

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

число      месяц      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Управление конкурентоспособностью персонала розничного  
торгового предприятия (на примере торговой сети «Светоцентр», г. Чебоксары)»  
(наименование темы)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Автор работы А.С. Карпунин      Группа Мен-51/з  
(подпись, инициалы, фамилия)      (номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент З.М. Рыбалкина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология      З.М. Рыбалкина  
(наименование раздела)      (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования      З.М. Рыбалкина

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы      З.М. Рыбалкина

Нормоконтролер      З.М. Рыбалкина

ПЕНЗА 2017

## **Аннотация**

на бакалаврскую работу Карпунина Антона Сергеевича  
на тему: «Управление конкурентоспособностью персонала розничного  
торгового предприятия (на примере торговой сети «Светоцентр», г. Чебоксары)».

В выпускной квалификационной работе рассмотрены основные теоретические и методические аспекты конкурентоспособности персонала торгового предприятия. Изучен понятийный аппарат системы управления персоналом предприятия, определено значение системы управления персоналом в повышении конкурентоспособности. Описана методика исследования конкурентоспособности персонала.

Во второй главе осуществлён анализ конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр». Проведен анализ направлений развития персонала торгового предприятия. Рассмотрены основные профессиональные качества персонала торгового предприятия.

По результатам анализа в третьей главе предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности персонала торгового предприятия. Предложены мероприятия по реорганизации маркетинговой службы деятельностью маркетинговой службы. Осуществлен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Автор ВКР \_\_\_\_\_ Карпунин А.С.  
(подпись)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Рыбалкина З.М.  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1. Понятийный аппарат управления персоналом предприятия .....	8
1.2. Система управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия .....	20
1.3. Методические основы исследования конкурентоспособности персонала .....	36
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СВЕТОЦЕНТР» .....	46
2.1. Организационно-экономическая характеристика торговой сети ...	46
2.2. Анализ направлений развития персонала торгового предприятия .	48
2.3. Оценка конкурентоспособности персонала на основе профессиональных качеств .....	57
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СВЕТОЦЕНТР» .....	67
3.1. Направления повышения конкурентоспособности персонала торгового предприятия .....	67
3.2. Мероприятия по реорганизации маркетинговой службы .....	80
3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	97
ГЛОССАРИЙ .....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ А: ВОПРОСЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБЕСЕДОВАНИЯ .	106
ПРИЛОЖЕНИЕ Б: ФОРМА ДЛЯ ЗАПИСИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ .	107
ПРИЛОЖЕНИЕ В: ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ .	108
ПРИЛОЖЕНИЕ Г: АНКЕТА .....	109

ПРИЛОЖЕНИЕ Д: СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ ...	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Е: ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	115

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики предприятия предъявляют все более и более высокие требования к квалификации персонала, к уровню его профессионального развития, способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. В этих условиях формирование конкурентоспособности персонала, занятого в торговле, начинает играть все более важную роль в достижении организацией экономической прибыли путем увеличения объемов продаж.

Актуальность проблемы повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия доказывается тем, что значительную роль в процессе увеличения экономических показателей предприятием играет человеческий фактор, а повышение уровня профессионализма персонала стимулирует увеличение объемов продаж.

Эффективность функционирования розничного торгового предприятия определяется вкладом в его работу всего персонала, особенно занятого в продажах. Это тем более справедливо в отношении формирования и управления персоналом, способного конкурировать с сотрудниками других организаций.

Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники предприятия используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, то есть насколько успешно достигаются эти цели.

Основу концепции формирования конкурентоспособного персонала торгового предприятия в настоящее время составляет возрастающая роль профессионализма работника, его стремление к развитию, умение находить подход к клиентам в процессе продаж.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр».

Достижение поставленной цели связано с решением ряда задач:

- изучение теоретических и методических аспектов конкурентоспособности персонала предприятия;
- выявление значения системы управления персоналом в повышении конкурентоспособности предприятия;
- анализ конкурентоспособности персонала торгового предприятия «Светоцентр»;
- анализ основных направлений развития персонала розничного торгового предприятия;
- оценка профессиональных качеств персонала розничного торгового предприятия;
- разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр»;
- направления реорганизации маркетинговой службы;
- расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает торговый персонал розничного торгового предприятия «Светоцентр».

Предметом исследования являются резервы повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр».

Основными теоретическими и методологическими источниками при написании данной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам конкурентоспособности персонала, значимости персонала в деятельности розничного торгового предприятия. Практическая часть работы основана на данных маркетинговых исследований, анкетных и экспертных опросов сотрудников, клиентов и специалистов рынка труда.

В рыночных условиях основной формой формирования конкурентоспособности персонала становится, прежде всего, индивидуальная работа с каждым специалистом, создание программ его профессионального роста. Умелое и грамотное управление развитием профессионального уровня своих работников позволит любому торговому предприятию в полном объеме

использовать свои конкурентные преимущества и соответственно занимать лидирующее положение в отрасли. Именно поэтому необходимо уделять особое внимание повышению конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия. В настоящее время руководители должны отдавать себе отчет в том, что самая современная техника и самая квалифицированная рабочая сила, огромные затраты на обучение, подготовку, адаптацию работников к работе на рабочем месте – все это само по себе не гарантирует и не может гарантировать высоких объемов продаж. Только управленческими средствами можно добиться куда более впечатляющих и результативных успехов.

Практическая значимость работы заключается в разработке методики изучения проблемы повышения конкурентоспособности персонала и разработке комплексных рекомендаций по повышению конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр», которые могут быть использованы в перспективной и текущей работе с целью эффективности деятельности системы управления персоналом на торговом предприятии.

В первой главе рассмотрены основные теоретические и методические аспекты конкурентоспособности персонала торгового предприятия. Изучен понятийный аппарат системы управления персоналом предприятия, определено значение системы управления персоналом в повышении конкурентоспособности. Описана методика исследования конкурентоспособности персонала.

Во второй главе осуществлён анализ конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр». Проведен анализ направлений развития персонала торгового предприятия. Рассмотрены основные профессиональные качества персонала торгового предприятия.

В третьей главе предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности персонала торгового предприятия. Предложены мероприятия по реорганизации маркетинговой службы деятельностью маркетинговой службы. Осуществлен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятийный аппарат управления персоналом предприятия**

Управление на предприятии осуществляется практически во всех сферах деятельности. Это научно-исследовательские разработки, опытное и постоянное серийное производство, маркетинг, плановая и финансовая деятельность, работа с персоналом. Таким образом, одной из областей управления является работа с кадрами, по своему значению занимающая одно из ведущих мест в общей схеме управления производством. Отсюда следует задача данного раздела – на основе методов детального анализа и сравнения определить сущностное содержание терминов, характеризующих область управления персоналом.

Реальный эффект от управления персоналом может быть достигнут лишь тогда, когда все его элементы будут базироваться на строго научной основе. Такой подход требует четкости теоретических построений в этой области. До настоящего времени, несмотря на многочисленные исследования, еще не выработано понятие, которое характеризовало бы работу с персоналом в полном объеме. В специальной литературе в качестве таких понятий авторами применяются термины «кадры», «персонал», «трудовые ресурсы», «промышленно-производственный персонал», «человеческий фактор», «человеческие ресурсы».

Анализ специальной литературы убеждает в том, что в настоящее время отсутствует единое определение понятий трудовые ресурсы и трудовой потенциал. По мнению Миневой О.К., в отечественной научной литературе



говорят о трудовых ресурсах только в тех случаях, когда имеют в виду страну, отрасль, территорию<sup>1</sup>.

Опускаясь же на уровень первичного, трудового коллектива – организации, предприятия, производства, употребляют уже термины «работники», «трудящиеся», «занятые на предприятии», «члены трудового коллектива» и т.п. Западные экономисты термин «трудовые ресурсы» спокойно применяют на уровне производства, и хозяйственной деятельности предприятия<sup>2</sup>. В этом смысле показательным является определение А.П. Егоршина. Трудовые ресурсы как экономическая категория выражают отношения по поводу населения, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду в соответствии с установленными государством условиями воспроизводства рабочей силы<sup>3</sup>.

Приведенное определение перекликается с рассуждениями Сулова Г.В. Он описывает, что из наличных трудовых ресурсов общества каждому предприятию выделяется определенная их часть. На взгляд этих авторов, эта форма уже существенно отлична от трудовых ресурсов. Во-первых, она связана с конкретным производственным процессом, с имеющейся на данном предприятии технической базой, системой разделения труда и его кооперации, с внутриколлективными экономическими отношениями. Во-вторых, рабочая сила формируется в результате отбора необходимых для данного производственного процесса способностей людей, их сочетания и интегрирования в совокупную рабочую силу производственного коллектива. В-третьих, трудовые ресурсы имеют только региональное измерение, а рабочая сила выступает прежде всего в масштабе предприятия или объединения. Рабочая сила выражает экономические отношения по поводу развития совокупности физических и интеллектуальных

---

<sup>1</sup> Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

<sup>2</sup> Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник [для студентов вузов] [Текст] / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. – М.: Магистр, 2016. – 294 с.

<sup>3</sup> Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

качеств, знаний, навыков, умений, необходимых людям для выполнения конкретных трудовых операций<sup>4</sup>.

При всей его масштабности термин «трудовые ресурсы» не охватывает всю сумму отношений по функционированию и активизации личного фактора производства. Такая роль предназначается категории трудового потенциала. Отдельные экономисты считают, что трудовой потенциал общества определяется численностью занятых в общественном производстве работников, умноженной на фактическое годовое рабочее время, приходящееся на одного работника<sup>5</sup>. Представляется, что это определение больше соответствует показателю годового фонда рабочего времени, при этом только в количественном измерении. Трудовой потенциал представляет собой важнейшую составную часть социально-экономического потенциала. Трудовой потенциал – это совокупность дееспособности трудовых ресурсов по участию в общественно полезной деятельности и реализации целей социально-экономического развития при данном уровне развития производительных сил и производственных отношений<sup>6</sup>, То есть, понятие «трудовой потенциал» более емкое и охватывает не только имеющиеся трудовые ресурсы, но и потенциальные возможности повышения эффективности их использования и воспроизводства за счет факторов интенсификации. В трудовой потенциал включаются и показатели численности трудоспособного населения, его качественной и динамической структуры с учетом возможностей перераспределения в пределах отраслевой и территориальной пропорциональности, привлечения дополнительных ресурсов за счет использования труда частично нетрудоспособного населения: пенсионеров, домашних хозяйств, подростков и т.д.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

<sup>5</sup> Сотникова, С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь [Текст]/ Под научн. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 373 с.

<sup>6</sup> Шлендер, П.Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.

<sup>7</sup> Там же

Трудовой потенциал формируется, прежде всего, в экономической сфере, где человек поступает в качестве главной производительной силы<sup>8</sup>:

- в социальной сфере, оказывающей воздействие на режимы воспроизводства населения через условия жизни, их качественные стороны, где совершается становление и развитие людей, как полноправных членов общества;
- в политической сфере, где реализуется реальное вовлечение людей в управление государственными и общественными делами;
- в духовной сфере, где формируется в сознании людей идеология, производятся и воспроизводятся идеи, создаются научные и эстетические ценности, обогащается духовный мир человека.

Трудовой потенциал, включая в себя, прежде всего, фактор производства, который развивается и функционирует в рамках технических, экономических, социальных и других условий, представляет собой сложную, динамичную, иерархическую и преимущественно стохастическую систему. В отличие от рабочей силы трудовой потенциал обозначает собой способность работников при наличии у них определенных качественных характеристик, с одной стороны, и соответствующие условия для высокопроизводительной трудовой деятельности - с другой, достигнуть определенных конечных результатов, используя внутренние силы саморазвития. Таким образом, трудовой потенциал выступает как интегральная характеристика черт и признаков совокупного работника, рассматриваемая с позиции их реализации в процессе труда. Трудовые ресурсы, рабочая сила является ядром трудового потенциала<sup>9</sup>.

Термин «персонал» в последние годы в основном используется в нашей стране как синоним термина «кадры» без применения четких подходов к его определению. Тем не менее, необходимо найти или разработать строго научное определение.

---

<sup>8</sup> Управление персоналом: учебник для студентов вузов / [авт. кол.: И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева и др.]; под ред. И. Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование).

<sup>9</sup> Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол. П. Э. Шлендер и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 398 с.

Кибанов А.Я. считает, что персонал – это личный состав работников предприятия (кроме руководства) или часть этого состава, объединенная по профессиональным или иным признакам (например, технический персонал, вспомогательный персонал). Персонал вместе с руководством представляет трудовой коллектив<sup>10</sup>. Данные авторы делают акцент на технологической специализации групп работников.

Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. используют в своей практике два нижеследующих, определения персонала<sup>11</sup>:

1. Персонал – это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться (впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней), но и приносить ожидаемые от них результаты.

2. Под персоналом предприятия в условиях рыночной экономики следует понимать всю совокупность работающих как по найму, так и собственников, трудовой потенциал которых соответствует производственному и обеспечивает эффективную хозяйственную деятельность.

Первое определение удачно подчеркивает принцип экономической эффективности рассматриваемой категории. Во втором определении нашёл отражение комплексный подход.

Таким образом, вышеприведенные рассуждения свидетельствуют о том, что при всей многогранности научного содержания определений категория «персонал» нуждается в более строгом системном отражении ее роли в управлении предприятием в условиях рынка. Учитывая это, мы считаем, что под персоналом следует понимать совокупность работающих в организации как по найму, так и собственников, образующих основополагающую подсистему,

---

<sup>10</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

<sup>11</sup> Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с..

потенциал которой приоритетно развивается и соответствует состоянию всей системы предприятия в целом и каждой ее составляющей в отдельности.

Достоинством данной трактовки является выделение приоритетности развития персонала в общей перспективе деятельности организации на основе системного подхода, который по праву считается базовым в методологии управления.

Понятие «кадры» трактуется в экономической литературе неоднозначно. Одни определения делают акцент на том, что кадры – совокупность различных профессионально-квалификационных групп работников, занятых в различных сферах и отраслях народного хозяйства<sup>12</sup>. Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру персонала. Схематически, по мнению перечисленных авторов, структуру персоналов можно представить в следующем виде (рис. 1.4.).

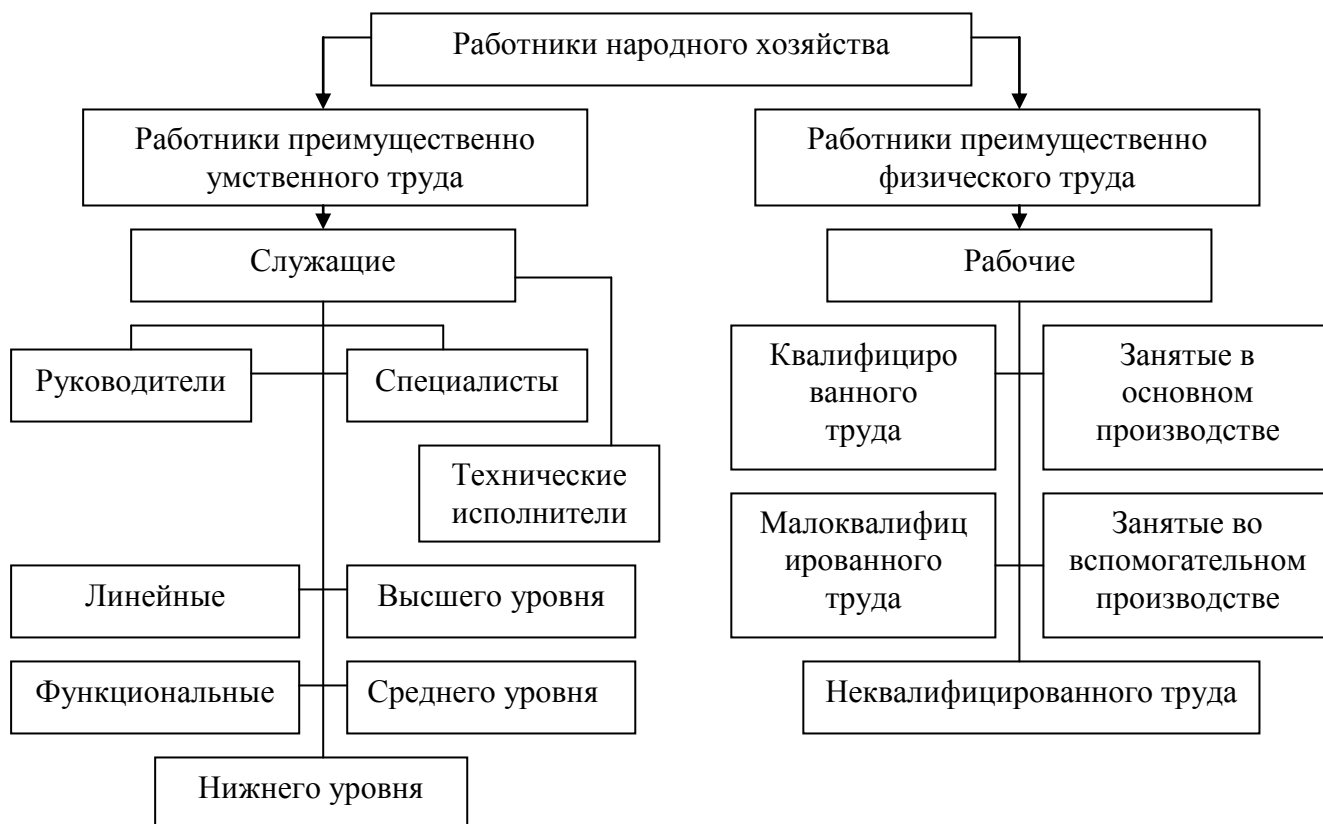


Рис. 1.1. Классификация работников народного хозяйства

<sup>12</sup> Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие [Текст] / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

В основу классификации кадров положен принцип участия отдельных групп, занятых производственной деятельностью и характер выполняемых ими работ. Для каждой отрасли народного хозяйства в связи с ее особенностями характерен свой состав работников по категориям.

Наличие персонала фирмы в целом, по отдельным категориям и группам может характеризоваться показателями двух типов: на отчетную дату, дату проведения обследования, переписи и т.п. (моментный показатель) и средними за соответствующий период показателями численности персонала (интервальные показатели). Такие показатели могут быть как расчетными (плановыми, прогнозными), так и фактическими (отчетными).

Отличительная особенность данной трактовки в том, что в ее основу положено разделение труда.

В другом определении отмечается, что кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления (служащие) и рабочие кадры<sup>13</sup>. В данном подходе сделан упор на штаты предприятия, то есть на первый план выдвигаются формы занятости работников.

Следующее определение дано Федоровой Н.В.: кадры промышленного предприятия представляют собой коллектив людей, образующих структуру, определенную и соответствующую<sup>14</sup>:

1) применяемой технике и технологии (их уровню, сложности, особенностям);

2) условиям обеспечения процессов производства рабочей силой, что требует знания процессов движения рабочей силы, и возможностей использования этих процессов для целей обеспечения стабилизации трудовых коллективов;

3) установленному регламенту управления (комплексу юридических норм, определяющих управление).

---

<sup>13</sup> Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.

<sup>14</sup> Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.

Данная трактовка подчеркивает социальный аспект рассматриваемой категории. Обобщая вышеизложенные определения, хотелось бы отметить, что слабая разработка понятийного аппарата связана с недостаточным вниманием авторов научных работ к четкому обоснованию тех основополагающих терминов, на которых строятся их научные идеи и предложения.

Структурная характеристика персонала предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. Под структурой персонала организации понимают совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку<sup>15</sup>.

Соотношение работников различного уровня квалификации (профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций, является квалификационной структурой персонала. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом, специалистов – категорией, классом или разрядом<sup>16</sup>.

Половозрастная структура персонала организации – это соотношение работников по полу и возрасту, где возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Структура персонала по стажу рассматривается как по общему стажу, так и стажу работы на данном предприятии. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

Структура персонала по уровню образования характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

При достижении оптимального уровня развития кадрового потенциала численность и структура кадров должны соответствовать потребностям рационально организованной структуры производства и сложности решаемых задач, уровню квалификации кадров, позволяющему обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и принятых решений и их скорейшую реализацию, а

---

<sup>15</sup> Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.

<sup>16</sup> Там же

физические данные и индивидуально-психологические характеристики кадров – специфике деятельности и общей организационной культуре предприятия.

Кроме категории «кадры» используется еще и понятие «кадровый потенциал». В нашем понимании термин «кадровый потенциал» отнюдь не идентичен термину «кадры». Остановимся лишь на одном определении «кадрового потенциала», которое содержит строгое объяснение данного понятия.

Кадровый потенциал как составляющая трудового потенциала включает в себя не только собственно кадры, но и определенный диапазон возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и развития данной производственной системы. Иначе говоря, кадровый потенциал в общем виде может быть определен численностью работников, качеством и профессиональной квалификационной подготовки и, что существенно важно, творческими возможностями. Кадровый потенциал предприятия обладает свойствами целостности, принципиально отличными от свойств, присущих каждому из работников в отдельности<sup>17</sup>.

Понятие «кадровый потенциал» является близким термину «человеческий фактор» в большей степени, чем остальные, так как соответствует содержанию активной деятельности работников, отражая ее творческий, созидательный характер, результаты которой ориентированы на перспективу. Понятие «человеческий фактор» – специфическое обозначение функционирования человека в системе социальных, экономических, производственных, научно-технических, организационно- управленческих и прочих отношений – всего того, что относят к нему как субъекту деятельности в разных сферах общественной жизни<sup>18</sup>. Поэтому в наиболее общем понимании человеческий фактор можно было бы определить как природный, физический, социальный и интеллектуальный потенциал людей, участвующих в создании материальных и

---

<sup>17</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография [Текст] / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

<sup>18</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.



духовных ценностей, в преобразовании общественных отношений. В этой трактовке, как отмечают многие исследователи, человеческий фактор выступает решающей силой общественного развития и его основы – материального и духовного производства. Такое определение, если и не охватывает всех проявлений этого понятия, позволяет, тем не менее, выявить научную специфику и его методические функции. Активизация человеческого фактора – систематическое, целенаправленное воздействие на человека в процессе его трудовой и общественной деятельности, на все его личностные качества – уровень сознания, мировоззрение, характер, ценностные ориентации, социальные установки, которыми он руководствуется в жизни, на профессиональные знания, умения и навыки. Активизация человеческого фактора обеспечивается социально-экономической политикой государства и деятельностью институтов гражданского общества, направленных на всемерное улучшение условий, гуманизацию и «обогащение труда», демократизацию управления, повышение материального и культурного уровня жизни народа, создание условий, содействующих всестороннему развитию духовного богатства личности<sup>19</sup>. Приведенные формулировки, по нашему мнению, удачно показывают усиливающуюся роль человека в динамической системе самых разнообразных отношений и сфер общественного механизма.

Теоретическим обоснованием новых форм работы с кадрами выступает концепция человеческих ресурсов. Её отличительная особенность заключается в применении экономических критериев к оценке роли человеческого фактора в производстве в эпоху промышленно-технической революции и пересмотр на этой основе подходов к организации и внутрифирменному управлению, к построению всей системы кадровой работы.

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом», большинство фирм также от традиционных наименований кадровых

---

<sup>19</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.

подразделений отказались в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к кэшированию потребности в трудовых, ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов»), и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими зарубежными фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы. В то же время, став общеупотребительной, новая терминология сама по себе уже ничего не обозначает, за «сменой вывески» кадровых служб во многих зарубежных корпорациях нет реальных изменений<sup>20</sup>.

Исторический процесс развития отношений к работнику имеет эволюционный характер: от идеи минимизации квалификационных требований и затрат на рабочую силу в рамках школы «научного управления» до признания экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, в рамках концепции «человеческих ресурсов»<sup>21</sup>. Таким образом, основополагающим выводом различных исследований проблем управления персоналом является указание на повышение внимания к человеку и методам управления совместной деятельностью людей в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей,

---

<sup>20</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.

<sup>21</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из ряда концепций<sup>22</sup>:

- социальные инновации также важны, как и технологические;
- капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и повышение квалификации;
- координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимания;
- проблемы следует решать совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

Вложения в персонал становятся непременным условием завоевания устойчивых и тем более лидирующих позиций на рынке. Здесь важно подчеркнуть, что инвестиции, связанные с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, с обучением, созданием условий для более полного выявления творческих возможностей, признаются экономически целесообразными. Подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на него, в большинстве зарубежных, корпораций обнаружил свою несостоятельность именно с экономической точки зрения<sup>23</sup>.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала<sup>24</sup>. Подводя итоги поисков менеджмента

---

<sup>22</sup> Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

<sup>23</sup> Рыбалкина, З.М. Совершенствование внутриорганизационной системы обучения персонала [Текст] / З.М. Рыбалкина // Сборник материалов международного научно-практического семинара «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров». – Воронеж. – 2012. – С. 121-123.

<sup>24</sup> Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол. П. Э. Шлендер и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 398 с.

в сфере руководства работниками на производстве, особо подчеркнем, что в передовых наукоемких корпорациях за рубежом сегодня складывается система управления «человеческими ресурсами», которая<sup>25</sup>:

- органично включает руководство кадрами в механизм внутрифирменного управления, увязывает его со стратегическими установками корпорации, с планированием организацией, стимулированием производства, НИР, сбыта, послепродажного обслуживания;

- поддерживает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию цикла воспроизводства персонала в фирме, по совершенствованию взаимодействия работников в трудовом процессе; по подготовке и повышению квалификации рабочей силы;

- предполагает тщательный учет индивидуальных качеств и профессиональных характеристик работников» активизацию их творческого и организаторского потенциала, особо ориентируется на процесс нововведений, на поддержание лидерства и предпринимательства в организации;

- предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу с персоналом, активно формирует организационную культуру, видя в ней основу интеграции усилий работников в решении задач экономического и научно-технического развития предприятия.

Итак, в данном параграфе уточнено содержание таких важнейших терминов как персонал, кадровый потенциал, человеческий фактор. Рассмотрены цели и принципы кадровой политики. В целом обобщение опыта работы крупных предприятий, а также оценок отечественных и зарубежных, специалистов показывает, что в ближайшие годы проблемы управления будут, главным образом, заключаться в сфере работы с персоналом.

## **1.2. Система управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия**

---

<sup>25</sup> Там же

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается не просто как вид методологического исследования, но как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление деловой организацией в сложной рыночной среде. Системный подход служит методологическим средством изучения целостности системы управления персоналом и выявления её интегральных зависимостей и взаимодействий как внутри данной организации, так и вне её<sup>26</sup>.

Для более адекватного определения и анализа системы управления персоналом раскроем понятие «система». Существует различное толкование данного понятия, но наиболее емким по содержанию, на наш взгляд, является определение, данное Резником С.Д.: «Система – это совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие интегративных качеств, не свойственных образующим её частям, компонентам». Интегративное качество, целостность являются одним из признаков, отличающих системные объекты от несистемных<sup>27</sup>.

Исходными посылками системного анализа системы управления персоналом являются: наличие составных частей (элементов, подсистем), наличие органических связей (отношений) между ними, сочетание относительной самостоятельности отдельного элемента системы с обязательным выполнением им функций, необходимых для существования системы в целом<sup>28</sup>.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1.2)<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> Резник, С.Д. Организационное поведение Учебник [Текст] / С.Д. Резник и кол.авторов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

<sup>27</sup> Рыбалкина, З.М. Механизмы повышения уровня управляемости организации [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов, З.М. Рыбалкина. Монография – Пенза, ПГУАС, 2009. – 156 с.

<sup>28</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.

<sup>29</sup> Синявец, Т. Система управления персоналом как объект контроля [Текст] / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №5. – С. 96-104.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функциональные подсистемы объединяют однородные, близкие по содержанию функции по важнейшим направлениям работы с персоналом<sup>30</sup>.



Рис. 1.2. Состав подсистем системы управления персоналом организации

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации представлено на рисунке 1.3<sup>31</sup>.

Управление персоналом представляет собой непрерывный циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческой деятельности (функций управления), реализация которых обеспечивает достижение поставленной цели.

<sup>30</sup> Там же

<sup>31</sup> Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / Бухалков М.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.

Функциональный подход при исследовании системы дает возможность изучить весь состав видов деятельности, характеризующих целенаправленное воздействие на отдельных работников, группы, коллектив в целом.



Рис. 1.3. Дерево целей системы управления персоналом организации

В основе формирования системы управления персоналом лежит интеграция и дифференциация функций управления. Главную интеграционную нагрузку выполняют основные управленческие функции, которые объединяют работников в систему совместного труда, обеспечивая согласованность, заинтересованность, целенаправленность, организованность их совместной деятельности<sup>32</sup>.

К основным функциям относятся<sup>33</sup>:

- кадровое планирование в организации;
- набор, отбор и найм работников;
- развитие персонала;
- оценка персонала;

<sup>32</sup> Ветрова, И.Ф. Аудит человеческого капитала [Текст] / И.Ф. Ветрова // Аудитор. – 2015. – №7. – С. 32-38.

<sup>33</sup> Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 11. – С. 13-18.

- мотивация и стимулирование труда;
- информационное обеспечение кадровой деятельности.

Проведенные научные исследования и практический опыт позволяют сгруппировать все функции управления персоналом в несколько подсистем<sup>34</sup>. Для того, чтобы выявить как взаимодействуют подсистемы управления персоналом, раскроем сущность основных функций системы управления персоналом.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями<sup>35</sup>.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах её работников. Оно должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации<sup>36</sup>.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели её персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различными потенциалами власти.

---

<sup>34</sup> Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / Данилина Е.И. – М.: Дашков и К, 2016. – 208 с..

<sup>35</sup> Зверев, С. Контроллинг в управлении персоналом организации [Текст] / С. Зверев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – №9. – С. 112-114.

<sup>36</sup> Там же



Набор, отбор и найм работников. Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию<sup>37</sup>.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того не связанных с предприятием)<sup>38</sup>.

Внутренние источники основаны на разумном использовании уже имеющихся людских ресурсов, что может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранять их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может и не оказаться необходимых людей.

Внешние источники. Самый большой из них – это случайно зашедшие в поисках работы люди (так получают свое место более 1/3 людей). Частные агентства по найму помогают многим служащим, а также распределяют на работу во многие другие сферы.

При наличии столь разнообразных источников (местные газеты, местное радио, центры по труду и занятости, коммерческие агентства по найму, школы и колледжи, устная реклама и др.) работодатели обычно используют лишь небольшое число их при наборе работников определенного профиля<sup>39</sup>.

Отбор персонала – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

---

<sup>37</sup> Мельников, И. Кадровик: основные принципы управления персоналом [Текст] / И. Мельников // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №4.

<sup>38</sup> Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник для студентов вузов [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 592 с.

<sup>39</sup> Рогожин, М.Ю. Справочник кадровика: практическое пособие [Текст] / М.Ю. Рогожин. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2016. – 352 с.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим<sup>40</sup>.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов<sup>41</sup>.

Кибанов А.Я. считает, что найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных

---

<sup>40</sup> Рогожин, М.Ю. Справочник кадровика: практическое пособие [Текст] / М.Ю. Рогожин. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2016. – 352 с.

<sup>41</sup> Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография [Текст] / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 122 с.

мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор и прием сотрудников на работу<sup>42</sup>.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы<sup>43</sup>.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального образования в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную организацию. Выигрывает от внутри организационного профессионального развития и общество в целом,

---

<sup>42</sup> Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.

<sup>43</sup> Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М.: Юрайт, 2012 г. – 336 с.

получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат<sup>44</sup>.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров<sup>45</sup>.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью социальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Можно выделить три вида повышения квалификации: повышение квалификации на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или на отдельных стадиях профессиональной подготовки; расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков; адаптивное повышение квалификации, служащее средством приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей<sup>46</sup>.

Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Содержание

---

<sup>44</sup> Там же

<sup>45</sup> Журавлева, И.В., Журавлева, М.В. Кадровое делопроизводство. Начинаем с нуля. Аудит своими силами [Текст]/ И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. – М.: Юрайт, 2010 г.

<sup>46</sup> Мордовченков, Н., Зверев, С., Сироткин, А. Комплексная диагностика в управлении персоналом организации [Текст] / Н. Мордовченков, С. Зверев, А. Сироткин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №1. – С. 23-27.

переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение. Порядок и условия профессиональной переподготовки руководителей и специалистов определяются Министерством общего и профессионального образования, осуществляющим проведение единой государственной политики в области дополнительного профессионального образования.

Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования. Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца<sup>47</sup>.

Одна из важнейших задач системы управления персоналом – предоставление работникам условий по развитию своих возможностей для карьеры<sup>48</sup>. Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения<sup>49</sup>.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

---

<sup>47</sup> Подойницына, И. Швейцарские технологии управления персоналом [Текст] / И. Подойницына, А. Михайлова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №7. – С. 134-140; №8. – С. 125-129.

<sup>48</sup> Рыбалкина, З.М. Развитие человеческого потенциала как фактор повышения конкурентоспособности строительных предприятий [Текст] / З.М. Рыбалкина // Человек и труд. – 2012. – №10. – С. 39-40.

<sup>49</sup> Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

Оценка персонала. Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Цветаев В.М. полагает, что такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через<sup>50</sup>:

– положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности.

– планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению.

– планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.

– принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Названные выше преимущества не приходят в организацию автоматически в момент внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий. Во-первых, система оценки и, самое главное, фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как объективные. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов.

---

<sup>50</sup> Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.

Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала<sup>51</sup>.

По мнению Кибанова А.Я., аттестация персонала организации основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности<sup>52</sup>.

Мотивация труда и стимулирование труда. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивы труда формируются, если: в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику

---

<sup>51</sup> Рыбалкина, З.М. Совершенствование внутриорганизационной системы обучения персонала [Текст] / З.М. Рыбалкина // Сборник материалов международного научно-практического семинара «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров». – Воронеж. – 2012. – С. 121-123.

<sup>52</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности<sup>53</sup>.

Мотив труда формируется только в том случае, когда, трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания т. п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться других видов деятельности<sup>54</sup>.

Необходимо раскрыть и такое понятие, как сила мотива, которая определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник<sup>55</sup>.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей<sup>56</sup>.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.

<sup>54</sup> Олейникова Т. Эффективная мотивация [Текст] / Т. Олейникова, А. Попов // ЭЖ-Юрист. – 2015. – №23. – С. 15.

<sup>55</sup> Попов, В. Интегральная модель управления изменениями на предприятии [Текст] / В. Попов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №6. – С. 75-80.

<sup>56</sup> Пономарева, И.К. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации [Текст] / И.К. Пономаренко, С.Ш. Левина // Управление персоналом. – 2010. – №3. С. 58-61.

<sup>57</sup> Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала [Текст] / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. – 2016. – №2. С. 16-23.



Мотивация труда формируется еще до начала профессиональной трудовой деятельности, в процессе социализации индивидуума путем усвоения им ценностей и норм трудовой морали и этики, а также посредством личного участия в трудовой деятельности в рамках семьи и школы. В это время закладываются основы отношения к труду как ценности, и формируется система ценностей самого труда, развиваются трудовые качества личности: трудолюбие, ответственность, дисциплинированность, и инициативность и т.д., приобретаются первоначальные трудовые навыки.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей, и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретенными навыками труда, но именно мотивация – источник трудовой деятельности личности<sup>58</sup>.

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административных методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать

---

<sup>58</sup> Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита [Текст] / А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. –2014. – 4. – С. 38-43.

тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями<sup>59</sup>.

Условия труда – это совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. Они объемлют: слагаемые производственной среды и трудового процесса, включая технологию, формы организации труда, уровень экономичности используемых технических средств и оборудования; микроэкологию труда, складывающуюся под воздействием как технологических режимов, так и общего состояния окружающей атмосферы; эстетизацию, внешнее оформление места работы; ориентацию работников на укрепление дисциплины и повышение уровня культуры труда.

В частности, речь идет о лучшей технической оснастке рабочих мест, сокращении до минимума тяжелых и вредных для здоровья работ, преодолении отрицательных последствий монотонности труда за счет свободного выбора ритма работы, производственной гимнастики, рационального использования регламентированных перерывов в течение рабочего дня для отдыха и питания, наличия и комфортности социально-бытовых помещений – раздевалок, буфетов и т.п. Все это непосредственно влияет на самочувствие работников, их деловой настрой и результативность труда, поскольку плохие условия труда снижают работоспособность человека, выводят его из психического равновесия, что нередко становится причиной стрессов, острых эмоциональных конфликтов, тяжелых травм, увечий, аварийных ситуаций<sup>60</sup>.

Информационное обеспечение кадровой деятельности. Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность

---

<sup>59</sup> Антонов, А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики [Текст] / А.Ю. Антонов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №7. – С. 47-50.

<sup>60</sup> Анисимова, И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №12. – С. 64-71; 2012. – №1. С. – 106-110.

данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде.

Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной<sup>61</sup>.

Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям (субъектам управления – кадровой службе и руководителям) в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Составными элементами такой системы являются оборудование и материалы для сбора, хранения обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам предприятия, надлежаще организованный учет, приспособленный для информационного обеспечения решения кадровых задач, совокупность приемов и методов пользования данной системой, специалисты по информатике, потребители информации. Основные требования к данной системе – широкое применение ЭВМ, передовых информационных технологий, математических методов и моделирования и т.д.

Основу информационной системы должен составлять единый массив, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы, что в свою очередь требует определенной организации информации и методов оперирования с массивом данных. Она должна помочь в выявлении наиболее значимых факторов и установлении причинно-следственных зависимостей между факторами и результатами. Такого рода информация необходима для разработки целевых установок, в основу развития кадров предприятия<sup>62</sup>.

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов в полной мере

---

<sup>61</sup> Друкер, П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика [Текст] / Издательство «Вильямс ИД», 2009.

<sup>62</sup> Производственный менеджмент: уч. пос./ А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина – Пенза: ПГУАС, 2011.

может быть осуществлена в случае, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами (АСУ) или ее варианта – автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы (АРМ), выполненного на базе ПЭВМ. Такой подход позволяет реализовать новую информатизационную технологию процесса управления.

АСУ представляет собой форму организации управления персоналом, основанную на тесной взаимосвязи человека и вычислительной техники, а также на широком использовании выработанных в практике управления приемов и методов оптимизации и автоматизации принимаемых решений.

Под автоматизированным рабочим местом (АРМ) понимается профессионально ориентированный комплекс, включающий в себя технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ<sup>63</sup>.

Тем самым изменяется содержание труда работников кадровой службы, которые освобождаются от рутинной работы выполнения лишних операций. Они работают в диалоговом режиме (режиме общения), выполняя все типы операций технологического процесса обработки данных (сбор, подготовка, ввод, обработка, вывод и тиражирование необходимой информации)<sup>64</sup>.

Для проведения глубокого анализа кадровой деятельности на предприятии необходимо раскрыть сущность процесса формирования и развития системы управления персоналом.

### **1.3. Методические основы исследования конкурентоспособности персонала**

---

<sup>63</sup> Мищенко, Е.Я. Принятие решений в кризисных бизнес-ситуациях. Методы сценарного моделирования [Текст] / Е.Я. Мищенко. – М.: Речь, 2014 г. – 208 с.

<sup>64</sup> Воронин, В., Ионцева, М. Оценка эффективности работы HR-службы [Текст] / В. Воронин, М. Ионцева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №8. С. 76-83; №9. – С. 68-76.

Целью проведенного исследования являлось выявить факторы формирования конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» в г. Чебоксары. Для достижения цели необходимо проанализировать систему управления персоналом в торговой сети «Светоцентр» и разработать рекомендации по их устранению. Для этого был применен такой вид опроса как анкетирование, предполагающее выборку – 25 респондентов. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. По собранным анкетам был проведен анализ, который представлен во второй части дипломной работы.

Анкетирование относится к основным методам сбора информации. Основными достоинствами анкетного опроса являются его экономичность и оперативность. Он обеспечивает сбор значительного объема информации, необходимой для статистического анализа. Основные трудности, возникающие в процессе письменного опроса, связаны с обеспечением возврата анкет, полнотой ответа на вопросы анкеты и самостоятельностью респондентов<sup>65</sup>.

Анкетирование является наиболее эффективным и самым распространённым видом опроса, ибо позволяет наилучшим способом сочетать информационное обеспечение экспертов с их самостоятельным творчеством и предполагает индивидуальную работу экспертов. Анкетирование заключается в предъявлении экспертами опросных листов-анкет, на вопросы которых они должны дать ответы в письменной форме.

Конкретная форма анкет и содержание основных вопросов по сути анализируемой проблемы определяются, естественно, спецификой проблемы. Анкетирование может быть очным и заочным. В первом случае эксперт заполняет анкету в присутствии члена группы управления. При заочном анкетировании непосредственного контакта экспертов с членом группы управления нет.

Анкеты имеют важное и очевидное преимущество: они четко структурированы и могут быть использованы для анализа целого комплекса

---

<sup>65</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

проблем, требующих решения. Более того, анкетирование – экономичный метод (с точки зрения времени) сбора информации у большого количества людей, занимающих разные должности. Очевидно, что содержание их ответов может широко варьировать. Анкеты должны быть составлены таким образом, чтобы получать точные и правильные ответы. Считается, что анкета составлена качественно, если в ней преобладают вопросы, начинающиеся со слов: «что», «кто», «как», «почему», «когда», «где». Вместе с тем, использование анкет, вызывает ряд проблем. Анкета должна быть подготовлена, протестирована и в случае необходимости, пересмотрена. Даже если вопросы анкеты покажутся составителю четкими и ясными, они могут быть по-разному интерпретированы респондентами. Для респондента не так просто разобраться в деталях анкеты, и если не учесть все возможные варианты, то результаты окажутся поверхностными и, естественно, не позволят получить полное представление о системе набора, отбора, найма персонала и планирования потребности в кадрах на предприятии.

Преимуществом использования анкет является то, что данные, полученные этим методом, могут быть легко представлены в количественной форме и введены в компьютерную базу данных.

Все вопросы анкет можно классифицировать по содержанию и по форме.

По содержанию вопросы делятся на три группы<sup>66</sup>:

- объективные данные об эксперте (возраст, образование, должность, стаж работы);
- основные вопросы по сути анализируемой проблемы;
- дополнительные вопросы, позволяющие выяснить источники информации и аргументации эксперта.

Каким бы методом социологические данные получены ни были, сами по себе они еще не позволяют сделать обобщенные выводы, выявить тенденции – одним словом решать задачи, поставленные в программе исследования. Для того чтобы

---

<sup>66</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

полученная первичная социологическая информация начала активно служить ее необходимо обработать и проанализировать<sup>67</sup>.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались, существуют специальные формы ее обобщения и отображения. Одна из таких форм – это составление таблиц. Данные, которые были получены в результате обработки анкет, были сведены в таблицы. После того, как данные обработаны и сведены в таблицы, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы. В анализе был применен метод среднего значения.

Для того, чтобы нанять именно тех работников, которые нужны организации, необходимо ясно определить их качества и навыки. Конечно, это кажется очевидным, но очень часто выбор оказывается неудачным по причине неэффективной кадровой политики, которую ведет организация. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо проанализировать, в первую очередь, существующую в организации практику подбора (набора, отбора, найма) персонала и планировать потребность в кадрах, выявить недостатки и предложить рекомендации по их устранению.

В условиях специфики работы с кадрами наиболее приемлемым методом исследования является метод экспертных оценок в сочетании с анкетным опросом. Область применения метода экспертных оценок весьма широка<sup>68</sup>:

- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени возможности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;
- альтернативное распределение ресурсов для решения задач с оценкой их

---

<sup>67</sup> Сондерс М. Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 640 с.

<sup>68</sup> Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др] [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.

предпочтительности.

Выбор количественного и качественного состава группы экспертов проводился в соответствии с научными разработками ряда авторов.

Работа по подбору специалистов, участвующих в экспертизе, обычно начинается с определения научных, технических и административных проблем, решение которых влияет на осуществление данной задачи. Затем составляется список компетентных в этих областях лиц, который служит основой для выбора экспертов.

Установив число потенциально возможных кандидатов в эксперты, нужно решить вопрос о численности экспертной группы. Разумеется, здесь нельзя точно рассчитать оптимум, однако ясно, что при малом числе экспертов на групповую оценку оказывает излишнее влияние оценка каждого из экспертов. В то же время при очень большом числе экспертов труднее выявить их согласованное мнение и может снизиться достоверность групповой оценки.

Определение численности состава группы экспертов осуществлялся в соответствии с существующей зависимостью между количеством экспертов и средней групповой ошибкой.

Количество экспертов находится по формуле<sup>69</sup>:

$$N = \frac{t^2}{E^2} \quad (1.1)$$

где  $N$  – количество экспертов,

$t^2$  – критерий Стьюдента при заданной вероятности,

$E^2$  – средняя групповая ошибка.

Для реализации достоверности данной задачи вероятность ( $P$ ) достаточно принять большей, либо равной 0,9 т. е. необходимо найти величину  $t_i$ , соответствующую условиям  $P > 0,9$  при постоянном значении выборки  $df = N_i - n_i$ , где  $n$  - сумма признаков по классификационной группе. Из формулы (1.1)  $t_i = \sqrt{E^2 N_i}$ , при заданных значениях  $N_i = 20$ ,  $E = 0,4$ ,

---

<sup>69</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.



$$t_i = \sqrt{0,4 \cdot 20} = 1,8.$$

Таким образом, необходимое число экспертов 20 представляется достаточным для проведения экспертного опроса, отвечающего целям дипломного исследования.

Для решения перечисленных задач в настоящее время применяются различные виды метода экспертных оценок. К основным из них относятся: анкетирование и интервьюирование; мозговой штурм; дискуссия. Каждый из этих видов экспертного оценивания обладает своими преимуществами и недостатками, определяющими рациональную область применения. Во многих случаях наибольший эффект даёт комплексное применение нескольких видов. Использование метода экспертных оценок осуществляется в следующей последовательности: подбор экспертов, проведение опроса экспертов, обработка результатов опроса<sup>70</sup>.

Главное требование, предъявляемое к каждому эксперту, естественно, его компетентность в исследуемой области. Кроме того, нужно, чтобы он был также эрудирован в смежных областях, то есть имел достаточно широкий кругозор. Иногда кандидатов в эксперты делят на универсалистов и специалистов, но и в том, и в другом случае кандидаты в эксперты должны обладать аналитическим и трезвым умом, хорошо чувствовать тенденции развития. После составления и утверждения списка экспертам посылается сообщение о включении их в состав экспертной группы. Если экспертная оценка проводится путём анкетирования, то одновременно с уведомлением о включении в экспертную группу всем экспертам высылается анкета с необходимыми инструкциями для их заполнения. Сообщением экспертам о включении их в экспертизу заканчивается работа по подбору экспертов<sup>71</sup>. После подбора экспертов начинается их опрос по разработанным анкетам.

---

<sup>70</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.

<sup>71</sup> Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М.: Юрайт, 2012 г. – 336 с.

Следующий метод, который может быть применен в процессе сбора информации – это собеседование (или интервью). В Приложении А представлен перечень вопросов при проведении собеседования.

Интервью является беседой, в ходе которой интервьюер ставит вопросы эксперту по заранее разработанной программе. Одновременно может производиться опрос нескольких экспертов, однако в этом случае есть опасность потери самостоятельности экспертов и, кроме того, интервью грозит превратиться в дискуссию. В приложении Б представлена форма для записи результатов интервью, а в Приложении В – форма для оценки результатов интервью.

От очного анкетирования интервьюирование отличается тем, что при интервью эксперт дает ответы в устной форме на устные вопросы, точное содержание которых до опроса ему, как правило, не было известно, хотя тематика интервью могла быть сообщена заранее. Но четкую грань между анкетированием и интервьюированием провести невозможно, так как последнее является, по сути, видом анкетирования в устной форме.

Важно, что при таком опросе эксперт не имеет времени для серьезного продумывания своих ответов и не ведет каких-либо записей, а интервьюер строит свои вопросы в основном в зависимости от ответов эксперта на предыдущие. Вопросы, задаваемые эксперту, должны позволять отвечать на них экспромтом.

Следует, однако, всегда помнить о том, что информация, получаемая в результате собеседования, не может быть абсолютно точной. Для повышения точности информации целесообразно разработать процедуру ее проверки.

Одним из условий эффективного применения метода собеседования в анализе является предварительное планирование интервью (его общей схемы и последовательности вопросов). Однако, составив план собеседования нужно следовать не в ущерб естественному ходу беседы – здесь необходима гибкость. Полезно также при подготовке к собеседованию заранее составить список вопросов и выделить основные блоки<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Грачев, В., Руденко, Г., Панова, Л. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация [Текст] / В. Грачев, Г. Руденко, Л. Панова // Кадровик. Кадровый менеджмент. –2016. – №5. – С. 36-49.

Достоинством интервью является непрерывный живой контакт интервьюера и опрашиваемого, что позволяет быстро получить большое количество информации. К недостаткам интервью можно отнести возможность сильного влияния интервьюера на ответы эксперта, отсутствие времени для глубокого продумывания ответов, а также высокие требования к опрашиваемому и большое время, расходуемое на опрос всего состава экспертов.

Рассмотрим условия успешного собеседования<sup>73</sup>.

1. Интервьюер должен быть знаком с материалами собеседования, техникой записи ответов и интерпретацией результатов.

2. Аналитик должен быть знаком с изучаемыми вопросами.

3. Необходимо правильно подобрать респондентов.

4. Необходимо провести подготовку к собеседованию.

Иногда респонденты имеют неправильные представления о целях собеседования. Некоторые из них считают собеседование формой оценки качества работы, другие – методом оценки их как работников. Для того чтобы собеседование было эффективным, в ходе подготовки необходимо прояснить его цель, подчеркнув, что оно не является тестом или методом оценки работника. Следует также всегда помнить, что интервью, как метод анализа, выполняя специфическую роль, должно подчиняться всем правилам поведения такого рода опросов. К ним относятся следующие правила:

1. Добейтесь доверия собеседника. Объясните причины проведения анализа.

2. Перед тем как записывать ответы, получите общее представление. Это даст основу, которую можно дополнять ответами на дальнейшие вопросы.

3. Так как «технология опроса» важна при любом типе интервью, будет полезно следовать нескольким правилам получения наиболее полных ответов:

1) важно задавать такие вопросы, которые требуют от собеседника полного ответа, а не однозначных «да» или «нет». На общий вопрос всегда можно ответить «да» или «нет», поэтому для получения развернутых ответов надо

---

<sup>73</sup> Грачев, В., Руденко, Г., Панова, Л. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация [Текст] / В. Грачев, Г. Руденко, Л. Панова // Кадровик. Кадровый менеджмент. –2016. – №5. – С. 36-49.

задавать специальные вопросы (т.е. вопросы, начинающиеся со слов: «что», «почему», «когда», «как», «где», «кто» и т.д.);

2) хороший интервьюер должен приобрести довольно сложные навыки нейтрального поведения. Необходимый практический навык – умение устанавливать дружественную, теплую атмосферу и все же оставаться нейтральным.

3) информация должна записываться.

В некоторых случаях особенно результативен метод прямого наблюдения. Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе более тонко, чем первое. При выборочном наблюдении информация собирается в течении выбранных интервалов времени. Метод наблюдения достаточно прост и результативен, но эффективность его применения резко повышается в комбинации с другими методами<sup>74</sup>.

В исследовании предполагается использовать следующие методы сбора информации:

- непосредственное наблюдение за планированием и подбором персонала;
- теоретический обзор литературных источников и методологический анализ материалов по данной проблематике;
- изучение служебной документации предприятия-заказчика;
- проведение анкетных опросов и интервью с руководящими работниками организации заказчика.

Основной формой сбора информации о конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия будет анкета (Приложение Г).

Все вопросы анкеты позволяют получить сведения о состоянии существующей системы кадрового планирования. Для достижения репрезентативности данных все анкеты заполняются анонимно.

Обработка исходной информации будет осуществляться с помощью:

- логического причинно-следственного анализа;

---

<sup>74</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

– программного пакета по обработке статистической информации.

На основе полученной информации будут построены диаграммы, графики и аналитические таблицы.

Исследование предполагается проводить в несколько этапов. На первом этапе формулируются цели и задачи исследования, построение алгоритма исследования. На втором этапе проводится анкетный опрос. На третьем этапе осуществляется обработка полученных материалов и анализ результатов. На четвертом этапе проводится формулировка и разработка рекомендаций.

В ходе исследования могут возникнуть некоторые проблемы. Одна из них заключается в том, что на практике редко удается получить данные высокого качества. Причиной этого является то, что респонденты редко бывают достаточно подготовлены давать ответы в нужной форме. Обычно их просят заполнить анкеты, но никто не обучает их технике выполнения такого задания. В результате ответы бывают неясными, неполными или неточными. Поэтому так важно, чтобы респонденты предварительно получили специальные навыки.

Второй причиной плохого качества данных может быть отсутствие какого-либо поощрения участия в программе анализа. Также редко им сообщают о качестве их данных и важности того, чтобы информация была точной и полной. В результате работники не стремятся к активному и ответственному участию в программе анализа. Хотя они должны выдвигать на рассмотрение руководителя проекта свои предложения о сроках проведения исследования и иметь право голоса при обсуждении порядка сбора данных. Часто анализ проводят в период, когда все внимание респондентов поглощено выполнением своих обязанностей, а на заполнение анкет просто не хватает времени.

Ключевым условием в проведении анализа является поддержка высшего руководства, без которой трудно добиться успеха в любом начинании. Участие руководства предприятия в исследовании должно заключаться в разъяснении сотрудникам важности их активного участия в процессе анализа.

Подводя итоги, отметим, что конкурентоспособность персонала – это главное условие успеха любого предприятия в настоящее время. При этом

конкурентоспособность должна основываться на профессионализме, опыте, повышении квалификации. В работе предложена методика оценки конкурентоспособности персонала. Результаты анализа представлены во второй главе выпускной квалификационной работы.

## **2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СВЕТОЦЕНТР»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика торговой сети**

Торговая сеть «Светоцентр» была основана более 10 лет назад. В настоящее время торговая сеть охватывает следующие города: Пенза, Саратов, Чебоксары, Кузнецк Пензенской области, г. Энгельс.

Основные услуги, предоставляемые торговой сетью «Светоцентр» – это розничная и оптовая продажа светильников и светильного оборудования. В частности, ассортимент представлен следующими видами продукции.

Основное направление:

- люстры;
- настенно-потолочные светильники, светильники точечного освещения
- садово-парковые светильники;
- бра, споты (светильники направленного освещения), торшеры;
- лампочки, светодиодная лента, трансформаторы, драйвера, коннекторы;
- электроустановка (розетки, выключатели, электрические счетчики, автоматические выключатели, УЗО, удлинители, кабельная продукция).

Сопутствующие товары:

- монтажные крепления (крючки, саморезы, дюбель-гвозди, хомуты и т. д.);
- боксы (для счетчиков и автоматов);
- изоляционная продукция (пластуркав-гофра, изолента, клемные колодки т.п.);
- источники питания (батарейки, аккумуляторные батареи, POWER BANK);
- светодиодные фонари (карманные, автомобильные, кемпинговые, аккумуляторные);
- патроны для ламп, вилки бытовые, кипятильники, паяльники.

Декоративная продукция:

- кованая мебель (банкетки, зеркала, столы и стулья);
- часы напольные, настольные, настенные;
- фоторамки, шкатулки, декор. статуэтки, подсвечники, вазы, цветы, ключницы, пуфы.

Численность персонала в торговой сети «Светоцентр» в городах России представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Численность персонала торговой сети «Светоцентр», чел.

2014 г.	2015 г.	2016 г.
148	156	144

На рис. 2.2 представлена организационная структура «Светоцентр» одного из розничных магазинов, на примере которого выполнялась выпускная квалификационная работа.

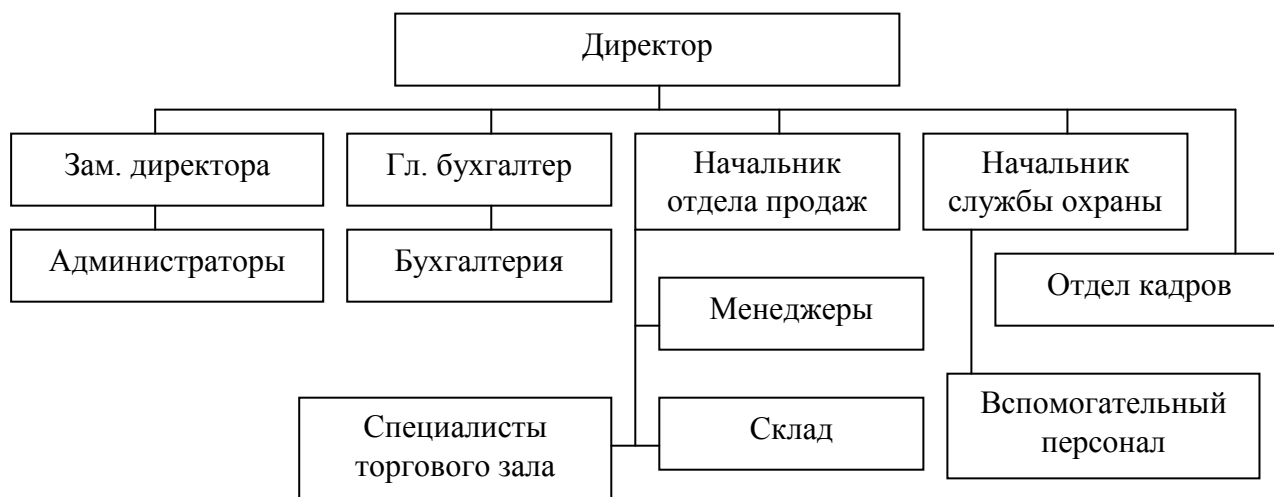


Рис. 2.2. Организационная структура управления «Светоцентр»

В торговой сети «Светоцентр» широко применяется система дисконтных скидок от 2 до 7%.

Заработная плата персонала – сдельно-премиальная. Оклад и премии (% от продаж). Средняя заработная плата продавцов составляет 12-17 тыс. руб.



Проблема повышения конкурентоспособности персонала для данной торговой сети имеет важное значения в настоящее время из-за увеличения конкуренции в сфере продаж светильного оборудования.

## 2.2. Анализ направлений развития персонала торгового предприятия

С целью выявления возможности развития персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» в г. Чебоксары было проведено исследование. Для исследования во второй части выпускной квалификационной работы использовались следующие методы сбора информации: анкетирование, интервьюирование и собеседование. Все необходимые формы для проведения собеседования, интервью и анкетирования представлены в приложениях А, Б, В, Г.

Предыдущие должности, занимаемые респондентами, приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Распределение респондентов по их предыдущим должностям

Вариант ответа	Кол-во респондентов, %
1. Главный бухгалтер	4,3
2. Зам. начальника	13,1
3. Менеджер по продажам	17,4
4. Начальник отдела	10,1
5. Менеджер	8,6
6. Продавец непродовольственных товаров	4,3
7. Специалист	13,1
8. Сотрудник отдела продаж	19,0
9. Не занимал др. должности	10,1
Итого	100

Большая часть респондентов, 19% ранее занимали должность сотрудника отдела продаж, 17,4% – менеджер по продажам, по 13,10% – заместителя начальника отдела, 10,1% – должность начальника отдела, 8,6% – должность

менеджера, по 4,3% – должность главного бухгалтера и продавца непродовольственных товаров и 10,1% не занимали ранее другие должности (впервые устроившиеся на работу).

69,6% опрашиваемого розничного торгового предприятия «Светоцентр» – мужчины, 30,4% – женщины.

Возраст респондентов составляет 3% – 51-55 лет, 13% – 46-50 лет, 8,7% – 41-45 лет, 24,7% – 36-40 лет, 17,4% – 31-35 лет, 30,4% – 26-30 лет и по 1,4% – 20-25 лет и более 60 лет.

32% опрашиваемых имеют высшее образование неэкономического профиля, 27,5% – высшее экономическое, 20,3% – высшее управленческого профиля, 13% – средне-специальное экономического профиля, 7,2% – средне-специальное неэкономического профиля.

Подавляющее большинство респондентов 84,1% женаты (замужем), 15,9% неженаты (не замужем).

Большая часть респондентов 49,3% работают в данной компании 4-6 лет, 26% – 2-3 года, 13,1% – 1-2 года, 8,6% – менее 1 года лет и 3% – недавно устроились (несколько месяцев).

Общий трудовой стаж на занимаемой должности 34% опрашиваемых работников исследуемого предприятия составил более 5 лет; по 23,3% проработали на занимаемой должности 3-5 лет и 2-3 года; 11,6% – 1-2 года; 8,6% – менее 1 года и 3% – несколько месяцев.

Значительная часть респондентов 72,5% связывают свою трудовую карьеру с данной торговой сетью, даже несмотря на то, что 36,2% опрошенных считают, что возможности, предоставляемые им для карьерного роста существуют, но реализовать их не представляется возможным и такое же количество респондентов полагают, что таких возможностей нет. И лишь 23,2% респондентов не планируют свое профессиональное развитие в стенах данной компании. При этом 4,3% затруднились ответить на данный вопрос.

Опрошенные респонденты «Светоцентр» по-разному оценили свою профессиональную деятельность. Их оценка представлена на рисунке 2.3.

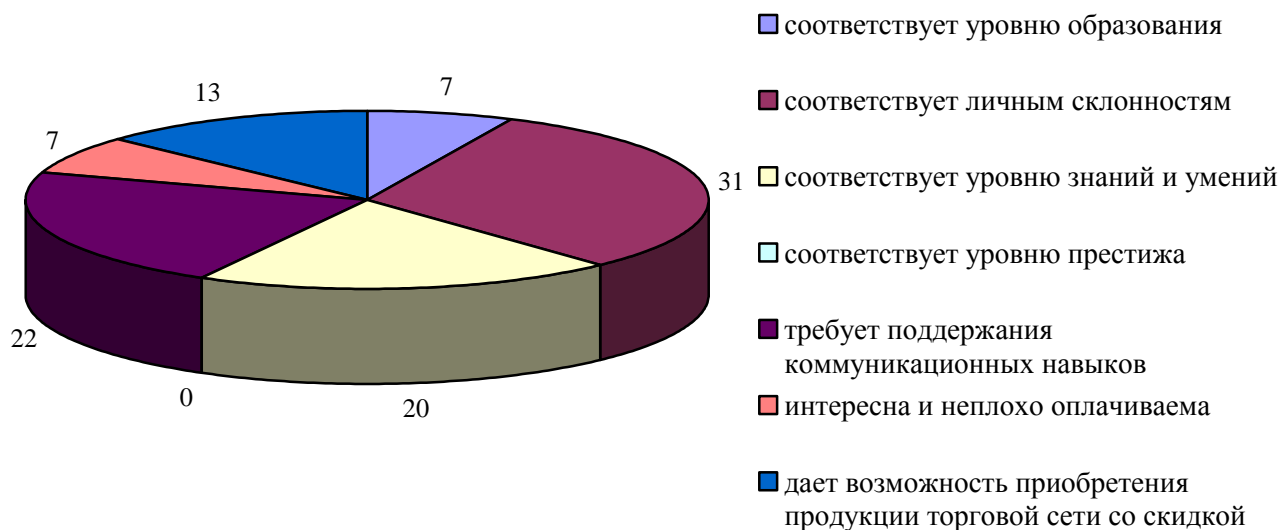


Рис. 2.3. Оценка респондентами своей профессиональной деятельности

31% опрошенных считают, что их профессиональная деятельность соответствует их личным склонностям; 20% убеждены, что их деятельность соответствует уровню знаний и умений; 22% уверены, что их работа требует поддержания коммуникационных навыков. По 7% респондентов считают работу интересной и неплохо оплачиваемой, и что она соответствует уровню образования. При этом 13% респондентов работают в «Светоцентр» из-за возможности приобретения продукции розничной торговой сети со значительной скидкой. Такая же часть опрошенных считает, что их деятельность соответствует уровню образования.

24,7% респондентов видят наиболее перспективной должностью для себя в настоящее время – должность начальника отдела продаж; 18,87% – должность старшего продавца; по 17,4% администратора и заместителя директора, 13% – должность менеджера и 8,7% – начальника охраны.

Несколько иная картина представлена по распределению наиболее привлекательных должностей для респондентов в перспективе. Должность заместителя директора, начальника отдела продаж и начальника охраны по-прежнему желают занять 17,4%, 8,7% и 13% респондентов соответственно. Должность администратора – 31,9%. Должность старшего продавца 16%.

Количество респондентов уменьшилось на 1,4%. Должность менеджера желают занять 13%.

По мнению респондентов, продвижение по службе может быть достигнуто различными способами. Факторы, оказывающие влияние на продвижение по карьерной лестнице, показаны на рисунке 2.4.

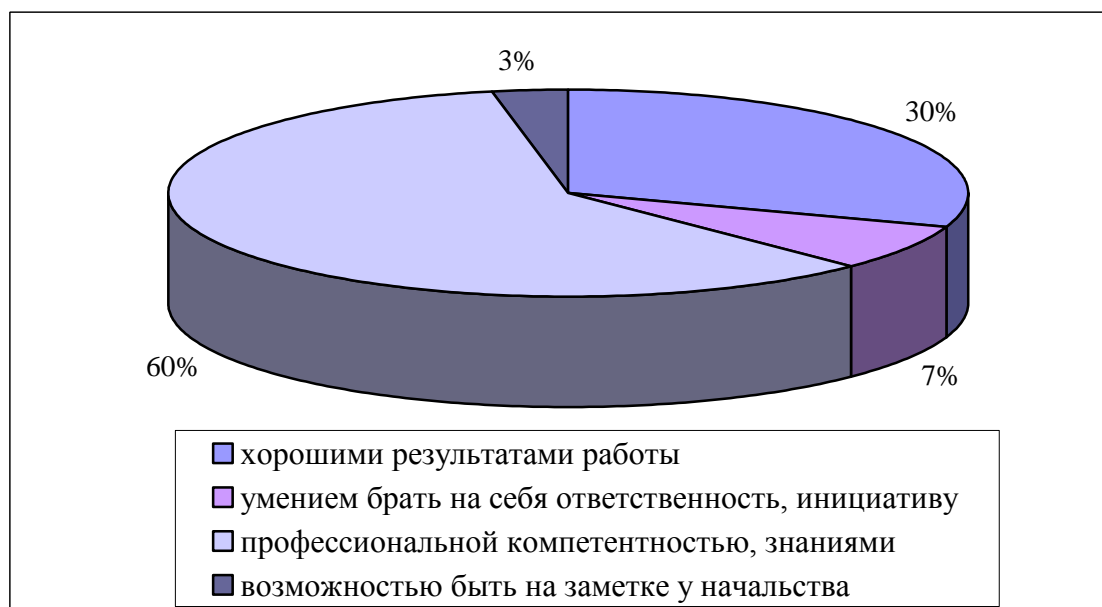


Рис. 2.4. Оценка респондентами факторов, оказывающих влияние на продвижение по карьерной лестнице

Большая часть отмечает профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, который может обеспечить профессиональное продвижение. Она составляет 59,4% респондентов. 30,4% опрошенного персонала полагают, что залогом успеха их карьеры являются хорошие результаты работы. 7,2% считают, что умение брать на себя ответственность и инициативность могут «сослужить неплохую службу». И только 3% выделяют в качестве весомого фактора повышения по службе возможность быть на заметке у начальства.

Такие факторы, как высокая интенсивность труда и знакомство с нужными людьми не были оценены как наиболее значимые для роста деловой карьеры.

73,9% респондентов имеют желание продвинуться по карьерной лестнице вверх и 26,1% не имеют такового желания. Факторы, мешающие развитию карьеры, показаны на рисунке 2.5.

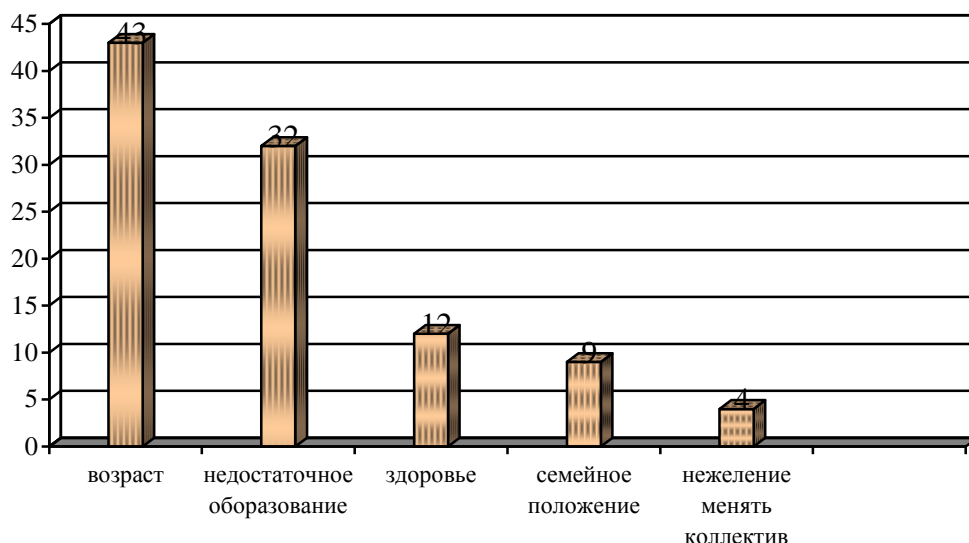


Рис. 2.5. Факторы, мешающие респондентам продвинуться по карьерной лестнице

Среди них большинству (43%) развитию карьеры мешает возраст; 32% - недостаточное образование; 12% выделяют здоровье как фактор, препятствующий их карьерному росту. Незначительному количеству респондентов мешает продвижению по карьерной лестнице семейное положение (9%) и нежелание менять коллектив (4%).

Работа в настоящей должности нравится 69,6% респондентов и не нравится оставшимся 30,4%. Недовольство работой в их настоящей должности объясняется ими следующими мотивами (рис. 2.6).

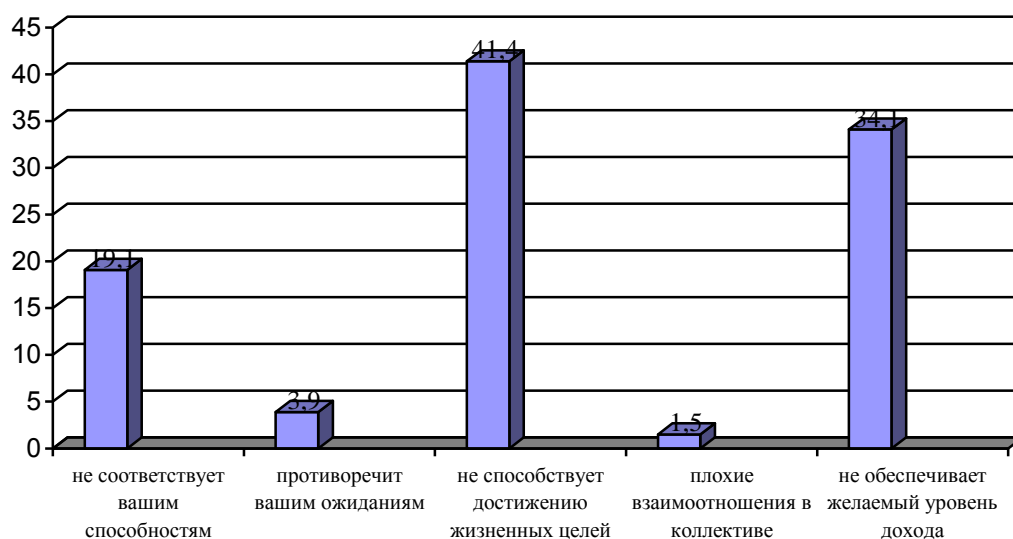


Рис. 2.6. Факторы, влияющие на недовольство респондентов работой в занимаемой должности

41,4% респондентов считают, что работа в занимаемой должности не способствует достижению их жизненных целей; 34,1% находят, что доход, получаемый за их труд, не обеспечивает желаемый образ жизни. 19,1% опрошенных понимают, что их работа не соответствует их способностям, т.е. они не могут реализовать себя так, как им бы этого хотелось. Среди опрошенных респондентов есть и такие, для которых данная работа не соответствует ожиданиям (3,9%). Негативным моментом является наличие таких работников, у которых плохие взаимоотношения в коллективе – 1,5%. Наличие конфликтов отрицательно сказывается не только на работе, но и на социально-психологическом климате торгового предприятия.

Большая часть респондентов, а это 79,8% сотрудников торгового зала, менеджеров, придерживается мнения, что в торговой сети «Светоцентр» не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой персонала розничного торгового предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует в данной торговой сети.

На рисунке 2.7 показана оценка респондентами эффективности деятельности системы управления трудовой карьерой персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр».

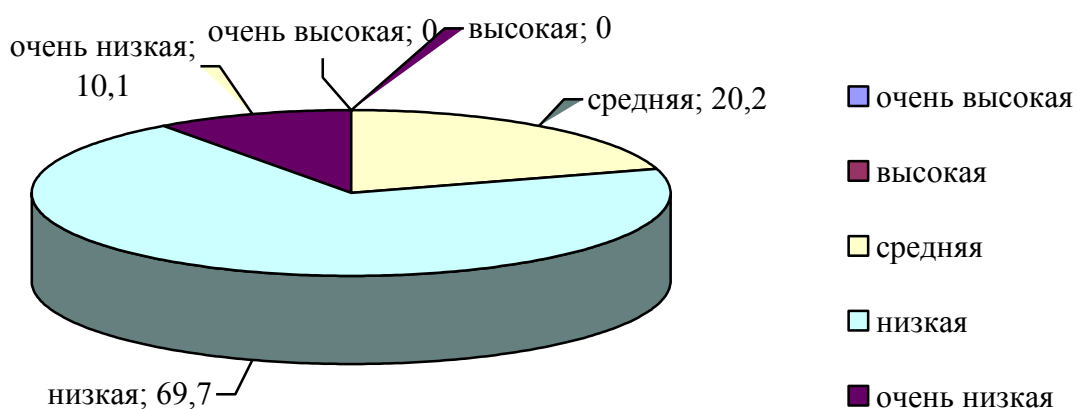


Рис. 2.7. Оценка эффективности системы управления трудовой карьерой персонала

Значительная часть респондентов оценивает деятельность розничного торгового предприятия «Светоцентр» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как достаточно неэффективную. 69,7% опрошенных оценивают эффективность деятельности исследуемой компании в данном направлении как низкую; 10,1% - как очень низкую, и лишь 20,2% удовлетворительно оценили эффективность работы системы управления трудовой карьерой. При этом никто из сотрудников не назвал систему управления трудовой карьерой персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» высокой, что говорит об отсутствии системы развития персонала, профессионального продвижения.

Определить эффективность деятельности системы управления карьерой можно, сравнив ситуацию на предприятии с условиями эффективности профессионально-квалификационного продвижения в организации. Данными условиями являются:

- постоянное внедрение в компании новейшей техники, что способствует увеличению доли высококвалифицированного персонала;
- систематическое проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
- оценка и аттестация персонала, направленные на выявление способности работников к профессиональному развитию.

Деятельность торговой сети «Светоцентр» в г. Чебоксары по профессионально-квалификационному развитию кадров не соответствует критериям успешного функционирования данной системы.

На предприятиях торговой сети не составляются индивидуальные планы карьеры, предусматривающие конкретные мероприятия, сроки и этапы их реализации, хотя большая часть опрошенных имеет желание продвинуться по карьерной лестнице и связывает свою дальнейшую профессиональную деятельность с данным торговым предприятием. Такого мнения придерживается подавляющее большинство респондентов (76,8%). 13,1% опрошенного персонала затруднились сделать какие-либо заключения о наличии индивидуальных планов

развития карьеры. 10,1% респондентов полагают, что планы развития карьеры действительно составляются, но не для каждого сотрудника.

Возможности, предоставляемые для карьерного роста, представлены на рисунке 2.8.

28% опрошенных считают, что такие возможности вполне реальны; 46% считают, что возможности, предоставляемые им для карьерного роста существуют, но реализовать их не представляется возможным. При этом 26% опрошенного персонала полагает, что такие возможности отсутствуют.

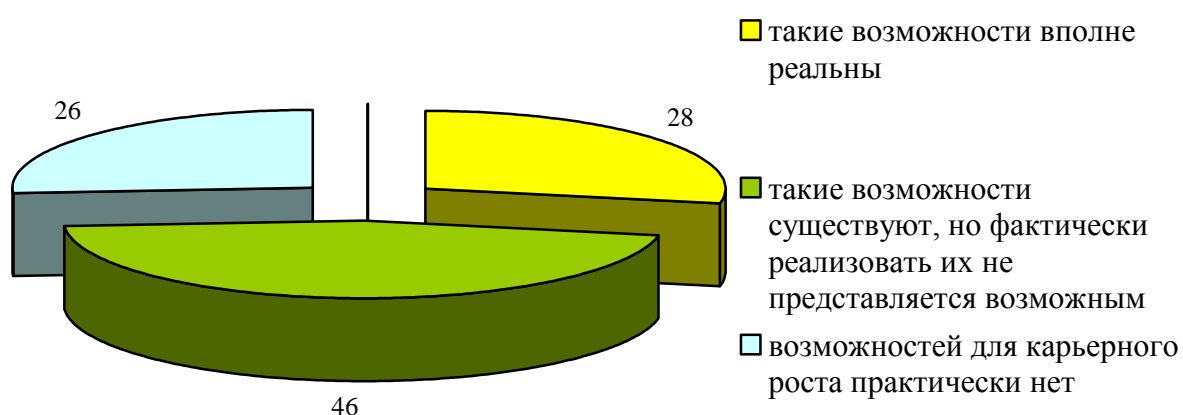


Рис. 2.8. Возможности, предоставляемые работникам, для карьерного роста

По мнению половины опрошенных планирование карьеры сотрудников находится в компетентности директора розничного торгового предприятия «Светоцентр». Другая половина респондентов затруднилась ответить на этот вопрос. Это может быть вызвано неосведомленностью персонала, либо отсутствием каких-либо результатов деятельности предприятия по планированию карьеры сотрудников.

Еще одним подтверждением неэффективности системы управления карьерой персонала является то, что отдел по работе с персоналом не принимает участия в этом процессе.

Другим доказательством низкой эффективности деятельности системы управления карьерой персонала является отсутствие резерва кадров на выдвижение, использование которого значительно повышает мотивацию



работников к развитию их потенциала. 86,9% респондентов придерживаются такого мнения, оставшаяся часть, насчитывающая 13,1%, затрудняются ответить на вопрос о существовании в организации резерва кадров на выдвижение. Т.е. на предприятии не составляются списки потенциальных руководителей.

Для интенсификации карьеры персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» рекомендуется проводить такие мероприятия, как ежегодное обучение, повышение квалификации. Для устранения недостатков в системе управления карьерой персонала можно направлять их и на повышение уровня подготовленности путем самообразования.

Следует отметить, что в розничном торговом предприятии «Светоцентр» существует некоторые виды профессионального обучения персонала:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- периодическое обучение сотрудников торгового зала, администраторов, менеджеров для поддержания их квалификации на высоком уровне;
- стажировка в других подразделениях торговой сети «Светоцентр»;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Обучение персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» применяется в случаях, показанных на рис. 2.9.

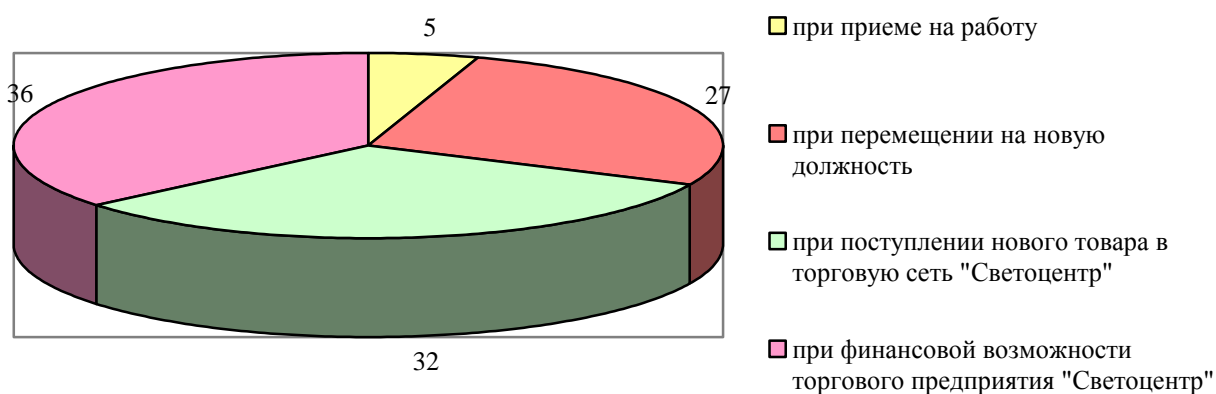


Рис. 2.9. Случаи, при которых в «Светоцентр» применяется обучение персонала

86,9% респондентов согласны с тем, что обучение может помочь им продвинуться по службе, а 10,1% считают, что это не так. 3% опрошенных затрудняются давать какие-либо заключения по этому поводу. Это говорит о том,

что в розничном торговом предприятии «Светоцентр» существует потребность в обучении. О существовании данной потребности свидетельствует и то, что 10,1% респондентов отмечают недостаточное образование в числе одного из наиболее весомых факторов, мешающих продвижению по карьерной лестнице. 59,4% респондентов выделяют профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, при помощи которого достигается продвижение по карьерной лестнице.

Таким образом, можно сделать выводы, что в розничном торговом предприятии «Светоцентр» не составляются планы обучения сотрудников, включающие обоснование затрачиваемых ресурсов, таких как деньги, предназначенные для покрытия расходов по обучению персонала; время, затрачиваемое на организацию процесса обучения и доступные виды обучения. Отсутствуют планы развития карьеры, повышения квалификации и кадровый резерв. Рекомендации, разработанные в третьем разделе выпускной работы, помогут руководству торговой сети «Светоцентр» разработать собственный план развития карьеры сотрудников.

### **2.3. Оценка конкурентоспособности персонала на основе профессиональных качеств**

Для оценки профессиональных качеств персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» была проведена оценка эффективности работы персонала.

Эффективность работы организации рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности работы персонала организации заключаются в следующем:

– оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и характеризующих конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала;

– вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления;

– соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату<sup>76</sup>:

$$X_i = \frac{P_i^\phi}{P_i^{\phi_0}} \times 100, \quad (2.1)$$

где  $X_i$  – процентное отношение  $i$ -го частного показателя эффективности, %;

$P_i^\phi$  - фактическое значение  $i$ -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период;

---

<sup>76</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.

$P_i^o$  - базисное значение  $i$ -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего периода) за отчетный период.

Полученное в результате расчета численное значение ( $X_i$ ) свидетельствует о степени достижения конечного результата (выполнения, перевыполнения, невыполнения) и должно иметь различную экономическую оценку. Известно, что важнейшей задачей рыночной экономики является достижение конечного результата с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции. Стимулирование реализуется путем введения в оценку эффективности работы скорректированных значений показателей по формуле<sup>77</sup>:

$$Y_i = f(X_i), \quad (2.2)$$

где  $Y_i$  – численное значение скорректированного  $i$ -го показателя конечного результата, %;

$f(X_i)$  – математическая функция стимулирования  $i$ -го показателя.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле<sup>78</sup>:

$$П_i = Y_i B_i, \quad (2.3)$$

где  $П_i$  - значение  $i$ -го показателя эффективности работы персонала, баллы;

$B_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя, доли.

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. Суммирование частных показателей эффективности более доходчиво и понятно, чем другие усложненные формулы, ведет к существенному сокращению трудоемкости расчетов и дает незначительные отклонения относительно абсолютной сущности явления.

---

<sup>77</sup> Там же

<sup>78</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.

Комплексный показатель эффективности работы персонала ( $\Pi$  в баллах) является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов<sup>79</sup>:

$$\Pi = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (2.4)$$

где  $n$  – число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

- если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;
- если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;
- если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценки работы персонала является хорошей;
- если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является отличной.

Из расчетов следует, что показатель эффективности работы персонала равен 95,96 баллам. Таким образом, в деятельности розничного торгового предприятия «Светоцентр» существуют значительные резервы по повышению качества работы. Рассчитанные значения показывают, что такие резервы имеются в кадровой работе, совершенствовании системы управления персоналом и использовании кадрового потенциала организации. Для определения качественных характеристик, необходимых для эффективного использования кадрового потенциала в работе применен метод экспертных оценок. На рассмотрение экспертам было представлено 25 профессиональных качеств персонала торгового предприятия. Из них были отобраны 12 наиболее значимых с точки зрения экспертов.

Формирование обобщенного набора компетенций осуществлялось следующим образом: на основе анализа штатного расписания, должностных

---

<sup>79</sup> Производственный менеджмент: уч. пос./ А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина – Пенза: ПГУАС, 2011.

инструкций и перечня критических факторов реализации формулировались отдельные требования к компетенциям, число которых увеличивалось в процессе работы. К моменту прохождения последней должности в стратегически значимой группе, соответствующей последнему фактору, список был сформирован полностью, после чего проведен повторный анализ с целью корректировки отдельных упущений, имевших место на начальных итерациях этого процесса. Вот этот перечень компетенций:

1. Знание принципов организации работы с покупателями.
2. Навыки представления товара покупателю.
3. Навыки выкладки товара в торговых залах.
4. Коммуникативные навыки.
5. Знание психологии.
6. Знание товара, представленного в торговых залах.
7. Навыки продаж.
8. Знание прогрессивных технологий в продаваемых товарах.
9. Знание Интернет – технологий.
10. Языковая грамотность.
11. Общее знание продукта торгового предприятия.
12. Знания и навыки в области мотивации персонала.
13. Знание ситуации на рынке труда.
14. Знания и навыки в области организации труда.
15. Знание технологий поддержки контактов с постоянными клиентами.
16. Навыки работы с клиентами.
17. Знание принципов организации продаж.
18. Знание специфики локальных рынков.
19. Общее знание строительного рынка и строительных материалов.
20. Знание специальных средств по видам деятельности.
21. Умение убеждать покупателя.
22. Специальные знания в торговой сфере.
23. Способность работать в жестких временных рамках.

24. Управление рабочим временем.
25. Навыки презентации.
26. Общая культура общения.
27. Звание внутренних стандартов качества торгового предприятия.
28. Способность к видению общей картины потребностей покупателя.
29. Знание языков на уровне разговорного.

Отбор наиболее значимых факторов из общей совокупности осуществлялся по среднему рангу. С этой целью была построена априорная диаграмма (рис. 2.10).

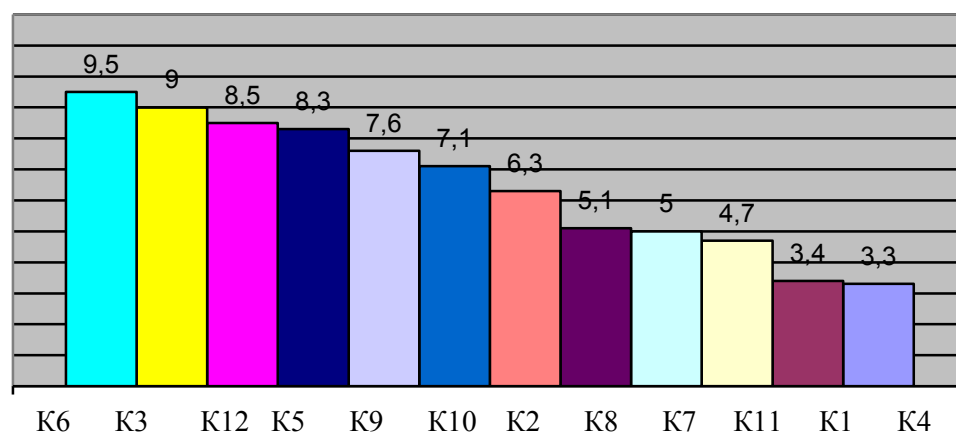


Рис. 2.10. Ранги профессиональных качеств персонала розничного торгового предприятия

Средний ранг определяется по формуле<sup>80</sup>:

$$\bar{b} = \frac{b_{ij}^{\max} + b_{ij}^{\min}}{2}, \quad (2.5)$$

где  $b_{ij}^{\max}$  - максимальный оценочный балл в ранжировочном ряду;

$b_{ij}^{\min}$  - минимальный оценочный балл в ранжировочном ряду.

Значимые факторы отбираются, исходя из соотношения:  $\bar{b}_i < \bar{b}$ .

Средний ранг  $i$ -го фактора рассчитывается как:

<sup>80</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.

$$\bar{b}_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m b_{ij}, \quad (2.6)$$

По показателям весовых коэффициентов и полученным балльным значениям определяется средневзвешенное значение интегрального показателя кадрового потенциала по формуле<sup>81</sup>:

$$K_p = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}}{m}, \quad (2.7)$$

где  $K_p$  – средневзвешенный интегральный показатель кадрового потенциала;

$m$  – количество экспертов;

$n$  – количество качественных характеристик;

$a_i$  – весомость  $i$ -ой качественной характеристики;

$b_{ij}$  – оценка  $j$ -ым экспертом  $i$ -ой качественной характеристики кадрового потенциала.

Результаты анализа мнений экспертов показали, что на профессиональный уровень работников торгового предприятия влияет совокупность качественных характеристик, которые можно объединить в следующие группы:

- интеллектуальный уровень персонала ( $K_1$ );
- социально-психологический климат ( $K_2$ );
- профессиональная компетентность сотрудников ( $K_4$ );
- стремление к самоутверждению и самовыражению ( $K_7$ );
- высокая работоспособность ( $K_8$ );
- развитие творческих способностей ( $K_{11}$ ).

Абсолютная эффективность использования потенциала персонала розничного торгового предприятия определяется как отношение величины фактического значения использования потенциала персонала к максимальному

---

<sup>81</sup> Сондерс М. Методы проведения экономических исследований / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 640 с.



значению интегрального показателя потенциала персонала<sup>82</sup>:

$$\mathcal{E}_A = \frac{K_P}{K_{P_{\max}}} \times 100\% , \quad (2.8)$$

где  $\mathcal{E}_A$  – абсолютная эффективность использования потенциала персонала торгового предприятия;

$K_P$  – средневзвешенный фактический интегральный показатель потенциала персонала;

$K_{P_{\max}}$  – максимальное значение интегрального показателя потенциала персонала.

Оценка эффективности использования потенциала персонала розничного торгового предприятия схематично представлена на рис. 2.11.

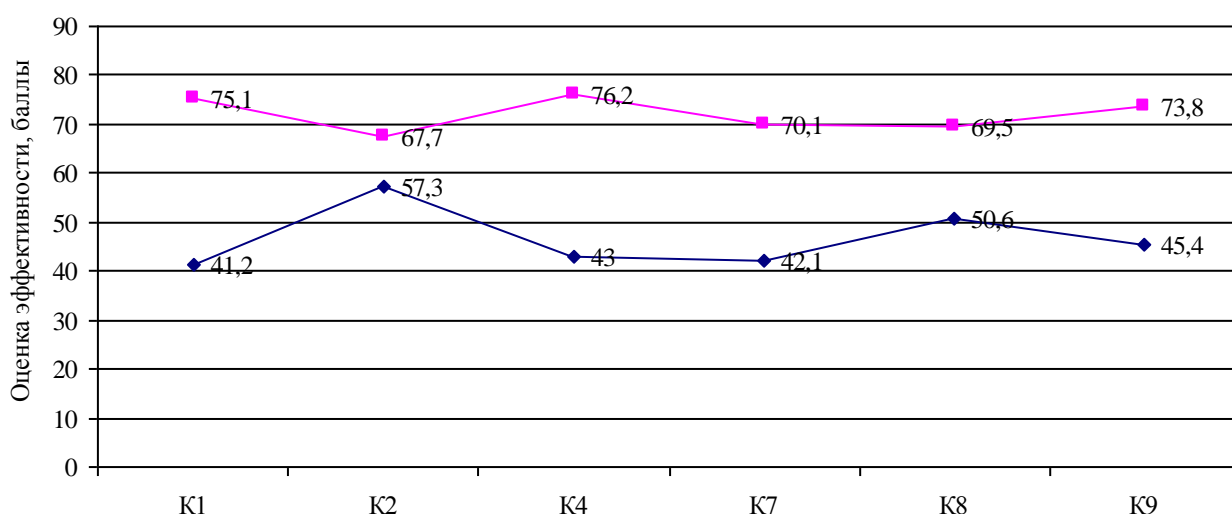


Рис. 2.11. Оценка эффективности использования потенциала персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр»

Таким образом, абсолютная эффективность использования потенциала работников розничного торгового предприятия «Светоцентр» составляет 64,6%.

Для выявления резервов повышения профессиональных качеств персонала торгового предприятия было проведено анкетирование сотрудников торгового зала и менеджеров (таблица 2.3).

<sup>82</sup> Производственный менеджмент: уч. пос./ А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина – Пенза: ПГУАС, 2011.

Таблица 2.3

## Резервы повышения профессиональных качеств персонала

Ответы	Ранг ответа
1. Повышение заинтересованности в работе	7
2. Совершенствование системы управления персоналом	9
3. Повышение требовательности ко всем работникам, искоренение недисциплинированности и безответственности	8
4. Искоренение бюрократизма, развитие критики и самокритики	1
5. Формирование нового управленческого персонала	2
6. Обучение персонала предприятия новым экономическим методам работы	3
7. Создание организационных и экономических условий для эффективной работы	4
8. Обеспечение правовой защиты персонала предприятия	5
9. Информационное обеспечение деятельности работников предприятия	6
10. Проведение курса на формирование новой философии оказываемых услуг, конкурентноспособности продаваемой продукции	11
11. Современные средства обслуживания клиентов	10
12. Компьютеризация управленческой и экономической деятельности	12

Наряду с выявлением и социальной оценкой резервов проведена и самооценка личного вклада работников в повышение профессионализма (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Оценка личного вклада в повышение профессионализма

Ответы	Ранг ответа
1. Изыскание резервов повышения качества труда	11
2. Повышение профессионального мастерства	4
3. Активное участие в самоуправлении на предприятии	8
4. Активное участие в утверждении в коллективе принципов социальной справедливости	10
5. Проявление активной жизненной позиции, инициативы и предприимчивости	5
6. Повышение личной ответственности за результаты труда	1
7. Участие в работе по рационализации и изобретательству	9
8. Соблюдение норм, предписаний, технологических режимов	2
9. Деятельность по сглаживанию внутренних конфликтов	7
10. Передача работникам своего опыта работы	12
11. Освоение новых методов экономической работы	3
12. Осуществление постоянного самоконтроля в ходе работы	6

Ранговая оценка выявила изменение приоритетов в оценке личного участия в повышении профессионализма. Основное предпочтение респондентами отводилось:

- 1) изысканию резервов повышения производительности и качества труда;
- 2) повышение профессионального мастерства;
- 3) проявление активной жизненной позиции;
- 4) личной ответственности за результаты своего труда;
- 5) соблюдению норм предписаний, технологических режимов;
- 6) освоению новых методов экономической работы.

Резко снизили свой ранг такие аспекты включенности работников в управление как, изыскание резервов повышения качества труда; активное участие в утверждении в коллективе социальной справедливости.

Одновременно возросло значение осуществления постоянного самоконтроля в ходе работы. Из этого следует вывод, что респонденты не обращают внимание на этот важнейший аспект жизнеспособности торгового предприятия, который во многом обеспечивает перспективу профессионального роста.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

В розничном торговом предприятии «Светоцентр» не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой персонала розничного торгового предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует в данной торговой сети.

Значительная часть респондентов оценивает деятельность розничного торгового предприятия «Светоцентр» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как недостаточно эффективную.

Из расчетов оценки эффективности работы персонала следует, что показатель эффективности работы персонала равен 95,96 баллам. При этом абсолютная эффективность использования потенциала работников розничного торгового предприятия «Светоцентр» составляет 64,6%.

В третьем разделе ВКР будут разработаны рекомендации по устранению выявленных недостатков и использованию имеющихся резервов при управлении персоналом.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СВЕТОЦЕНТР»**

#### **3.1. Направления повышения конкурентоспособности персонала торгового предприятия**

Каждое предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности своего персонала на всех уровнях иерархии. Поэтому целесообразно создать на торговом предприятии специальную систему подбора, развития и перемещения персонала. Одним из вариантов повышения конкурентоспособности может стать формирование кадрового резерва.

Контингент сотрудников, с которыми будет проводиться работа по развитию потенциала персонала торгового предприятия, формируется из квалифицированных менеджеров, администраторов, специалистов торгового зала, а также молодых сотрудников с высоким потенциалом. Подбор осуществляется на конкурсной основе с применением различных критериев.

Американским профессором А. Роджером был разработан «план семи точек», который рекомендуется использовать при формировании резерва. Согласно этому плану, подбор сотрудников для развития потенциала персонала осуществляется по следующим критериям<sup>83</sup>:

- физическое состояние;
- достижения, т.е. результаты труда на занимаемой в настоящий момент должности, а также на ранее занимаемых должностях;
- общий интеллект (например, способность быстро обучать, хорошая память, здравый смысл и т.д.);
- профессиональные способности с точки зрения их соответствия занимаемой должности;

---

<sup>83</sup> Сайманова, О.Г. Инновационный подход к формированию кадрового состава предприятия [Текст] / О.Г. Сайманова // Вестник поволжского государственного университета сервиса. Серия: экономика. – 2016. – №2 (44). – С. 132-135.

- профессиональные интересы;
- характер личности;
- условия жизни (например, проживание в определенном районе, наличие телефона и т.п.).

Российские ученые рекомендуют наряду с указанными выше критериями использовать критерий, характеризующий степень готовности потенциального сотрудника к работе на более высокой должности. При этом степень готовности следует определять как соотношение возраст – потенциал, оценивая усилия, затраченные на подготовку к занятию данной должности.

Схема организации работы с резервом представлена в приложении Д.

План замещения должностей в организации - это вариант развития организационной структуры, ориентированный на конкретные личности с различными приоритетами. План замещения должностей рекомендуется включать<sup>84</sup>:

- индивидуально-ориентированные схемы замещения;
- планы обучения претендентов на выдвижение.

Формуляр, используемый при составлении перспективных схем замещения должностей, представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Формуляр, используемый при составлении перспективных схем замещения должностей

Дата	Кем занята должность	Возраст	Потенциальные приемники	Показатели оценки преемников				
				№1	№2	№3	№4	№5

В основе индивидуально-ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения, которые разрабатываются кадровой службой с учетом организационной структуры и представляют собой вариант концептуальной

<sup>84</sup> Резник С.Д. Организационное поведение Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

модели ротации должностей. Основой разработки типовых схем замещения является детализированный учет ключевых должностей, а также подбор близких им по структуре ответственности «развивающих должностей».

В типовой схеме замещения должностей рекомендуется отражать<sup>85</sup>:

- диапазон ротации, определяемый с помощью типовых моделей продвижения на вышестоящую должность и моделей ротации кадров;
- потребность в развитии потенциала персонала, определяемая на основе периодического анализа численности и структуры персонала торгового предприятия в пределах диапазона ротации;
- программа по развитию потенциала персонала;
- стандартные методы оценки и отбора сотрудников с точки зрения необходимости и возможностей их профессионального роста в диапазоне ротации.

После того как состав резерва сформирован, следует разработать программу подготовки карьерного развития. В состав данной программы рекомендуется включить несколько разделов.

Прежде все, это аннотация для персонала – начальный раздел плана карьерного развития, в котором кратко излагаются главные цели и рекомендации, включенные в план. Данный раздел помогает персоналу быстро понять основную направленность плана.

Раздел «Текущее состояние конкурентоспособности персонала» должен содержать информацию по двум направлениям. Во-первых, должна быть представлена программа комплексных исследований рынка труда, включая анализ внешней и внутренней среды, отражен бюджет исследования, его исполнители. Данное исследование рекомендуется проводить не самим отделом кадров, а поручить выполнение исследования отделу маркетинговых исследований. Во-вторых, должны быть показаны объем и структура совокупной рабочей силы в организации с разбивкой по периодам осуществления проекта.

---

<sup>85</sup> Селина, О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии [Текст] / О.В. Селина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №5(30). – С. 3-89.

Раздел «Разработка стратегии карьерного развития». В данном разделе должны быть отражены направления совершенствования потенциала персонала по отдельным профессионально-квалификационным группам.

Раздел «Бюджет карьерного развития» содержит проектируемые величины доходов, затрат и прибыли.

Раздел «Контроль», в котором дается характеристика процедур и методов контроля, которые необходимо использовать для уровня успешности выполнения плана.

Разработанный план рекомендуется периодически корректировать в зависимости от успешности достижения целей.

Приведенные ниже рекомендации будут полезны при реализации программы подготовки резерва:

1. Прежде всего, обучение персонала под руководством отдела кадров торговой сети «Светоцентр». В таких подразделениях должны работать профессионалы, знакомые с опытом обучения в торговых структурах.

2. При организации обучения необходим жесткий принцип материальной ответственности преподавателя (плохо научил – переобучи за свой счет); слушателя (обучение – дорогостоящий процесс, решил раньше установленного срока уйти на другую работу – компенсируй затраты предприятия на обучение).

3. Лучший вариант обучения – на рабочем месте, через знание того, что плохо дается сотруднику на его рабочем месте, в его рабочей технологии. В этом случае от преподавателей требуется умение оперативной диагностики знаний, навыков, профессиональной подготовки сотрудников. Нужно иметь таких специалистов-преподавателей, обучающих сотрудников на рабочих местах и способных оценить тот необходимый для успешной работы уровень знаний. Конечно, само обучение и тренинг можно и нужно проводить в стационарных условиях, где для этого имеются необходимые учебные технологии и оборудование. Но акцент должен быть на диагностике применительно к реальной рабочей ситуации. Главное в работе с преподавателем, сотрудниками учебного центра – авторитетность их знаний и навыков. Не надо экономить денег на оплату

труда преподавателя – убытки от плохо подготовленного специалиста будут еще больше.

4. Существенным моментом может оказаться и то, что повышение квалификации иногда предполагает обучение не отдельных сотрудников, а всего отдела целиком. В противном случае теряется эффект отдельных групп сотрудников. И в этом случае также целесообразно обучение работников на рабочем месте.

5. Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данном торговом предприятии, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, сотрудник работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на более перспективную работу.

Другим направлением повышения конкурентоспособности персонала торгового предприятия может стать маркетинг персонала. Маркетинг в области персонала – это оперативный сбор и анализ информации о состоянии рынка труда и определение тенденций его развития для дальнейшего замещения вакансий людьми необходимой квалификации<sup>86</sup>.

Если говорить о маркетинговой функции конкретного торгового предприятия, то в своей деятельности оно ориентируется, прежде всего, на увеличение прибыли через повышение конкурентоспособности оказываемых услуг. Эта цель может быть достигнута только в том случае, когда в торговом процессе будут сведены соответствующие по количеству и качеству ресурсы и, прежде всего, рабочая сила. Поэтому активизация предприятия на одном из важнейших ресурсных рынков – рынке труда, возможна только на основе соответствующей методологии, методов и тактики, что в совокупности и

---

<sup>86</sup> Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Дашков и Ко, 2012 г. – 500 с.



представляет собой маркетинговую деятельность.

Сложившаяся к настоящему моменту практика работы с кадрами на торговых предприятиях, очень далека от маркетингового подхода, поскольку в большинстве случаев эта сфера деятельности пока не включалась полностью в систему рыночных отношений.

Маркетинговая работа торгового предприятия должна начинаться с профориентации (рекрутские фирмы), охватывать весь процесс движения товара (рабочая сила), включая его мотивацию, профессиональную подготовку и переподготовку, формы оплаты труда, при этом должен осуществляться мониторинг на рынке труда в отраслевом и территориальном аспектах<sup>87</sup>.

Маркетинг рабочей силы на торговом предприятии должен включать реализацию мероприятий по следующим направлениям:

1. Формирование устойчивых и обоюдовыгодных договорных отношений с учебными заведениями, готовящими рабочих и специалистов разного уровня квалификации, при активном участии в процессе подготовки самого предприятия, через привлечение будущих работников на практику, заказы на разработку в курсовых проектах и дипломах конкретных проблем предприятия. По существу это является одной из форм контрактной системы найма и оплаты работника, позволяющей в процессе формирования рабочей силы более четко ориентироваться на желания и условия ее потребителя.

2. Внедрение системы по определению потребности в персонале, позволяющей установить на заданный период времени количественный и качественный состав персонала. Сюда же можно отнести и разработку модели конкурентоспособного работника, адаптированной на конкретные условия деятельности торгового предприятия, что в маркетинговой деятельности позволит лучше понимать оценочные критерии и мотивацию, а также проверять правильность своих представлений и действий в сфере кадрового маркетинга, предсказывать возможные последствия и результаты. Предприятие уже не желает

---

<sup>87</sup> Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика [Текст] / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2011 г. – 384с.

брать на работу человека, который бы в полной мере не удовлетворяет его потребности. Моделирование позволяет избежать этих ошибок при найме.

Как видно из сказанного, оба вида потребности рассчитываются в единстве и взаимосвязи.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Следует отметить, что принципиальных отличий в подходах к определению численности персонала, принятых в отечественной и зарубежной практике не наблюдается. Можно предложить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

#### Текущая потребность в персонале

Общая потребность предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма<sup>88</sup>:

$$A = Ч + ДП, \quad (3.1)$$

где  $Ч$  – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$  – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле<sup>89</sup>:

$$Ч = \frac{ОП}{В}, \quad (3.2)$$

где  $ОП$  – объем производства;

$В$  – выработка на одного работающего.

Дополнительная потребность в кадрах  $ДП$  – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

---

<sup>88</sup> Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.

<sup>89</sup> Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов вузов / [авт. кол. П. Э. Шлендер и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 398 с.

При расчете дополнительной потребности учитываются развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства или объема оказываемых услуг)<sup>90</sup>:

$$ДП = A_{пл} - A_б, \quad (3.3)$$

где  $A_{пл}$  и  $A_б$  – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

Частичная замена сотрудников, временно занимающих должности специалистов, определяется по формуле:

$$ДП = A_{пл} \times K_в, \quad (3.4)$$

где  $K_в$  – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 – 4 % от общей численности в год);

#### Долговременная потребность в специалистах

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствия детальных планов развития предприятия применяют метод расчета, исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства (оказываемых услуг). С учетом этого показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом<sup>91</sup>:

$$A = Ч_p \times K_n, \quad (3.5)$$

где  $Ч_p$  – среднесписочная численность работающих;

$K_n$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Наиболее достоверно расчет потребности в персонале для предприятия может быть сделан на основе нормативного метода по укрупненным нормативам

---

<sup>90</sup> Шлендер, П.Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.

<sup>91</sup> Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др.] [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.

численности на 1 млн. рублей. Этот метод широко применялся в 70-80 годах, когда были разработаны нормативы численности по отраслям народного хозяйства. В современных условиях их можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов производства (оказываемых услуг) в современных целях на поправочные коэффициенты по формуле<sup>92</sup>:

$$L = O \times H_L \times K_{\Pi}, \quad (3.6)$$

где L – численность рабочих и служащих;

O – объем производства (оказываемых услуг), млн. руб.;

$H_L$  – норматив численности на 1 млн. руб. (в ценах 70-х годов);

$K_{\Pi}$  – поправочный коэффициент на инфляцию рубля в зависимости от отрасли народного хозяйства.

В практических расчетах можно принять  $K_{\Pi} = 20$ .

Существует много методов определения потребностей торгового предприятия в персонале. Такие методы, как экстраполяция, метод экспертных оценок, компьютерные модели, описаны в учебном пособии Шекшни С.В. Выбор методов обуславливается спецификой организации: видом деятельности, размером, финансовым состоянием, организационной структурой.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований может быть определена путем последовательной разработки следующих организационных документов:

- системы целей как основы организационной структуры управления;
- общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
- штатного расписания;
- должностных инструкций (описание рабочих мест) специалистов и руководителей.

В этой связи рекомендуется разработать модель конкурентоспособного

---

<sup>92</sup> Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник для студентов вузов [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 592 с.

работника торгового предприятия.

Модель конкурентоспособного работника – это взаимосвязанная развивающаяся система свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для эффективного выполнения профессиональных функций в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

К важнейшим принципам построения модели конкурентоспособного работника можно отнести принцип адекватности (соответствии социально-экономическим условиям предприятия) и принцип динамичности (постоянная корректировка структурных элементов модели при изменении действия внешних и внутренних факторов) (рис. 3.1).

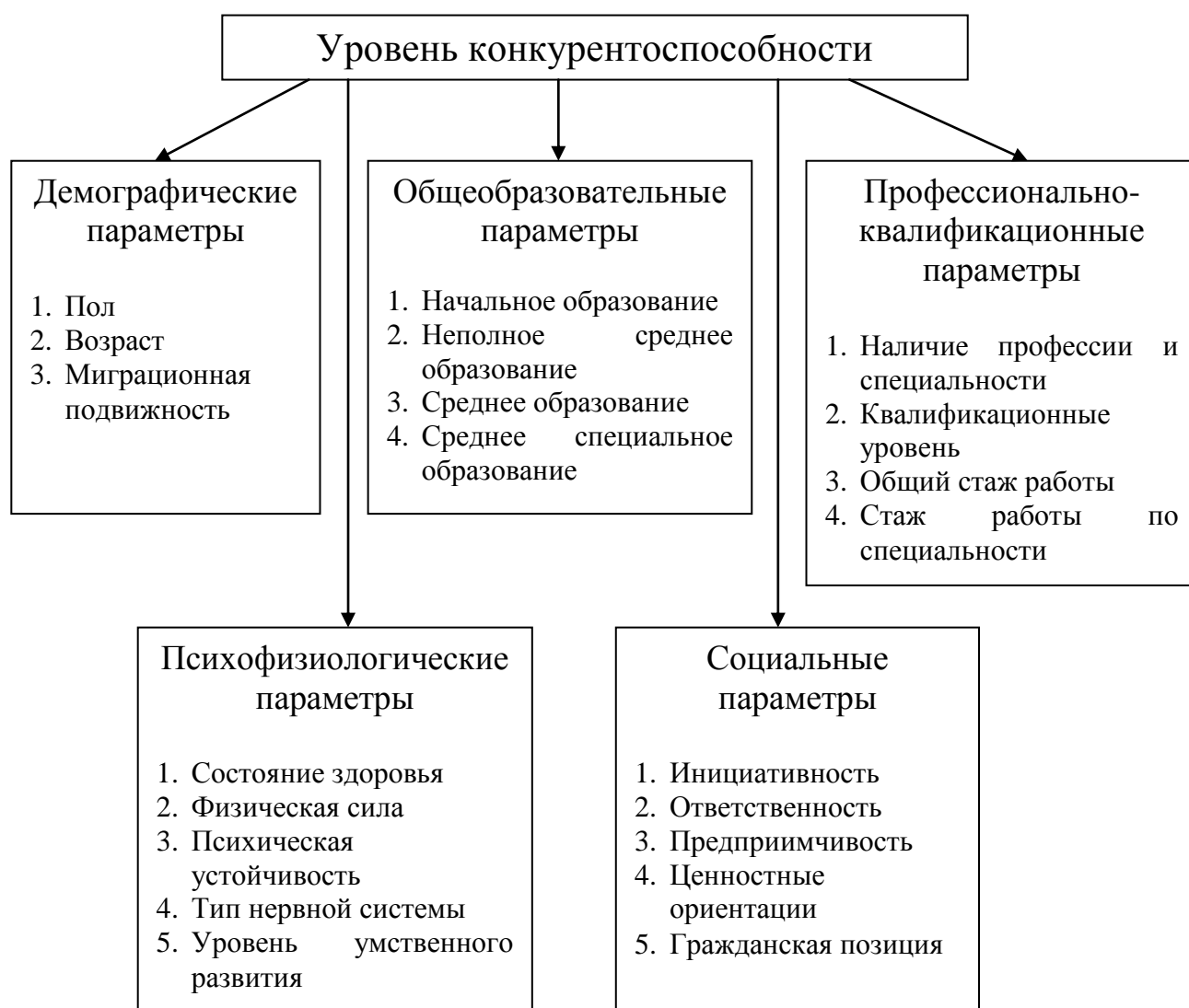


Рис. 3.1. Модель формирования конкурентоспособного работника розничного торгового предприятия

Как видно из рис. 3.1 уровень конкурентоспособного работника розничного торгового предприятия определяется психофизиологическими, демографическими, квалификационными, социальными параметрами. Именно такая комплексная оценка позволяет судить о его состоянии и развитии.

Все эти факторы в совокупности определяют характер и содержание труда, которые в свою очередь, формируют качественные параметры работникам его конкурентоспособный уровень.

Моделирование конкурентоспособности работников является, пожалуй, основой перспективного маркетинга рабочей силы на торговом предприятии, позволяя более точно планировать и прогнозировать кадровую ситуацию. Для оценки же конкретного состояния кадрового состава необходимо определение фактически достигнутого уровня конкурентоспособности каждого работника предприятия и трудового коллектива в целом.

В этом направлении пока мало что сделано и в историческом, и в практическом планах. Наиболее интересное и ценное исследование, с нашей точки зрения, по разным аспектам персонал – менеджмента, в том числе и конкурентоспособности кадров, проведено Е.Л. Богдановой. Поддерживая в целом ее позицию, мы предлагаем подход к определению конкурентоспособности работников, который позволяет сделать его рабочим инструментом кадровой службы.

В показателе интегрированы следующие пять критериев конкурентоспособности: демографические, профессиональные, квалификационные, физиологические, социальные. Названные критерии определяют следующие признаки конкурентоспособности работника: возраст, образование, квалификация, повышение квалификации, стаж работы по профессии, состояние здоровья, предприимчивость.

Предлагаемый перечень признаков конкурентоспособности работника универсален. Он может быть использован для оценки конкурентоспособности работника любой отрасли и формы собственности. Вместе с тем, он может быть сужен или дополнен другими, необходимыми предприятию на данный момент,

качественными характеристиками работника.

Такой подход к оценке позволяет определить тип работника, оптимального для данной профессии в данных условиях, организации производства и труда на предприятии.

Индивидуальный уровень конкурентоспособности работника предлагается рассчитать по следующей формуле<sup>93</sup>:

$$Y_{\kappa} = \frac{\frac{a_{p1}^{-a_{\min 1}}}{a_{\max 1}^{-a_{\min 1}}} + \frac{a_{p2}^{-a_{\min 2}}}{a_{\max 2}^{-a_{\min 2}}} + \dots + \frac{a_{pn}^{-a_{\min n}}}{a_{\max n}^{-a_{\min n}}}{n}, \quad (3.7)$$

где  $Y_{\kappa}$  – индивидуальный уровень конкурентоспособности работника;

$a_{p1}$  – оценка конкретного работника по признаку (1-n) в баллах;

$a_{\min 1}$  – минимальная оценка данного признака в баллах;

$a_{\max 1}$  – максимальная оценка данного признака в баллах;

$n$  – число признаков оценки.

Значение  $Y_{\kappa}$  должны находиться в интервале  $0 < Y_{\kappa} < 1$ . Естественно, чем выше значение  $Y_{\kappa}$ , тем выше уровень конкурентоспособности работника.

Когда у розничного торгового предприятия есть полная ясность относительно того, какие кадры нужны и в каком количестве, работа в области подбора (набора, отбора и найма) персонала принесет положительные результаты и оправдает ожидания руководства.

Наличие четкой системы формирования персонала на предприятии характеризуется впоследствии меньшим числом увольнений, лучшей удовлетворенностью работников и большей эффективностью предприятия.

Немаловажное значения для формирования конкурентоспособного персонала торгового предприятия является и управление развитием карьеры персонала.

На различных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности<sup>94</sup>:

<sup>93</sup> Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник для студентов вузов / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

<sup>94</sup> Рыбалкина, З.М. Механизмы повышения уровня управляемости организации [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов, З.М. Рыбалкина. Монография – Пенза, ПГУАС, 2009. – 156 с.

1. Предварительный этап – учеба, длится до возраста 25 лет. За этот период можно сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего возможностям.

2. Этап становления (25-30 лет). Осваивает выбранную профессию, приобретает навыки, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

3. Этап продвижения (30-45 лет). Процесс роста квалификации, продвижения по служебной лестнице, стремление к достижению более высокого статуса, оплаты труда и здоровья.

4. Этап сохранения (45-60 лет). Период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени

5. Этап завершения (60-65 лет). Характеризуется кризисом карьеры. Наивысшая точка уважения со стороны других.

6. Пенсионный этап – возможность самовыражения в других видах деятельности.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и предприятие, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Руководителю следует определить, совпадают ли требования, предъявляемые к работнику целям организации.

Планирование карьеры предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры. Речь идет о решающем шаге в адаптации ваших потребностей и способностей к благоприятным карьерным возможностям. Планирование сопряжено с систематическим обдумыванием и пристальным вниманием к краткосрочным и долгосрочным целям карьеры. Это своего рода непреходящая деятельность, которая не ограничивается каким-то первоначальным выбором работы после



окончания средней школы или получения диплома в колледже, институте, университете и т.д. Поскольку мир и организации постоянно трансформируются, периодический пересмотр ваших карьерных планов и обзор пройденного пути неизбежны<sup>95</sup>.

Таким образом, для того чтобы стать профессионалом, необходимо быть человеком, который<sup>96</sup>:

1. Обладает специальными знаниями и навыками в своей предметной области.
2. Владеет информацией, умеет ее собирать, структурировать и правильно использовать.
3. Знает своих коллег, организует свою коммуникационную сеть, то есть завоевывает себе соответствующую репутацию, поддерживает отношения с коллегами, смежниками, потенциальными работодателями, имеющимися и возможными клиентами и заказчиками.
4. Владеет основами менеджмента и самоменеджмента, то есть умеет организовать и работу других, и свой труд.
5. Владеет искусством делового общения, хорошо знает особенности и правила этикета в своей профессиональной среде.

На основании предложенных рекомендаций разработаны принципы формирования конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия (приложение Е).

### **3.2. Мероприятия по реорганизации маркетинговой службы**

Реализация предложенных направлений повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия требует создания соответствующей службы маркетинга. В настоящее время без такой службы, обеспечивающей проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса,

---

<sup>95</sup> Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.

<sup>96</sup> Эсаулова, И. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития [Текст] / И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №8. – С. 106-112.

требований потребителей к товару и его свойствам, тенденций этих требований под влиянием различных факторов, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе. Конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка. В этом заинтересованы как изготовители, так и потребители продукции.

Кроме всех перечисленных выше рекомендаций, розничному торговому предприятию «Светоцентр» необходимо продумать маркетинговый план, который предусматривает особое обслуживание крупных заказчиков, которые составляют большую часть бизнеса. Менеджеры высшего звена часто поддерживают личные контакты с менеджерами фирмы – покупателя одного с ними ранга и на постоянной основе курируют отношения с этими заказчиками. Чтобы избежать потерь крупных клиентов, необходимо принять к действию следующие меры:

1. Расширение сбытовой команды.
2. Подготовка и обучение сбытового персонала.
3. Приобретение более полных знаний по существующим товарам, которые реализует торговое предприятие.
4. Изучение и анализ потенциальных рынков.
5. Ежеквартально проводить опросы покупателей во всех торговых предприятиях «Вектор» для выявления покупательских предпочтений.
6. Отделу маркетинга и сбыта необходимо вести учет спроса на каждый вид товара и принимать план, опираясь на полученную статистику.
7. Поддержание информации о торговом предприятии в СМИ, что благоприятно скажется на его имидже, увеличит спрос.
8. При затаривании складов продукцией провести 1-2 недельную распродажу со снижением цен, можно приурочить распродажу к какому-либо празднику или событию в общественной жизни города, страны и т.д., обязательно используя информационную поддержку СМИ.

9. Продажа новых товаров с предварительным изучением нужд и потребностей потенциальных клиентов.

10. Ежемесячное выделение средств для проведения рекламных мероприятий.

При подборе специалистов во вновь формируемую службу маркетинга, следует обратить достаточно большое внимание профессиональной подготовке и универсальности навыков новых сотрудников. Созданной службе маркетинга кроме чисто маркетинговых проблем придется решать вопросы, связанные с перераспределением функциональных обязанностей и структурных взаимоотношений внутри компании, вести разъяснительную работу среди сотрудников о роли и месте маркетинга в современной рыночной экономике.

Следует принять во внимание то факт, что создание службы маркетинга на торговом предприятии достаточно затратное и длительное мероприятие. Если политика руководства торгового предприятия в этом направлении будет двойственной и непоследовательной, то директору по маркетингу придется не раз отстаивать целесообразность и необходимость тех или иных мероприятий. Наверняка, у большинства сотрудников предприятия доминирующим является стереотип о том, что об эффективности мероприятий можно судить только по их сиюминутной экономической эффективности, что косвенно подтверждается умеренной степенью готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии проведения указанных мероприятий.

С методологической точки зрения, причиной всех выше приведенных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством предприятия роли и места маркетинга в повышении конкурентоспособности предприятия. Главным и решающим мероприятием по преодолению сложившейся ситуации должно быть формирование единой службы маркетинга, состоящей из специалистов–маркетологов достаточно высокой квалификации.

В результате исследования было выявлено, что уровень эффективности маркетинговой деятельности необязательно определяется только результатами текущей деятельности. Высокая эффективность определяется тем, что

предприятие грамотно проводит маркетинговую политику в стратегическом масштабе.

Торговые предприятия должны стремиться предлагать покупателям новые товары и услуги, осуществлять поиск новых клиентов.

Для совершенствования управления деятельностью маркетинговой службой необходимо разработать организационную структуру отдела маркетинга. Во главе отдела должен стоять начальник отдела маркетинга, в подчинении которого будут находиться два отдела. Один занимается маркетинговыми исследованиями и разработкой маркетинговых программ, а другой – маркетинговыми коммуникациями (рекламой и PR) (рис. 3.3)<sup>97</sup>.

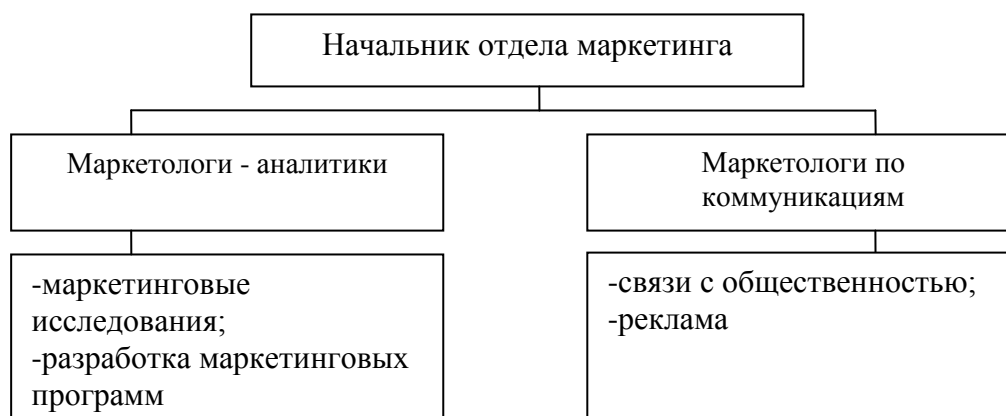


Рис. 3.3. Структура отдела маркетинга в розничном торговом предприятии «Светоцентр»

Сотрудники отдела маркетинга в своей деятельности должны взаимодействовать с отделом сбыта. Маркетологи получают необходимую информацию от начальников отдела сбыта, консультантов, клиентов, дилеров, поставщиков, анализируют, оценивают полученную информацию и разрабатывают план действий на какой-то определенный период.

Основные направления работы отдела маркетинга в розничном торговом предприятии «Светоцентр»:

1. маркетинговые исследования, включающие в себя:
  - исследование конкурентов;
  - исследование рынка;

<sup>97</sup> Ловчева, М., Сувалова, Т. Разработка положения о молодом специалисте [Текст] / М. Ловчева, Т. Сувалова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. – №6. – С. 159-167.

- исследование потребителей;
- исследование внешней среды маркетинга.
- 2. участие в выставках-ярмарках;
- 3. проведение рекламных кампаний;
- 4. разработка и проведение акций, способствующих увеличению объемов продаж;
- 5. анализ деятельности фирмы по основным показателям (прибыль, объем продаж, рентабельность).

В должностные обязанности начальника отдела маркетинга входит:

- разработка заданий для маркетологов;
  - координация деятельности отдела маркетинга;
  - контроль за реализацией отдельных программ;
  - посещение семинаров, тренингов и совещаний, проводимых среди дистрибьюторов фирм.
- предложения руководству торгового предприятия плана деятельности на определенный период времени;
  - подготовка отчета для руководства о проведенных мероприятиях;
  - подготовка отчета о деятельности торгового предприятия за квартал, год (прибыль, рентабельность, эффективность рекламных компаний и анализ других показателей.)

Функции, которые должны выполнять маркетологи в отделе маркетинга<sup>98</sup>:

- проведение маркетингового исследования конкурентов на рынке, анализ их деятельности, определение доли розничного торгового предприятия «Светоцентр» на рынке г. Чебоксары, выявления сильных и слабых сторон конкурентов, возможностей и угроз;
- изучение потребительских предпочтений и разработка путей наилучшего удовлетворения потребностей клиентов;
- изучение периодичности покупок и зависимости их от сезона;

---

<sup>98</sup> Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М.: Юрайт, 2012 г. – 336 с.

- при появлении новых товаров организация и проведение презентации;
- подготовка прайс-листов, различных буклетов и рекламных брошюр;
- установление связи с клиентами – прямая рассылка (предложения о сотрудничестве, прайс-листы, буклеты, брошюры);
- разработка различных акций, мероприятий, способствующих увеличению продаж и привлечению новых покупателей;
- проведение различных рекламных компаний;
- поиск партнеров для реализации общих целей (банков, предлагающих наиболее выгодные условия кредитования);
- проведение рекламной кампании (выбор источника информации – газета, TV, радио; установления контакта с фирмами, предоставляющей рекламные услуги; оценка и выбор наиболее эффективной рекламной кампании);
- проведение анализа деятельности торгового предприятия за определенные периоды времени по таким показателям, как прибыль, рентабельность, объемы продаж, эффективность различных мероприятий и разработка мер по совершенствованию работы фирмы и персонала.

Подводя итоги, отметим, что отдел маркетинга не должен работать в отрыве от розничного торгового предприятия, ему необходимо постоянно взаимодействовать с сотрудниками и руководством предприятия, предлагать пути совершенствования деятельности предприятия для наилучшего удовлетворения клиентов. Прежде, чем внедрять какое-либо мероприятие, сотрудники отдела маркетинга должны проанализировать все достоинства и недостатки разработанной программы, оценить предполагаемую прибыль и затраты, а также возможность ее реализации при имеющихся условиях.

Важно понимать, что не маркетинг как функциональное звено торгового предприятия должен доказывать свою значимость, а все функциональные звенья предприятия должны осознавать значение маркетинга и воспринимать приоритет потребителя как собственную целевую установку. При этом усиливается роль маркетинговой грамотности всего персонала торгового предприятия и повышения квалификации руководителей и сотрудников маркетинговой службы.

### 3.3. Экономическая оценка эффективности разработанных мероприятий

В своей работе с кадрами руководство предприятия ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат. Такая постановка вопроса для предприятия, функционирующего в условиях самофинансирования, представляется вполне оправданной.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при том же результате. Применительно к управлению персоналом проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать<sup>99</sup>.

На основании вышеизложенного материала мы предлагаем провести рейтинговую оценку нескольких кандидатов на вакантную должность, основываясь на затратах при поиске, отборе, найме и дальнейшем использовании.

Если на имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов, то руководству предприятия необходимо определить, кого из претендентов предпочтительнее принять на работу, учитывая ограничения по финансовым ресурсам, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата.

Исходные данные включают<sup>100</sup>:

– полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества;

– данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность-информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и

---

<sup>99</sup> Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения [Текст] / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2014 г. – 320 с.

<sup>100</sup> Карапетян, З. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии [Текст] / З. Зверев // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №5. С. 64-68.

затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Экономический расчет персонала в выпускной квалификационной работе представлен на основе информационных данных розничного магазина торговой сети «Светоцентр».

На вакантную должность администратора претендуют четыре человека. Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 4,8 тыс. руб., с учебным заведением в 1,6 тыс. руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,7 тыс. руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,7 тыс. руб., по службе занятости – 0,6 тыс. руб., по учебному заведению – 0,4 тыс. руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по 7,3 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс. руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс. руб.;
- для претендента Б – 2,5 тыс. руб.;
- для претендента В – 3,0 тыс. руб.;
- для претендента Г – 3,8 тыс. руб.

На предприятии разработаны основные требования к должности, представляющие собой модель рабочего места (табл. 4.1).



Таблица 4.1

## Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Важно	Очень важно	Желательно
<b>Профессиональные предпосылки, образование</b>			
1	2	3	4
Специальность 1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях _____	X		
5. Специальные знания _____		X	
<b>Личностные предпосылки</b>	X		
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем)..... и делать по ним выводы)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры).....)		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с ... (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (например, с ... (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах).			X
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров (указать наиболее вероятные проблемы) ...умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях ... умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких)...		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

В соответствии с разработанной моделью рабочего места четыре кандидата прошли проверочные испытания. Их результаты представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1	2	3	4	5
1. Высшее образование		А,Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А,Б,Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А,В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А,Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б,Г	
8. Организационные способности	Б	А	В,Г	
9. Личностная инициатива	А,В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А,В	Б,Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А,Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А,В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А,Б	В	Г
15. Стиль общения	А,Г		Б,В	

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. руб., Б – 1,5 тыс. руб., В – 1,5 тыс. руб., Г – 2,0 тыс. руб.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 14,5 тыс. руб. Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством предприятия на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала равен 15,0 тыс. руб. на одного кандидата.

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (таблица 4.1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации.

В качестве весовых коэффициентов могут быть выбраны следующие<sup>101</sup>:

- для 1-й градации (очень важно) – 1,5;
- для 2-й градации (важно) – 1,0;
- для 3-й градации (желательно) – 0,5.

Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы 10. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок (см. столбцы 2-5 таблицы 4.2).

Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить таблицу 4.3.

Рейтинг кандидатов (средневзвешенная оценка) составит:

- претендент А –  $67,5/15 = 4,5$ ;
- претендент Б –  $58/15 = 3,9$ ;
- претендент В –  $61/15 = 4,1$ ;
- претендент Г –  $51,5/15 = 3,4$ .

Следующий шаг предполагает систематизацию исходных данных о затратах предприятия-работодателя, связанных с использованием того или иного варианта обеспечения потребности в персонале.

---

<sup>101</sup> Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

## Расчет рейтингов претендентов

Порядковый номер показателя	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		оценки	Взвешенная оценка	оценки	Взвешенная оценка	оценки	Взвешенная оценка	оценки	Взвешенная Оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	1,5	4	6	3	4,5	3	4,5	4	6
2.	0,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5
3.	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	3	1,5
4.	1,5	5	7,5	4	6	5	7,5	2	3
5.	1,0	5	5	5	5	3	3	4	4
6.	1,5	5	7,5	4	6	4	6	5	7,5
7.	1,0	4	4	3	3	5	5	3	3
8.	1,5	4	6	5	7,5	3	4,5	3	4,5
9.	1,0	5	5	3	3	5	5	4	4
10.	1,0	4	4	3	3	4	4	3	3
11.	0,5	3	1,5	4	2	4	2	3	1,5
12.	1,0	5	5	5	5	4	4	3	3
13.	1,0	4	4	3	3	4	4	2	2
14.	1,0	4	4	4	4	3	3	2	2
15.	1,0	5	5	3	3	3	3	5	5
Суммарная оценка			67,5		58		61		51,5

Систематизированные данные целесообразно представить в виде таблицы 4.4.

Таблица 4.4

Объемы затрат на приобретение и использование персонала, (тыс. руб.)

Источники Обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1	2	3	4	5
1. Договорные отношения	4,8	—	—	1,6
2. Маркетинговые исследования	0,7	0,6	—	0,4
3. Проведение отбора персонала	7,3	6,2	6,2	6,2
4. Наем персонала	0,4	0,4	0,4	0,4
5. Дополнительное обучение	1,0	2,5	3,0	3,8
6. Введение в должность	0,5	1,5	1,5	2
7. Оплата труда	4,5	4,5	4,5	4,5
8. Лимит финансовых средств	15,0	15,0	15,0	15,0

Общая сумма единовременных затрат организации-работодателя по каждому из вариантов обеспечения потребности в персонале составит:

- агентство по найму – 14,7 тыс. руб.;
- биржа труда – 11,2 тыс. руб.;
- свободный рынок труда – 11,1 тыс. руб.;
- учебное заведение – 14,4 тыс. руб.

Затраты по каждому из претендентов на должность администратора не превысили лимит средств, выделяемых администрацией предприятия-работодателя. Максимальный рейтинг из всех рассматриваемых претендентов – у кандидата А. Очевидно, ему и следует отдать предпочтение по результатам отбора.

Следствием проведенной экономической оценки является получение дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции (объема оказываемых услуг) вследствие роста производительности труда, повышения ее качества;
- удовлетворения трудом;
- уменьшения ущерба от текучести кадров;
- экономии средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала и т.п.

Такой экономический расчет позволяет предприятию избежать ошибок и финансовых потерь при формировании персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав проблему повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр», можно сделать вывод о значимости оценки и развития карьеры персонала для повышения его конкурентоспособности. Профессиональная карьера является основным стимулом повышения своей конкурентоспособности. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

С целью выявления основных направлений повышения конкурентоспособности персонала в розничном торговом предприятии «Светоцентр» был проведен анализ. Результаты анализа позволяют сделать следующие выводы.

1. Более 85% респондентов работают в данной компании от 2 до 6 лет. Значительная часть респондентов (72,5%) связывают свою трудовую карьеру с данной компанией. 31% опрошенных считают, что их профессиональная деятельность соответствует их личным склонностям; 20% убеждены, что их деятельность соответствует уровню знаний и умений; 22% уверены, что их работа требует поддержания коммуникационных навыков. По 7% респондентов считают работу интересной и неплохо оплачиваемой, и что она соответствует уровню образования. При этом 13% респондентов работают в розничном торговом предприятии «Светоцентр» из-за возможности приобретения продукции торговой сети со значительной скидкой.

2. Большая часть опрошенных (59,4%) отмечает профессиональную компетентность и знания как наиболее значимый фактор, который может обеспечить профессиональное продвижение. 30,4% опрошенного персонала полагают, что залогом успеха их карьеры являются хорошие результаты работы. 7,2% считают, что умение брать на себя ответственность и инициативность могут «сослужить неплохую службу». 3% выделяют в качестве весомого фактора повышения по службе возможность быть на заметке у начальства.

3. Факторами, мешающими развитию карьеры, названы: возраст – 43%, недостаточное образование – 32%; здоровье – 12%, семейное положение -9%, нежелание менять коллектив – 4%.

Недовольство работой в их настоящей должности объясняется следующими мотивами: работа в занимаемой должности не способствует достижению их жизненных целей – 41,4% респондентов; доход, получаемый за их труд, не обеспечивает желаемый образ жизни – 34,1%; работа не соответствует их способностям – 19,1%; работа не соответствует ожиданиям – 3,9%; плохие взаимоотношения в коллективе – 1,5%.

4. 79,8% сотрудников торгового зала, менеджеров, придерживается мнения, что в розничном торговом предприятии «Светоцентр» не существует единого механизма, который регулирует процесс управления карьерой персонала розничного торгового предприятия. Т.е. система управления карьерой, деятельность которой направлена на планомерное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования кадрового потенциала, отсутствует в данной торговой сети.

5. Значительная часть респондентов оценивает деятельность розничного торгового предприятия «Светоцентр» по управлению профессионально-квалификационным продвижением персонала как недостаточно эффективную. Еще одним подтверждением неэффективности системы управления карьерой персонала является то, что отдел по работе с персоналом не принимает участия в этом процессе.

Другим доказательством низкой эффективности деятельности системы управления карьерой персонала является отсутствие резерва кадров на выдвижение, использование которого значительно повышает мотивацию работников к развитию их потенциала.

6. Для оценки профессиональных качеств персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» была проведена оценка эффективности работы персонала. Из расчетов следует, что показатель эффективности работы персонала равен 95,96 баллам. Таким образом, в деятельности розничного торгового предприятия «Светоцентр» существуют значительные резервы по повышению качества работы. Рассчитанные значения показывают, что такие резервы имеются в кадровой работе, совершенствовании системы управления персоналом и использовании кадрового потенциала организации. При этом абсолютная эффективность использования потенциала работников розничного торгового предприятия «Светоцентр» составляет 64,6%.

7. По результатам анализа разработаны рекомендации по формированию конкурентоспособного персонала торгового предприятия. Одним из вариантов повышения конкурентоспособности может стать формирование кадрового резерва.

8. Другим направлением повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия может стать маркетинг персонала. Маркетинг в области персонала – это оперативный сбор и анализ информации о состоянии рынка труда и определение тенденций его развития для дальнейшего замещения вакансий людьми необходимой квалификации. Маркетинговая работа торгового предприятия должна начинаться с профориентации (рекрутские фирмы), охватывать весь процесс движения товара (рабочая сила), включая его мотивацию, профессиональную подготовку и переподготовку, формы оплаты труда, при этом должен осуществляться мониторинг на рынке труда.

9. Немаловажное значение для повышения конкурентоспособности персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» является определение количественной потребности в персонале. Данная задача сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению



исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

10. Рекомендована и разработана модель конкурентоспособного работника розничного торгового предприятия, представляющая собой взаимосвязанную развивающую систему свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для эффективного выполнения профессиональных функций в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

11. Как было выявлено в ходе исследования, в розничном торговом предприятии «Светоцентр» для формирования конкурентоспособного персонала необходимо усилить работу в области развития карьеры персонала. С этой целью предложен ряд мероприятий и на его основе разработана модель конкурентного специалиста. Данная модель – это динамическая система свойств и качеств, необходимых работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования. Ее практическая ценность проявляется в возможности находить эффективные способы повышения конкурентоспособности работника.

12. Важным направлением формирования конкурентоспособного персонала розничного торгового предприятия «Светоцентр» является и управление развитием карьеры персонала. Реализация предложенных направлений повышения конкурентоспособности персонала торгового предприятия требует создания соответствующей службы маркетинга. Для этого необходимо разработать организационную структуру отдела маркетинга.

13. В экономическом разделе выпускной квалификационной работы предложена рейтинговая оценка нескольких кандидатов на вакантную должность, позволяющая выбрать работника с наименьшими затратами и высокой результативностью.

Таким образом, становится ясно, что конкурентоспособный персонал в наше время становится очень важным элементом успеха розничного торгового предприятия. Руководители должны понять, что нет смысла продавать то, что никто никогда не купит, а значит необходимо иметь в своем штате людей, знающих и понимающих нужды покупателей. Только так можно обеспечить стабильный рост прибыли торгового предприятия.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации / Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с.
2. Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 11. – С. 13-18.
3. Анисимова, И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации [Текст] / И. Анисимова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №12. – С. 64-71; 2012. – №1. С. – 106-110.
4. Антонов, А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики [Текст] / А.Ю. Антонов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №7. – С. 47-50.
5. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практ. пособие [для соц. психологов, менеджеров по персоналу, кадровикам и др] [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.
6. Булгакова, С.В., Агапов, Д.С. Дифференциация центров ответственности в различных организационных структурах управления [Текст] / С.В. Булгакова, Д.С. Агапов // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – №9. – С. 16-25.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / Бухалков М.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.
8. Ветрова, И.Ф. Аудит человеческого капитала [Текст] / И.Ф. Ветрова // Аудитор. – 2015. – №7. – С. 32-38.

9. Воронин, В., Ионцева, М. Оценка эффективности работы HR-службы [Текст] / В. Воронин, М. Ионцева // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №8. С. 76-83; №9. – С. 68-76.
10. Генкин, А. Корпоративный университет: выбор работодателя [Текст] / А. Генкин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №7. – С. 105-109.
11. Грачев, В., Руденко, Г., Панова, Л. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация [Текст] / В. Грачев, Г. Руденко, Л. Панова // Кадровик. Кадровый менеджмент. –2016. – №5. – С. 36-49.
12. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / Данилина Е.И. – М.: Дашков и К, 2016. – 208 с.
13. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: учебник [для студентов вузов] [Текст] / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД РФ. – М.: Магистр, 2016. – 294 с.
14. Долженко, Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонала [Текст] / Р.А. Долженко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – №7. – С. 32-38.
15. Друкер, П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика [Текст] / Издательство «Вильямс ИД», 2009.
16. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник [Текст] / Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 350 с.
17. Жуков, А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита [Текст] / А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. –2014. – 4. – С. 38-43.
18. Журавлева, И.В., Журавлева, М.В. Кадровое делопроизводство. Начинаем с нуля. Аудит своими силами [Текст]/ И.В. Журавлева, М.В. Журавлева. – М.: Юрайт, 2010 г.

19. Зверев, С. Контроллинг в управлении персоналом организации [Текст] / С. Зверев // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. – №9. – С. 112-114.
20. Карапетян, З. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии [Текст] / З. Зверев // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – №5. С. 64-68.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография [Текст] / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография [Текст] / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: Учебник [Текст]/ Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А; под ред. А.Я. Кибанова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
26. Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
27. Кибанов, А.Я. Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №5. – С. 101-106.

28. Ловчева, М., Сувалова, Т. Разработка положения о молодом специалисте [Текст] / М. Ловчева, Т. Сувалова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. – №6. – С. 159-167.
29. Лукьяненко, А.Б. Закономерности мотивации персонала [Текст] / А.Б. Лукьяненко // Руководитель автономного учреждения. – 2016. – №2. С. 16-23.
30. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу [Текст] / Р.Е. Мансуров. – М.: Юрайт, 2012 г. – 336 с.
31. Мельников, И. Кадровик: основные принципы управления персоналом [Текст] / И. Мельников // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №4.
32. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра [Текст] / Под общей редакцией С.Д. Резника – Пенза: ПГУАС, 2011.
33. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник [Текст] / О.К. Минева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
34. Мищенко, Е.Я. Принятие решений в кризисных бизнес-ситуациях. Методы сценарного моделирования [Текст] / Е.Я. Мищенко. – М.: Речь, 2014 г. – 208 с.
35. Мордовченков, Н., Зверев, С., Сироткин, А. Комплексная диагностика в управлении персоналом организации [Текст] / Н. Мордовченков, С. Зверев, А. Сироткин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №1. – С. 23-27.
36. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения [Текст] / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2014 г. – 320 с.
37. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник для студентов вузов [Текст] / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 592 с.
38. Олейникова Т. Эффективная мотивация [Текст] / Т. Олейникова, А. Попов // ЭЖ-Юрист. – 2015. – №23. – С. 15.

39. Орлова, Е. Корпоративный дресс-код: последствия несоблюдения для работников [Текст] / Е. Орлова // Налоговый вестник. – 2016. – №1. – С. 67-79.
40. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. – М.: Дашков и Ко, 2012 г. – 500 с.
41. Пичурин, И.И. Основы маркетинга. Теория и практика [Текст] / И.И. Пичурин, О.В. Обухов, Н.Д. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2011 г. – 384с.
42. Подойницына, И. Швейцарские технологии управления персоналом [Текст] / И. Подойницына, А. Михайлова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №7. – С. 134-140; №8. – С. 125-129.
43. Пономарева, И.К. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации [Текст] / И.К. Пономаренко, С.Ш. Левина // Управление персоналом. – 2010. – №3. С. 58-61.
44. Попов, В. Интегральная модель управления изменениями на предприятии [Текст] / В. Попов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2014. – №6. – С. 75-80.
45. Производственный менеджмент: уч. пос./ А.А. Кожеуров, З.М. Рыбалкина – Пенза: ПГУАС, 2011.
46. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. Учебник[Текст] / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.
47. Резник, С.Д. Организационное поведение Учебник [Текст] / С.Д. Резник и кол.авторов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2012.
48. Рогожин, М.Ю. Справочник кадровика: практическое пособие [Текст] / М.Ю. Рогожин. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2016. – 352 с.
49. Рыбалкина, З.М. Механизмы повышения уровня управляемости организации [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов, З.М. Рыбалкина. Монография – Пенза, ПГУАС, 2009. – 156 с.

50. Рыбалкина, З.М. Развитие человеческого потенциала как фактор повышения конкурентоспособности строительных предприятий [Текст] / З.М. Рыбалкина // Человек и труд. – 2012. – №10. – С. 39-40.
51. Рыбалкина, З.М. Совершенствование внутриорганизационной системы обучения персонала [Текст] / З.М. Рыбалкина // Сборник материалов международного научно-практического семинара «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров». – Воронеж. – 2012. – С. 121-123.
52. Сайманова, О.Г. Инновационный подход к формированию кадрового состава предприятия [Текст] / О.Г. Сайманова // Вестник поволжского государственного университета сервиса. Серия: экономика. – 2016. – №2 (44). – С. 132-135.
53. Селина, О.В. Ключевые факторы и резервы повышения производительности труда на предприятии [Текст] / О.В. Селина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Т 7. – №5(30). – С. 3-89.
54. Сотникова, С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь [Текст]/ Под научн. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 373 с.
55. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие [Текст] / С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
56. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Суслов Г.В. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
57. Синявец, Т. Система управления персоналом как объект контроля [Текст] / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – №5. – С. 96-104.
58. Сондерс, М. Методы проведения экономических исследований [Текст] / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 640 с.

59. Татаринов, А. Правовое положение директора по персоналу [Текст] / А. Татаринов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2014. – №5. – С. 42-50.
60. Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол. П. Э. Шлендер и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 398 с.
61. Управление персоналом: учебник для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева и др.] ; под ред. И. Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование).
62. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.
63. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: Учебное пособие [Текст] / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.
64. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент: учебник [Текст] / В.М. Цветаев. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013.
65. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография [Текст] / Чуланова О.Л. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 122 с.
66. Шлендер, П.Э. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / [авт. кол.: П. Э. Шлендер, В. М. Маслова, Л. С. Сухова]; под ред. П. Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 302 с.
67. Электронная поисково-справочная система «Консультант Плюс».
68. Эсаулова, И. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития [Текст] / И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2015. – №8. – С. 106-112.
69. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Самарский университет, 2010. – 330 с.



## ГЛОССАРИЙ

Анализ – разбор, рассуждение, разложение на составные части.

Анкета – опросный лист, для получения каких-либо сведений о том, кто ее заполняет, или для получения ответов на вопросы, составленные по определенной программе.

Вертикальная карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Движение кадров – повышение в должности или квалификации, перевод на другое равноценное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещения вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Кадровая политика – деятельность, связанная с отношениями между субъектами организации (социальными и профессионально – квалификационными группами, личностями и организацией в целом.)

Кадровое планирование – отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре, которые призваны выявлять будущие потребности в рабочей силе, определять их качественные и количественные показатели на более ранней стадии.

Кадры – основной (штатный) состав квалификационных работников фирм, организаций, предприятий.

Карьера – индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении деловой жизни человека.

Квалификация – специальные навыки, помогающие добиться вершин в своей профессии.

Планирование служебной карьеры – научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

Профессиональная карьера – последовательность должностей, занимаемых человеком в течение профессиональной жизни.

Развитие карьеры – действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде работника.

Расстановка кадров – количественной, производственной, временной и квалификационное закрепление работников за определенными заданиями на основе анализа работ и требований к квалификации работников, а также оценки самих работников.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификацией.

Ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Специалист – работник в области какой-нибудь определенной специальности.

Управление деловой карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организаций.

Экономическая эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта к затратам, т.е. достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

**ВОПРОСЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

1. Расскажите немного о себе (образование, семейное положение, основной род деятельности, профессиональные интересы, состояние здоровья и др.).
2. Почему Вы ушли с предыдущей работы?
3. Получали ли Вы другие предложения работы?
4. Почему Вы выбрали эту работу? Что от нее ожидаете?
5. Какие цели ставите перед собой?
6. Что нестандартного (нового) Вы можете предложить на новом месте работы?
7. Не мешает ли Ваша личная жизнь данной работе?
8. На какую зарплату Вы рассчитываете?
9. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
10. Если Вам предоставят выбор. Вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?
11. Какая работа Вам больше по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?
12. Считаете ли Вы, что надо скрывать от коллег, если Вы чего-то не знаете?
13. Как Вы повышаете свои профессиональные знания? Любите ли Вы учиться?
14. Как Вы строите взаимоотношения с коллегами? Испытываете ли трудности в общении?
15. Ваши сильные и слабые стороны характера. Что Вы делаете, чтобы избавиться от своих недостатков?
16. Какими, на Ваш взгляд, качествами должен обладать идеальный руководитель (работник)?
17. Какие у Вас есть вопросы?

Дата

Подпись

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ФОРМА ДЛЯ ЗАПИСИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

1. Наименование вакантной должности \_\_\_\_\_
2. Рейтинг (оценка) \_\_\_\_\_
3. Комментарии (учитывается не только то, какие работы может выполнять кандидат, но и его деловые и личные качества, семейное положение, домашние обстоятельства и состояние здоровья) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Интервью проводил: \_\_\_\_\_
5. Ф.И.О. (кандидата) \_\_\_\_\_ Дата рождения \_\_\_\_\_
6. Домашний адрес и номер телефона \_\_\_\_\_
7. Работает ли кандидат в настоящий момент?                    ДА                    НЕТ
8. Если да, то как скоро он может приступить к выполнению обязанностей?  
\_\_\_\_\_
9. Почему кандидат хочет занять данное вакантное место? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Опыт работы и основные профессиональные навыки, которыми владеет кандидат \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Зарплата на последнем месте работы \_\_\_\_\_
12. Кандидату предлагается охарактеризовать своего последнего непосредственного руководителя и указать его сильные и слабые стороны. Как у него складывались отношения с руководством? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13 Основные достижения в работе, достигнутые во время работы в других организациях, о которых хотел бы сообщить кандидат \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. В какой мере предыдущие места работы позволяли кандидату использовать свою инициативу и стремление взять на себя ответственность? (Активно ли он искал такие возможности в прошлом?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Были ли трудности в работе, которые кандидату приходилось преодолевать в процессе профессиональной карьеры? В чем они состояли и как с этим удалось справиться? (Выяснить, как кандидат подходит к преодолению затруднений в работе и к решению проблем.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ФОРМА ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИНТЕРВЬЮ

Инструкция для интервьюера:

Используя предлагаемую шкалу, укажите, к какому из полюсов находится ближе кандидат по каждому из рассматриваемых качеств, поставив знак "+" в соответствующей колонке.

	-1	-2	-3	0	1	2	3	
Неспособность к установлению контактов с другими людьми								Хорошая способность к установлению контактов с другими людьми
Состояние здоровья может помешать выполнению рабочих обязанностей								Хорошее состояние здоровья
Медлительность при необходимости решения интеллектуальных проблем								Способность к быстрому решению интеллектуальных проблем
Плохая способность к выражению своих идей								Хорошая способность к выражению своих идей
Значительные трудности при столкновении с неожиданными ситуациями								Высокая способность к решению новых проблем и к проявлению инициативы
Холодность, отчужденность								Дружелюбие, открытость в общении с другими людьми
Склонность к проявлению жесткости, непреклонности								Способность к проявлению терпимости
Отсутствие уверенности в себе								Уверенность в себе
Склонность к проявлению авторитаризма-								Способность достигать согласие с другими людьми
Трудности при необходимости сотрудничества с другими людьми								Способность к установлению хороших взаимоотношений с коллегами
Незрелая личность								Зрелая личность
Склонность к избеганию ответственности								Высокое чувство ответственности

АНКЕТА

ПО ИЗУЧЕНИЮ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА  
РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Просим Вас ответить на заданные ниже вопросы. Мнения, высказанные в ходе опроса, оглашению не подлежат. Опрос является анонимным, поэтому фамилию не указывайте. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций.

Мы будем благодарны, если Вы изложите свои рекомендации и пожелания по общим или отдельным вопросам формирования конкурентоспособного персонала в и приложите их к анкете в удобном для Вас виде.

Порядок заполнения анкеты

Внимательно прочитайте вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранный ответ подчеркните или обведите кружком их порядковые номера.

Заранее благодарим Вас за содействие в работе.

1. Ваша должность \_\_\_\_\_
2. Ваша предыдущая должность \_\_\_\_\_
3. Сколько лет Вы работаете в занимаемой должности?
  1. До 1 года.
  2. 1 - 2 года.
  3. 5 лет.
  4. 6-10 лет.
  5. 11-15 лет.
  6. 16-20 лет.
  7. 21 год и более.
4. Ваш общий трудовой стаж?
  1. До 1 года.
  2. 1-2 года.
  3. 3-5 лет.
  4. 6-10 лет.
  5. 11-15 лет.
  6. 16-20 лет.
  7. 21-25 лет.
  8. 26-30 лет.
  9. 31 год и более.
5. Сколько лет Вы работаете в данной организации?
  1. Менее 1 года.
  2. 1-2 года.
  3. 3-5 лет.
  4. 6-10 лет.
  5. 11-15 лет.
  6. 16-20 лет.
  7. 21 год и более.

Планирование потребности в кадрах

6. Необходима ли Вам статистическая информация о состоянии рынка труда в регионе?
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
7. Определяется ли в организации текущая и перспективная потребность в кадрах?
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
8. Численность персонала предприятия, с Вашей точки зрения, является:
  1. недостаточной;
  2. избыточной;
  3. оптимальной.
9. Оказывают ли государственные органы влияние на кадровую политику Вашей организации?
  1. оказывают существенное влияние;
  2. оказывают определенное влияние;
  3. не оказывают значительного влияния;
  4. не оказывают никакого влияния.
10. Анализируется ли кадровой службой потребность предприятия в кадрах?
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
11. Существуют ли какие-то временные (сезонные) колебания в потребности организации в кадрах?

1. Да                      2. Нет                      3. Затрудняюсь ответить
12. Информированы ли работники о наличии вакантных мест в Вашей организации?  
1. Да                      2. Нет                      3. Затрудняюсь ответить
13. Налажены ли в Вашей организации постоянные связи с вузами относительно стажировок студентов и трудоустройства выпускников?  
1. Да                      2. Нет                      3. Затрудняюсь ответить
14. С какими учебными заведениями Ваша организация поддерживает постоянные контакты?
- 
15. Как Вы относитесь к присутствию в Вашей организации студентов-практикантов?  
1. считаю это очень полезным;  
2. практиканты необходимы, но в ограниченном количестве;  
3. практиканты очень часто мешают нормальной работе.
16. Трудоустраивались ли в последние 3 года в Вашу организацию выпускники, проходившие у Вас практику?  
1. Да                      2. Нет                      3. Затрудняюсь ответить
17. Довольны ли Вы кадровым планированием в организации?  
1. Да                      2. Нет                      3. Затрудняюсь ответить

#### Набор персонала

18. Какие методы привлечения кандидатов на вакантные должности и рабочие места применяются в Вашей организации?  
1. набор из числа сотрудников Вашей организации;  
2. обращение в учебные центры (изучение потенциала высших, средних, специализированных учебных заведений нужного профиля);  
3. использование внешней рекламы (местные газеты, радио);  
4. обращение в государственную службу и альтернативные агентства содействия занятости населения;  
5. использование собственного резерва на выдвижение;  
6. другое \_\_\_\_\_
19. По какому принципу Вы предпочитаете набирать кандидатов на вакантную должность?  
1. преимущественно из работников своей организации;  
2. преимущественно из других источников вне организации.
20. Какие методы привлечения кандидатов Вы считаете наиболее эффективными?  
1. набор из числа сотрудников организации;  
2. поиск через объявления в СМИ;  
3. обращение в государственную службу занятости;  
4. использование рекомендаций сотрудников Вашей организации;  
5. обращения в частные агентства по подбору персонала;  
6. обращение в учебные заведения;  
7. использование собственного резерва на выдвижение;  
8. другой \_\_\_\_\_
21. Какие причины лежат в выборе того или иного метода привлечения кандидатов на вакантные должности?  
1. затраты на реализацию метода;  
2. степень охвата потенциальных кандидатов;  
3. специфика конкретной должности;  
4. другие \_\_\_\_\_
22. По каким каналам Вы сами получили информацию о возможности трудоустройства на данное предприятия?  
1. от своего знакомого (родственника), работавшего на данном предприятии;  
2. объявление в СМИ (телевидение, радио, пресса);  
3. пропаганда в учебных заведениях;  
4. государственное агентство занятости (ярмарка вакансий);  
5. частное агентство по подбору персонала;

6. другое \_\_\_\_\_
23. На занимаемой в настоящий момент должности Вы оказались в результате:
1. своего перемещения внутри предприятия;
  2. приема со стороны.
24. Формируются ли кадровой службой требования к претендентам на вакантную должность или рабочие места?
1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
25. Если да, то каким требованиям должен отвечать кандидат на вакантную должность или рабочее место?
1. квалификационные требования;
  2. социально-психологические требования;
  3. профессиональные требования
  4. другое \_\_\_\_\_

#### Отбор персонала

26. Какие методы отбора кандидатов применяются в Вашей организации?
1. собеседование с руководителем предприятия;
  2. собеседование с работником отдела кадров;
  3. собеседование с будущим руководителем;
  4. анализ анкетных данных кандидатов;
  5. психологическое тестирование;
  6. профессиональные испытания кандидатов;
  7. наведение справок о кандидате на предыдущем месте работы;
  8. другие \_\_\_\_\_
27. Какие методы отбора кандидатов Вы считаете наиболее надежными?
1. собеседование с работниками отдела кадров;
  2. психологическое тестирование;
  3. анализ анкетных данных кандидатов;
  4. собеседование с будущим руководителем;
  5. наведение справок о кандидате на предыдущем месте работы;
  6. профессиональные испытания кандидатов;
  7. другие \_\_\_\_\_
28. Через какие процедуры отбора Вы прошли, поступая на работу на данное предприятие?
1. предварительная беседа;
  2. заполнение бланка заявления;
  3. заполнение подробной анкеты;
  4. написание резюме;
  5. проверка рекомендаций и послужного списка;
  6. тест на качество работы и профессиональные навыки;
  7. тест на знание специфики работы;
  8. тест на умственные способности;
  9. тест на личные качества;
  10. тест на физические способности;
  11. другое \_\_\_\_\_
29. Кто принимал участие в отборочном собеседовании по поводу Вашего принятия на работу?
1. ваш будущий руководитель;
  2. специалист отдела кадров;
  3. психолог;
  4. другие \_\_\_\_\_
30. Какая из формулировок отражает подход Вашей организации к отбору кандидатов?
1. работники организации имеют преимущества по сравнению с другими кандидатами;
  2. все кандидаты находятся в равных условиях.
31. Принимает ли участие в отборе кандидатов руководитель подразделения, где имеется



вакансия?

1. Да                                      2. Нет                                      3. Затрудняюсь ответить
32. Если да, то руководитель подразделения, где имеется вакансия
1. беседует со всеми кандидатами;
  2. беседует с одним кандидатом, рекомендованным отделом кадров;
  3. предварительно не беседует с кандидатами на должность;
  - г) другое \_\_\_\_\_
33. Существуют ли в Вашей организации отличия в процедуре отбора кандидатов на руководящую и рядовую должности?
1. Да                                      2. Нет                                      3. Затрудняюсь ответить
34. Привлекала ли Ваша организация специалиста со стороны к процессу отбора кандидатов?
1. Да                                      2. Нет                                      3. Затрудняюсь ответить
35. Заносятся ли сведения о не принятых в данный момент, но потенциальных для организации кандидатах в банк данных?
1. Да                                      2. Нет                                      3. Затрудняюсь ответить

#### Прием на работу

36. Практикуется ли на Вашем предприятии испытательный срок к новым работникам?
1. Да                                      2. Нет                                      3. Затрудняюсь ответить
37. Если да, то какова продолжительность испытательного срока?
1. до 1 месяца;
  2. от 1 до 3 месяцев;
  3. от 4 до 6 месяцев;
  4. другое \_\_\_\_\_
38. Как вы считаете, испытательный срок для вхождения нового работника в нормальный трудовой ритм... ?
1. эффективен и важен;
  2. малоэффективен;
  3. не оказывает существенного влияния на вхождение работника;
  4. другое \_\_\_\_\_
39. Какую документацию изучает новый работник при поступлении на работу?
1. инструктаж по технике безопасности;
  2. устав предприятия;
  3. должностные инструкции;
  4. правила внутреннего трудового распорядка;
  5. штатное расписание;
  6. приказы о распределении обязанностей;
  9. другое \_\_\_\_\_
40. С какими документами Вы были ознакомлены при приеме на работу?
1. устав организации;
  2. положение об отделе (службе, подразделении);
  3. должностная инструкция;
  4. правила внутреннего трудового распорядка;
  5. другое \_\_\_\_\_
41. Кто обычно подводит итоги испытательного срока в организации?
- 
42. Какую работу проводит кадровая служба для социально-профессиональной адаптации новых работников?
1. инструктаж нового работника;
  2. создание групп из новичков с включением в них сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации;

3. беседы с руководством, разъяснения, рекомендации, даваемые руководством;

4. другое \_\_\_\_\_

### Немного о себе

43. Ваш пол

1. мужской

2. женский

44. Ваш возраст

1. до 20 лет

5. 36-40 лет

2. 20-25 лет

6. 41-50 лет

3. 26-30 лет

7. 51-60 лет

4. 31-35 лет

8. Более 60 лет

45. Ваше образование

1. среднее

2. средне-техническое (специальное)

3. незаконченное высшее

4. высшее

5. ученая степень \_\_\_\_\_

46. Ваше семейное положение

1. женат (замужем)

2. холост (не замужем)

**СПАСИБО!**

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ



**ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**



Выпускная квалификационная работа выполнена мною самостоятельно.  
Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в \_\_\_\_\_ экземпляре.

Библиография \_\_\_\_\_ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(ФИО)