8 сотрудников склада.

В процессе кабинетного исследования рассмотрена модель эффективности 4С Гарвардского университета, предназначенная для оценки успешности управления HR на предприятиях, ее описание подробно представлено в статье П. С. Безручко [6]. По мнению исследователей, инструменты современной методики оценки показателей эффективности управления HR должны соответствовать чёткому видению цели, пониманию современных трендов управления и их постоянному исследованию, готовности к изменениям, упрощённому системному мышлению руководителей и специалистов по персоналу, пониманию важности быстрой адаптации персонала к инновационным изменениям, коучинг. При этом должен быть затронут весь цикл управленческой деятельности, начиная от процесса планирования и заканчивая контролем [7].

Согласно модели 4С, менеджеры по персоналу должны учитывать следующие четыре основных критерия [5]:

1) Компетентность: означает, что сотрудники обладают необходимой для работы информацией и опытом для выполнения закрепленных за ними функций. Компетенции — это знания и навыки, которые сотрудник проявляет в поведении, причем только те из них, которые значимы для достижения успеха в конкретной роли или профессии [8];

2) Приверженность: означает уровень приверженности сотрудников своей работе и предприятию;

3) Конгруэнтность (согласованность): определяет, существует ли соответствие или согласие между основной философией, целями компании и ее сотрудников?

4) Экономическая эффективность: могут ли процессы управления человеческими ресурсами обеспечить результаты, оправдавшие затраты с точки зрения затрат, социальной помощи и услуг, перевода персонала, прогулов и других критериев?

За счет применения модели эффективности 4С могут быть достигнуты положительные результаты:

высокая компетентность: сотрудники получают необходимую информацию и способности для эффективного выполнения своей работы и адекватной адаптации к профессиональным возможностям;

высокая приверженность: обеспечивается лучшее общение между руководителями предприятия, подразделений предприятия и сотрудниками, устанавливается взаимное доверие и создается рабочая среда, в которой две стороны чувствительны к потребностям и интересам друг друга;

высокая конгруэнтность: руководителями предприятия, подразделений предприятия и сотрудники сотрудничают для решения проблем и достижения общих целей; устраняется путаница целей и устанавливается доверие; эффективность затрат: расходы на сотрудников регулируются, вследствие чего сокращаются расходы на услуги предприятия.

Полезьа данной модели в том, что с ее помощью руководителями предприятия должны обеспечить конструктивные решения проблем, связанных с человеческими ресурсами. Менеджеры по персоналу обязаны оценивать деятельность, входящую в их профессиональную область, по указанным критериям и предлагать решения возможных проблем. Чтобы увеличить коммуникацию в соответствии с требованиями, согласованностью, компетентностью и экономической эффективностью, предприятия разрабатывают процессы управления HR и повышают способность идти в ногу с происходящими вокруг изменениями. Применение методик и методов планирования потребности в персонале зависит от кадровой политики, стратегии развития предприятия и отношения к издержкам на персонал [9]. А. П. Егоршин рассматривает эффективность кадровой политики предприятия как часть общей эффективности общественного производства [10].

Указанные выше критерии были использованы для полевого исследования, выполненного в 2023 году. Отбор выборки осуществлялся по категориям продавцов–консультантов, кассиров, административного персонала и сотрудников склада. Исследование проходило в два этапа.

На первом этапе для того, чтобы определить основные компоненты модели 4С, с 18 участниками фокус-группы были проведены личные интервью. Также им была роздана анкета, состоящая из вопросов, основанных на модели эффективности 4С: компетентность, приверженность, конгруэнтность и экономическая эффективность, разработанной исследователями Гарвардского университета. Перед респондентами стояла задача оценки эффективности управления человеческими ресурсами, в частности оценка коллектива респондента по компонентам модели 4С. В ходе интервью у респондентов уточнялось, как они оценивают приверженность, компетентность, конгруэнтность и экономическую эффективность тех сотрудников, с которыми они взаимодействуют при выполнении функциональных обязанностей. Примеры вопросов: как вы считаете, насколько замотивированы в работе ваши коллеги? Как вы оцениваете уровень владения методиками продаж ваш коллектив? Как вы думаете, согласны ли ваши коллеги с основными принципами, которые лежат в основе управления работой организации? Насколько?

На втором этапе проведено анкетирование 50 человек, измеряющих компоненты модели 4С. Достоверность результатов обеспечивалась путем предоставления участникам информации об исследовании. Заявки подавались на рабочем месте каждого сотрудника, сбор данных занял 10 минут для каждого участника. В анкете использовалась 4-балльная шкала Лайкерта, в которой для каждого компонента системы 4С имелись разные закрытые вопросы.

Таким образом, полевое исследование выполнено путем анкетирования, их результаты оценивались по общепрофессиональному признаку и подчеркивались направленность проблемы.

Результаты исследования

Для получения правильной оценки задействована каждая профессиональная группа торгового предприятия: 50 сотрудников из 97 общей численности, коэффициент участия составил 51,54%. Профессиональное распределение сотрудников по группам представлено в таблице 1.

Таблица 1 Средние баллы компонентов модели эффективности 4С

Профессиональная группа	Количество респондентов, чел./% отношение	Компетентность,%	Приверженность,%	Конгруэнтность,%	Экономическая эффективность,%
Продавец-консультант	20/40	80,62	89,16	79,16	87,50
Продавец-кассир	12/24	65,78	75,87	55,26	71,71
Административный персонал	10/20	68,75	67,85	58,33	72,32
Сотрудник склада	8/ 16	77,34	78,92	68,05	73,95
Итого	50/100	74,66	79,08	65,55	71,73

В результате обработки 50 анкет сотрудников, принявших участие в анкетировании, были получены следующие средние баллы в разрезе компонентов модели эффективности 4С: компетентность – 74,66%, приверженность – 79,08%, конгруэнтность (согласованность) – 65,55%, экономическая эффективность – 71,73% (таблица 1).

В этой же таблице приведены процентные баллы компонентов модели эффективности 4С, относящихся к каждой из профессиональных групп торгового предприятия.

По группе продавцов–консультантов компетентность составила 80,62%, приверженность – 89,16%, конгруэнтность – 79,16%, экономическая эффективность – 87,5%. Эти значения выше по сравнению с другими группами, представители этой профессиональной группы сильно зависят от своей работы и магазина, что положительно влияет на принятие философии и целей торгового предприятия и других компонентов.

По группе сотрудников склада средние баллы компонентов сложились следующим образом: компетентность – 77,34%, приверженность – 78,92%,

конгруэнтность – 68,05%, экономическая эффективность – 73,95%. Обращает на себя внимание низкий средний показатель конгруэнтности, но в целом данная группа сотрудников находится в хорошем состоянии по сравнению с другими профессиональными группами. Стоит отметить, что сотрудники склада торгового предприятия представляют значительную часть всего персонала, поэтому их вклад в общие результаты важен.

По группе продавцов–кассиров средние баллы по результатам оценок получены следующие: достаточность – 65,78%, приверженности – 75,87%, конгруэнтности – 55,26% и экономическая эффективность – 71,71%, из них низшими компонентами является достаточность и конгруэнтность.

По группе административного персонала в ходе анкетирования были получены следующие средние баллы: компетентность – 68,75%, приверженность – 67,85%, конгруэнтность – 58,33%, экономическая эффективность – 72,32%. В то время как в других группах высшим критерием является приверженность, в этой группе – экономическая эффективность.

Обсуждение результатов

В проведенном исследовании выполнено измерение эффективности управления человеческими ресурсами торгового предприятия и дана оценка эффективности в разрезе профессиональных групп.

Сделано общее заключение о том, что приверженность сотрудников своей работе находится на высоком уровне (79,08%). Однако часть респондентов высказали непонимание миссии и стратегии предприятия. Соответствие между сотрудниками видению и миссии на предприятии довольно низкое (7 из 10 респондентов затруднились ответить). Стратегические цели и задачи не ясны, и персонал не может их хорошо понять и разделить (8 сотрудников не дали ответ на вопрос: как вы думаете, какие стратегические цели и задачи ставит перед собой организация? Для улучшения ситуации требуется вовлекать сотрудников в процесс постановки стратегических целей, определения тактических задач, формулирования основных ценностей предприятия. В этом случае возможно будет достичь соглашения о том, что организационная культура и ценности будут разделяться с сотрудниками, а также добиться согласованности между действиями сотрудников и целями предприятия.

В разрезе профессиональных групп результаты исследования показали: в группе продавцов–консультантов наблюдалась наибольшая конгруэнтность (79,16%), а в группе продавцов–кассиров – наименьшая (55,26%), низкая конгруэнтность приводит к снижению и кадровой гармонии на предприятии; уровень компетентности продавцов–консультантов, сотрудников склада выше, чем у административного персонала и продавцов–кассиров, что, вероятнее всего, обусловлено наличием у них профессиональной подготовки; самый низкий уровень приверженности наблюдается у управлен-

ческих кадров, что указывает на необходимость принятия общего регламента по их подготовке. Изменения в группе административного персонала важны с точки зрения создания положительной основы для улучшений в отношении других профессиональных групп. Рост приверженности сотрудников, находящихся на управленческих позициях, позволит улучшить критерий конгруэнтности. Целесообразно совершенствовать обучение административного персонала и сотрудников торгового зала без отрыва от работы, а также обеспечить преемственность в общем обучении.

Выводы

Для анализа эффективности управления HR торгового предприятия применен метод оценки эффективности управления персоналом 4С. Методика подразумевает комплексную оценку эффективности управления HR по четырем направлениям: компетентность, приверженность, конгруэнтность, экономическая эффективность. Регулярное ее применение позволит руководителям торгового предприятия отслеживать усвоение сотрудниками миссии, а также понимание культурных ценностей, в итоге уменьшится неоднозначность стратегических целей, будет достигнута необходимая гармония. Результаты оценки эффективности управления HR рекомендуется использовать для разработки политики и стратегий, основанных на восприятии и ожиданиях персонала, нахождения руководителями позитивных решений кадровых проблем, в том числе для повышения мотивации персонала.

На торговом предприятии следует проводить групповые и общие улучшения, разрабатывать необходимые планы для повышения приверженности, мотивации и производительности персонала, а также качества услуг. Важные характеристики услуг, усиление роли персонала в их предоставлении повысят значимость управления HR.

Библиографический список

1. Куршакова, Н. Б. Организация управления транспортным предприятием Т.2 : Учебник / Н. Б. Куршакова, Г. Г. Левкин ; ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва: ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2022. – 368 с. – ISBN 978-5-907479-14-2. – Текст : непосредственный.
2. Григорчук, А. В. Управление человеческими ресурсами как конкурентное преимущество предприятия /А.В. Григорчук // Таврический научный обозреватель. – 2016. – №11. – С. 24–26.
3. Абрамов, С. С. Оценка качества услуг с учетом позиции потребителя /С. С. Абрамов // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2011. – №1. – С. 61–63.
4. Самойлова, А. Н. Оценка эффективности управления человеческими

ресурсами организации /А. Н. Самойлова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №11. – С. 52–57.

5. Куршакова, Н. Б. Методика оценки результативности и эффективности управления персоналом субъектов транспортно-логистической системы / Н. Б. Куршакова // От синергии знаний к синергии бизнеса: сборник статей и тезисов докладов X Международной научно-практической конференции / Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Омский филиал. – Омск: ИЦ КАН, 2023. – С. 69–76.

6. Безручко, П. С. Факторы индивидуальной эффективности. Оцениваем 4С. / П. С. Безручко // HRTIMES. – 2015.– № 28. – С. 12–15.

7. Кузнецов, С. А. Методика оценки показателей эффективности управления человеческими ресурсами в условиях инновационного развития / С. А. Кузнецов // РСЭУ. – 2021. – №1. – С. 123–125.

8. Прохорова, М. П. Разработка системы оценки эффективности управления человеческими ресурсами торговой компании / М. П. Прохорова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 2 . – С. 124–135.

9. Кафидов, В. В. Методология оценки эффективности управления персоналом и человеческими ресурсами / В. В. Кафидов // УЭкС. – 2015. №8. – С. 10–12.

10. Пархомчук, М. А. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в социально-экономических системах региона / М. А. Пархомчук // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №4. С. 34–38.