

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

**БАКАЛАВСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 Торговое дело

Человеческий потенциал, как ключевая компетенция коммерческой  
деятельности предприятия

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д – р экон. наук, проф. В.В.Куимов  
подпись, дата должность, ученая степень

Выпускник \_\_\_\_\_ К.А. Васькова  
подпись, дата

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ В.В.Куимов

Красноярск 2016

## Содержание

|  |  |
|--|--|
| Введение.....  | 7                                      |
| 1 Теоретические основы изучения человеческого потенциала как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия.....                                 | 10                                     |
| 1.1 Сущность, функции и содержание коммерческой деятельности предприятия .....   | 10                                     |
| 1.2 Человеческий потенциал как основа функционально-средового подхода: сущность, элементы, факторы формирования .....  | 21                                     |
| 1.3 Методы оценки эффективности управления человеческим потенциалом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия .....                     | 93                                     |
| 2 Организационно- экономическая характеристика ООО «Мармалато.ру» .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.1 Организационно- правовая характеристика ООО «Мармалато.ру» .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.2 Место ООО «Мармалато.ру» на рынке с позиций функционально-средового анализа.....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.3 Анализ функций коммерческой деятельности ООО «Мармалато.ру» .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3 Анализ и разработка путей совершенствования управления человеческим потенциалом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ООО «Мармалато.ру»..... | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.1 Анализ и оценка эффективности управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру» .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.2 Разработка проекта повышения эффективности управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру».....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.3 Оценка эффективности проекта совершенствования управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру».....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| Заключение .....   | 100                                    |

|  |  |
|--|--|
| Список использованных источников ..... | 105                                    |
| Приложения .....                       | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |

## Введение

Период зависимости российской экономики от сырьевых ресурсов сформировал представление, что потенциал экономики определяется величиной природных ресурсов. При таком подходе не рассматриваются вопросы оценки, эффективного использования и развития человеческого потенциала.

В постиндустриальной экономике одним из актуальных вопросов становится оценка содержания человеческого потенциала в секторе услуг, т.к. структура потребления, а не структура производства ВВП рассматривается в качестве основного критерия при определении стадии развития общественно-экономических процессов. Актуальной темой при этом является структурирование подходов к пониманию человеческого потенциала в методологии развития сферы услуг для выявления направлений эффективного использования ресурсов в социально-ориентированной постиндустриальной экономике.

Одной из причин развития постиндустриальной экономики являются преобразования в системе общественных потребностей. Усложнение технологий и структуры производства, рост уровня жизни и социальной активности, совершенствование человека вследствие повышения его образовательного и культурного уровня последовательно расширяют потребности населения. В результате ресурсной трансформации экономики третичный сектор (сфера услуг) становится доминирующим на постиндустриальной стадии развития экономических систем, в которой существенно возрастает роль человеческого потенциала.

Понятие «человеческий потенциал» становится все более употребляемым в экономической практике, однако его содержание, место и роль в общественно-экономической системе до сих пор не подвергнуто всестороннему теоретико-методологическому анализу. не установлены направления

интенсивного роста потенциала. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования бакалаврской работы является сетевое торговое предприятие – общество с ограниченной ответственностью «Мармалато.ру».

Предметом защиты является проект совершенствования управления человеческим потенциалом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ООО «Мармалато.ру» через внедрение системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования управления человеческим потенциалом как ключевой компетенции коммерческой деятельности на примере общества с ограниченной ответственностью «Мармалато.ру».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ изучения человеческого потенциала как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ООО «Мармалато.ру»;
3. анализ места ООО «Мармалато.ру» на рынке г. Красноярск;
4. анализ функций коммерческой деятельности ООО «Мармалато.ру»;
5. анализ и оценка эффективности управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру»;
6. разработка проекта повышения эффективности управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру»;
7. оценка эффективности проекта совершенствования управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру».

Источниками информации являются Устав организации, бухгалтерская отчетность, данные анкетирования, интервьюирование начальника, работников, штатное расписание, экспертные оценки.

Основной информационной базой для анализа хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Мармалато.ру» являются: труды

отечественных ученых, раскрывающие отдельные аспекты проблем теории «человеческого потенциала» таких как Куимов В.В., Гуняков Ю.В., Дашков Л.П., Половцовой Ф.П., Панкратова Ф.Г., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Магура М.И.; труды зарубежных ученых Тейлора Ф.У., Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Кнорринга В., Акоффа Р.; нормативные акты, периодическая печать.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 133 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 37 рисунками; 67 таблицами; 2 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

# **1 Теоретические основы изучения человеческого потенциала как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия**

## **1.1 Сущность, функции и содержание коммерческой деятельности предприятия**

В литературе можно встретить самые различные определения коммерческой деятельности. Наиболее часто встречающиеся дефиниции коммерческой деятельности можно объединить в две группы:

А) коммерческая деятельность – это сфера товарного обращения;

Б) коммерческая деятельность – торговые процессы, связанные со сменой формы стоимости [13].

Сфера товарного обращения – это пространство, поле, на котором совершаются многочисленные акты торговли. И отождествлять ее с коммерческой деятельностью не корректно, подобно тому, как универмаг (сфера деятельности) и совершающиеся в нем процессы продажи и покупки – абсолютно неидентичные категории.

Определения второй группы отрицать нельзя, как и всей накопленной системы знаний, с ними связанной. Они добротнo вписываются в очерченные ими границы.

Однако при более тщательном рассмотрении этих определений можно заметить, что коммерческая теория не может в качестве своего предмета рассматривать коммерческую деятельность исключительно как, комплекс организационно-технологических процессов, связанных с товародвижением от продавца к покупателю. Это предмет таких наук, как логистика, организация и проектирование технологических процессов, товароведение. С другой стороны, в различных исследованиях все больше внимания уделяется формированию экономических результатов предприятий как следствия коммерческих процессов [14].

Поэтому вполне правомерно будет при рассмотрении сущности коммерческой деятельности сосредоточить внимание на этой грани коммерческой деятельности. Однако и этот аспект является объектом изучения многих экономических наук: экономической теории, экономики торговли, финансов и кредита, бухгалтерского учета и других.

Чтобы точно обозначить то звено в объекте, которое исследуется только коммерческой теорией, следует исходить из содержательной характеристики совершаемых процессов. В отношении к коммерческой деятельности они представляют собой совокупность последовательных торговых действий для достижения определенных целей. Торговля есть не что иное, как взаимосвязи между продавцом и покупателем. При продаже их отношения заключаются в том, что продавцы, стремясь получить некий доход, должны постоянно отдавать свой товар покупателям, получая взамен денежный или товарный эквивалент. При покупке покупатель оплачивает полученный от продавца товар. Таким образом, коммерческая деятельность – это совокупность отношений по поводу купли-продажи, которая не представляет собой набор исключительно случайных взаимосвязей. Они причинно-следственно детерминированы. Действия субъектов коммерческой деятельности обусловлены внутренним единым универсальным принципом – максимальной полезности, расчета и оптимального выбора. Коммерческая деятельность предстает как система отношений по поводу купли-продажи с целью максимизации прибыли, получения максимальной полезности [12].

Типы, виды, формы, методы, в которых проявляются отношения купли-продажи, составляют предмет науки о коммерческой деятельности. Их познание, систематизация, классификация, измерение позволяют раскрыть сущность такого явления, как торговля предприятий и организаций, и на этой основе дать оценку достигнутым результатам, выявить неиспользованные возможности повышения эффективности коммерческой деятельности, обосновать планируемые доходы, безубыточный объем продаж, издержки обращения, запас финансовой устойчивости.



До сих пор речь шла в основном об одном субъекте коммерческой деятельности – продавце, который вступает в отношения с покупателями в надежде получить прибыль. Но и другая сторона этого процесса не пассивна.

Если бы ей это было не выгодно, она просто бы не стала быть участником купли-продажи. Особенностью коммерческих отношений является то, что их носители не могут быть только продавцами или исключительно покупателями. Они всегда совмещают эти функции [13].

Все виды предпринимательства включают в себя обмен, и всегда каждый коммерсант является покупающим продавцом либо продающим покупателем (что одно и то же). Покупающий продавец вступает в отношения с продающим покупателем, которые формируются на основе взаимной заинтересованности, взаимной выгоде сторон, что и находит отражение в заключенном коммерческом договоре.

Коммерческую деятельность, таким образом, можно определить как совокупность отношений по поводу купли-продажи с целью получения взаимной выгоды. Они и есть предмет коммерческой теории. Но поскольку отношения – эти невидимые связи субъектов рынка – находят свое внешнее выражение, проявляются в постоянно изменяющихся видах, формах, методах, инструментах, экономических результатах торговли, они, следовательно, становятся объектом анализа при познании коммерческой деятельности [14].

Основными принципами разработки коммерческой теории, как и любой науки, являются следующие:

1. Научность. Основные положения, выводы исследований коммерческой деятельности должны отражать объективную реальность, быть результатом анализа конкретных процессов купли-продажи, учитывать требования экономических законов, социально-экономических условий. Требования этого принципа предполагают, чтобы изучаемые проблемы освещались объективно, не в искаженном виде. Даже самые гениальные идеи, как известно, продукты своей эпохи. Поэтому их объективная истинность и

научная ценность определяются только в контексте объективно сложившихся условий их функционирования.

2. **Объективность.** Анализ должен основываться на достоверной информации, отражающей процессы, происходящие в коммерческой деятельности.

3. **Комплексность.** Данный принцип требует, чтобы исследования коммерческой деятельности охватывали все её стороны и звенья.

4. **Системность.** Согласно этому принципу коммерческая деятельность должна рассматриваться как система динамичных образований, состоящая из взаимосвязанных элементов. Их изучение должно осуществляться с учетом внешних и внутренних связей [13].

Принципы коммерческой деятельности характеризуют максимы действия, отражающие нормы, правила осуществления обмена. В литературных источниках приводятся разные принципы коммерческой деятельности. Например, авторы «Основ коммерческой деятельности» называют следующие:

- 1) неразрывная связь коммерции с принципами маркетинга;
- 2) гибкость коммерции, её направленность на учет постоянно меняющихся требований рынка;
- 3) умение предвидеть коммерческие риски;
- 4) выделение приоритетов;
- 5) проявление личной инициативы;
- 6) высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам;
- 7) нацеленность на достижение конечного результата – прибыли.

Коммерческая деятельность реализует себя через различные обязательно осуществляемые ее субъектами функции, под которыми понимается совокупность определенных обязательных действий в процессе обмена, которые они должны совершать для достижения своих коммерческих целей. В зависимости от обстоятельств эти действия могут выполняться либо

производителями товаров и услуг, либо предприятиями сферы торговли, либо в комбинации, то есть выполнение этих функций может распределяться между ними [13].

Посредством каких основных функций реализуются отношения коммерческой деятельности? Попробуем не только назвать, но и выяснить причины, их вызывающие (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Коммерческие функции торговых предприятий

| Обстоятельства   | Функции                                   |   |
|--|---|---|
|  | экономические                             | технологические   |
| Коммерческая деятельность осуществляется на денежной основе    | Финансовая (Ф)                            | Кредитный договор, хранение, инкассация                               |
| Оборудование, сырье, материалы, находятся у других предприятий | Материально-техническое обеспечение (МТО) | Договор поставки, транспортировка, складирование, хранение            |
| Отсутствие необходимых товаров                                 | Закуп товаров (ЗТ)                        | Договор купли-продажи, транспортировка, складирование, хранение       |
| Коммерческая деятельность осуществляется специалистами         | Найм рабочей силы (НРС)                   | Трудовой договор, доставка к месту работы, техника безопасности труда |
| Коммерческая деятельность строится на основе информации        | Информационная (И)                        | Договор купли-продажи, сбор, обработка, хранение                      |
| Наличие произведенной продукции                                | Продажа (сбыт) товаров (СТ)               | Договор купли-продажи, складирование, хранение, транспортировка       |
| Наличие условия для оказания услуг                             | Продажа услуг (ПУ)                        | Договор купли-продажи   |

Из таблицы 1.1 видно, что функции предприятий (экономические и технологические): финансовая, материально-техническая, информационное обеспечение коммерческой деятельности, закуп товаров, покупка рабочей силы, продажа товаров и услуг – объективны. Они обусловлены различными обстоятельствами жизнедеятельности фирм. Сердцевиной каждой функции являются обменные отношения. Финансовая связана с взаимоотношениями данного предприятия с представителями рынка капиталов, материально-техническая – рынка средств торговли, закуп товаров – рынка продавцов,

найма рабочей силы – рынка труда, продажа продукции, предоставление дополнительных услуг – с покупателями.

Операции, составляющие содержание коммерческой деятельности, делят на две группы. Первую составляют действия, связанные со сменой формы стоимости, с актами купли-продажи. Это операции, без которых невозможно нормальное проведение первых. К ним относят: организацию хозяйственных связей между продавцами и покупателями, изучение покупательского спроса на товары, сбытовую рекламу, посредничество, сервисное обслуживание покупателей, выполнение дополнительных услуг, а также страхование товаров при их доставке покупателям, организацию рыночных исследований. К коммерческим функциям также относятся операции, обеспечивающие физическое продвижение товаров и услуг от продавца к покупателю. Это – перевозка, упаковка, фасовка, подсортировка, хранение, маркировка, сдача-приемка [20].

Стоимостные отношения коммерческих функций обуславливают их экономический аспект, реализация которого происходит с помощью внешних механизмов коммерческой деятельности. Видна и другая, вещественная (технологическая) сторона данных функций, которая характеризует не взаимосвязи между субъектами рынка, а их отношения к товару, доведению его как потребительной стоимости от производителя к потребителю.

Совокупность всех этих функциональных отношений составляет содержание коммерческой деятельности предприятий (рис. 1.1).

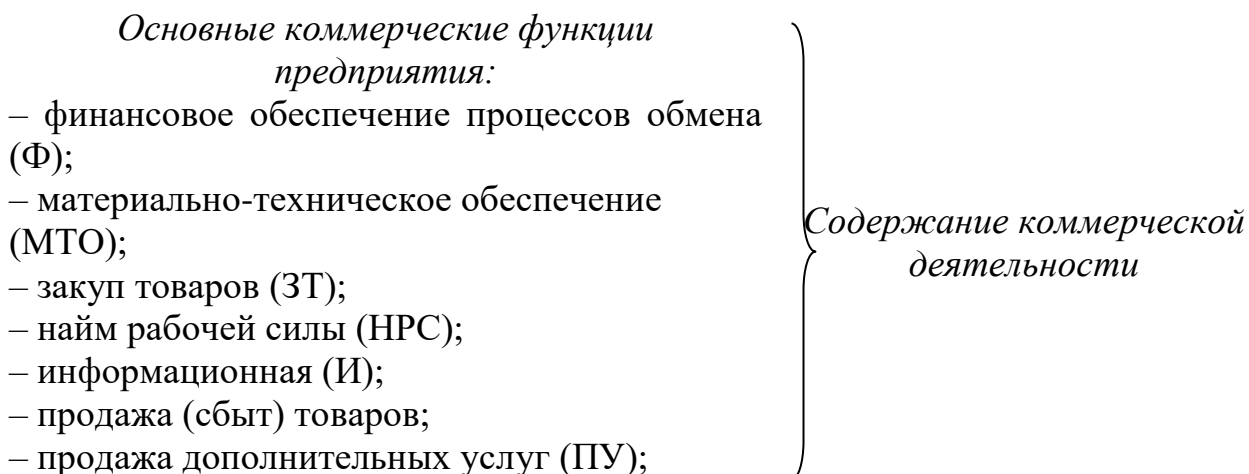


Рисунок 1.1 - Содержание коммерческой деятельности

Представим содержание коммерческой деятельности (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 - Функциональная модель коммерческой деятельности [13]

На модели видно, что экономическое содержание функций не одинаково: часть из них направлена на создание необходимых условий для достижения главной цели коммерческих предприятий – получения прибыли. Они связаны с покупкой капитала, материально-технических средств, труда, информации, товаров. Другие обязательные действия в процессе обмена – продажа (сбыт) продукции и услуг обеспечивают возмещение расходов, которые сопровождают выполнение каждой функции, и получение необходимой прибыли.

Для более полного понимания проблемы проанализируем условия работы коммерческого предприятия, предложенные профессором Куимовым В.В. на рис 1.3 [38].

Из рисунка видно, что коммерческая деятельность любой организации происходит в сложном и взаимозависимом пространстве. Прежде всего, она работает в конкретной внешней среде, в среде взаимодействия и конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

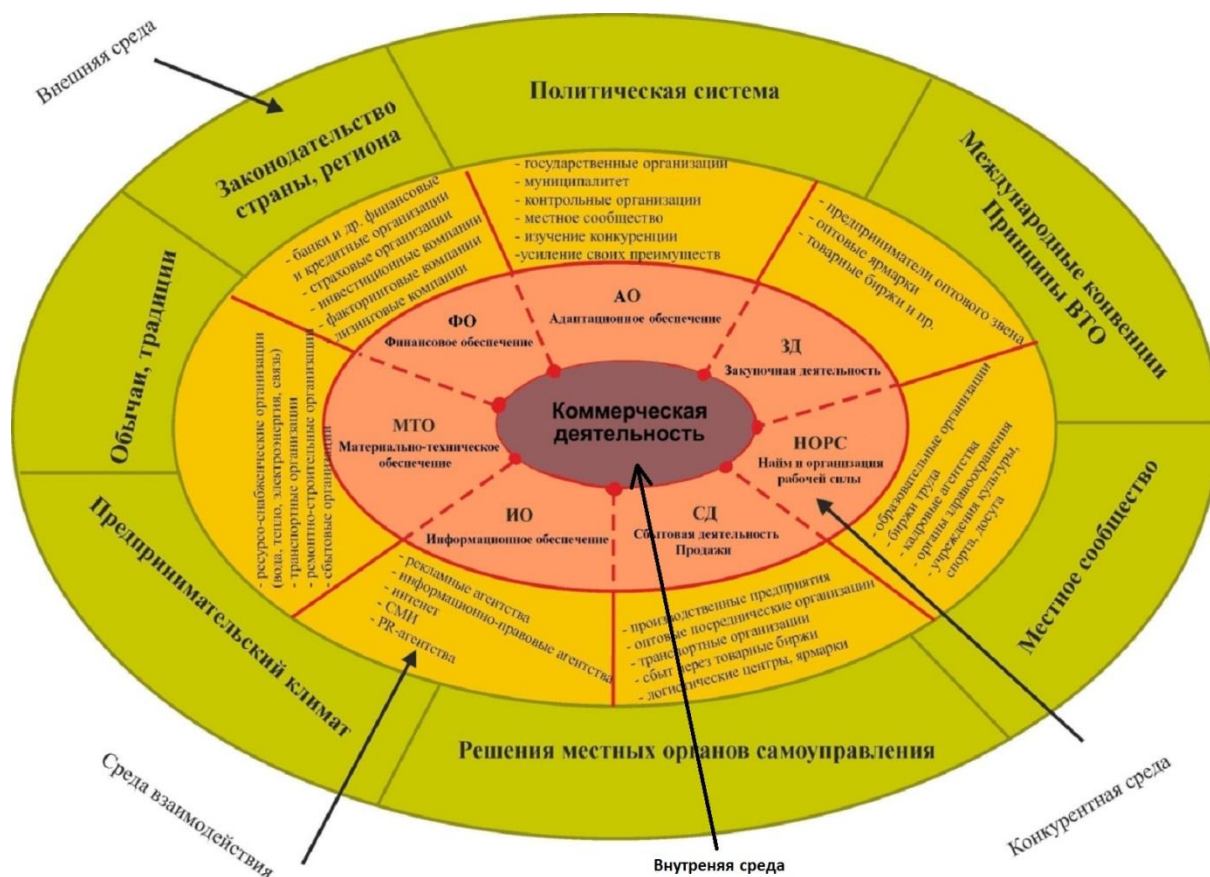


Рисунок 1.3 - Условия коммерческой деятельности [8]

Как видно из рисунка 1.3 коммерческая деятельность предприятия зависит от внешней среды и среды взаимодействия и работает в конкурентной среде, выполняя воспроизводящийся динамичный цикл во внутренней среде по постоянной адаптации к изменениям окружающих сред.

Управление предприятием осуществляется путем адаптационного обеспечения (АО)- на основе исполнения законов и предписаний, реакции на информацию о рынках и конкурентах, законодательстве и предпочтениях покупателей; информационного обеспечения (ИО) на основе сбора информации ее анализа, обеспечения коммуникации внутри подразделений предприятия и со внешними средами; набора обучения и организации коллективной деятельности рабочей силы (НОРС), формируя и организовывая продуктивную деятельность мотивации и стимулирования членов коллектива на достижение поставленных целей; формируя финансовое обеспечение (ФО) для всего цикла коммерческой деятельности; осуществляя закупочную деятельность (ЗД)

необходимого ассортимента товаров и услуг; обеспечивая наличие и работоспособность материально технических обеспечения (МТО) - условий для проведения этой работы и формируя активно сбытовую деятельность(ЗД) товаров и услуг, ценностных предложений – как комплекса повторяющихся мер в цикле коммерческой деятельности.

На рисунках 1.3 и 1.4 видно, что деятельность организации проходит во взаимодействии четырех сред – внешней, внутренней, среде взаимодействия и конкурентной среде. Такое деление позволяет точнее представить всю деятельность и ориентировать управленческие взаимодействия во внутренней среде предприятия для достижения поставленных целей [38].

Внешняя среда включает в себя политическую систему, законодательство страны и региона, международные Конвенции и Соглашения (в том числе по отдельным видам продукции), обычаи, традиции местности и народа, решения и позиции местного самоуправления, предпринимательский климат.

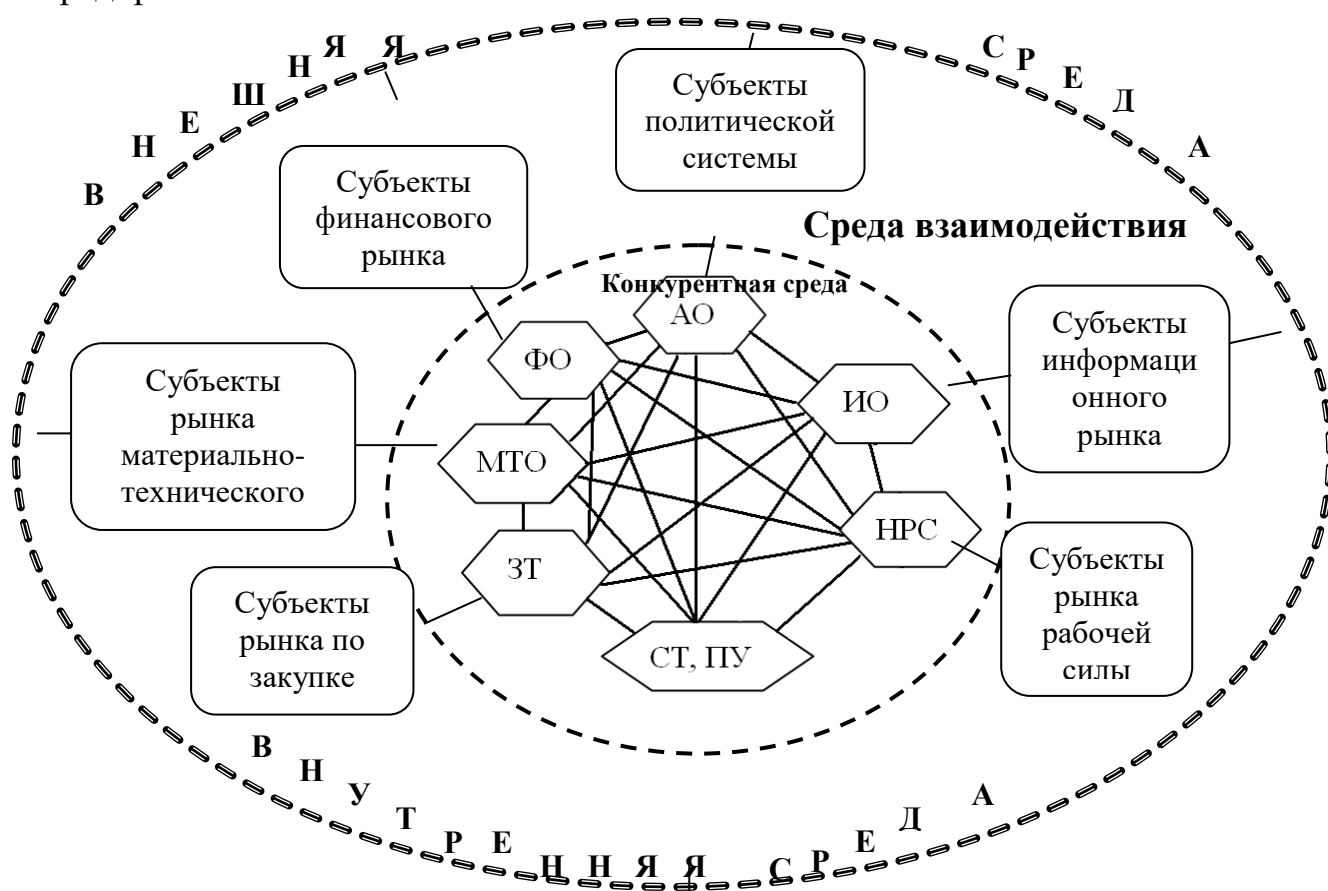


Рисунок 1.4 – Модель функционального взаимодействия организации

В большинстве своем все эти направления формируют для предприятия возможности для развития бизнеса на основе конкурентного подхода, в целях развития территории или страны. Россия приняла значительные усилия для формирования на ее территории условий для вхождения крупного международного бизнеса и особенно для нормальной работы отечественного. Усилия государства и предпринимательского сообщества дают результаты и условия для развития бизнеса в России постоянно улучшаются и находятся на уровне экономически сильных стран [8].

Таблица 1.2 - Реализация функций предприятий в среде взаимодействия

| Функция предприятия                                 | Взаимодействие при ее реализации происходит с:  | Проблемы для конкурентоспособности предприятия  |
|---|---|---|
| Адаптационная (АО)                                  | Государственные и муниципальные организации и учреждения, контрольно-надзорные организации, местное сообщество, общественные организации                      | Быстрая смена законодательства, и несоответствия им ведомственных актов. Давление и лоббирование надзорных органов. |
| Финансового обеспечения (ФО)                        | Банки и другие финансовые организации, страховые, инвестиционные, факторинговые, лизинговые и др. компании  | Высокие кредитные ставки, ненадежность, колебание курсов валют  |
| Материально-технического обеспечения (МТО)          | Ресурсоснабжающие организации (вода, тепло, электроэнергия, помещения и др), транспорт, ремонтостроительные, сбытовые и др.                                   | Рост тарифов, стоимости услуг.  |
| Информационного обеспечения (ИО)                    | Госстат, информационно-правовые агентства, интернет, СМИ, PR-рекламные агентства, маркетинговые и анализ конкурентов и др.                                    | Низкое качество услуг, высокая стоимость  |
| Обеспечение закупочной деятельности (ЗД)            | Поставщики, оптовики, товарные биржи, центры оптовой торговли, логистические компании, производители,   | Неразвитая система поставок местной продукции   |
| Обеспечение деятельности трудовыми ресурсами (НОРС) | Образовательные организации, биржи и кадровые агентства, органы здравоохранения, пенсионные фонды, организации культуры, спорта, досуга и др.                 | Слабая мотивация на работу на промышленных предприятиях и в торговле  |
| Сбытовая деятельность (СД)                          | Производственные предприятия, оптовые и посреднические организации, транспортные организации, товарные биржи, логистические центры. Граждане-покупатели и др. | Быстрый рост опта и логистики. Низкая лояльность потребителей   |



В целом в среде взаимодействия предприятия получают относительно качественные услуги. Большинство организаций и учреждений этого сегмента стремятся обеспечить качество и удовлетворить запросы бизнеса, что ведет к быстрому развитию технологий обслуживания. Наиболее проблемным являются отношения с государственными и муниципальными учреждениями, работающими в этом сегменте, частая смена законодательства и правил игры, высокая роль человеческого фактора –руководителя государственного и муниципального учреждения. Имеются факты коррупционных предпочтений для близких структур, вымогательства и коррупции. Отсутствует согласованные действия надзорных органов, в основном нацеленных на подавление бизнеса и его инновационных действий [44].

Конкурентная среда. Как предприятие в целом, так и его отдельные функциональные подразделения находятся в состоянии постоянной конкуренции с аналогичными или близкими по виду деятельности предприятиями.

Таблица 1.3 - Реализация функций предприятий в конкурентной среде

| Функция предприятия                                 | Действия при ее реализации:  | Проблемы для конкурентоспособности предприятия                          |
|---|--|---|
| Адаптационная (АО)                                  | Учет позиций основных конкурентов, перестройка деятельности в соответствии с законодательством. Изменение структуры и др.    | Динамичные изменения. Напряжения в коллективе. Достоверность информации |
| Финансового обеспечения (ФО)                        | Поиск дешевых кредитов, хороших условий депозита. Надежное страхование и др.   | Высокие ставки кредитов, ненадежность финансовых институтов             |
| Материально-технического обеспечения (МТО)          | Экономия на расходах. Поиск партнеров по кооперации использования ресурсов, аутсорсинг                                       | Высокие затраты на обслуживание деятельности                            |
| Информационного обеспечения (ИО)                    | Кооперация в поиске информации, консультации. Исследования. Общение. Работа в общественных организациях. Коммерческая тайна. | Сложность получения достоверной информации. Агрессивность СМИ.          |
| Обеспечение закупочной деятельности (ЗД)            | Поиск качественных товаров и доступной цены, расширение ассортимента, аутсорсинг с логистами и оптом                         | Сложно получить новый отличительный товар, неразвитость кооперации      |
| Обеспечение деятельности трудовыми ресурсами (НОРС) | Программа развития персонала предприятия, сотрудничество с вузами и агентствами, внутреннее обучение. Корпоративные ценности | Недостаточная квалификация и мотивация. Высокая стоимость, текучесть    |

| Функция предприятия        | Действия при ее реализации:   | Проблемы для конкурентоспособности предприятия |
|----------------------------|---|--|
| Сбытовая деятельность (СД) | Поиск надежных потребителей, лояльность покупателей, культура обслуживания. | Слабая работа по формированию лояльности       |

Анализ таблицы 1.3. показывает, что большинство предприятий в конкурентной среде работают в аналогичных условиях. Здесь могут использоваться агрессивные действия конкурентов. Противодействие которым потребляет большие ресурсы и ослабляет предприятие. Главное направление – разработка и реализация стратегии развития на основе лучшего опыта, формирование лояльности потребителей и развитие человеческого потенциала предприятия [8].

Учитывая особую значимость конкуренции и реализации достижения конкурентных преимуществ предприятия, желательно выяснить как современные, так и отдаленные процессы развития бизнеса, «каким будет и какие ресурсы востребует дальнейшее развитие» и на этой основе строить стратегию конкуренции. Поскольку правильный ответ на этот вопрос позволяет перспективно строить отношения внутри бизнеса, базировать законодательную базу, которая будет соответствовать будущему, и, главное, новые поколения, приходящие в экономику, будут правильно ориентироваться в будущих процессах развития.

## **1.2 Человеческий потенциал как основа функционально-средового подхода: сущность, элементы, факторы формирования**

В экономической науке и практике применяются такие понятия, как "трудовые ресурсы", «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку.

Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий — человека.

В таблице 1.4 представлена сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом.

С точки зрения этимологии, «потенциал» означает дополнительные возможности, мощности, силу. Широкая трактовка смыслового понятия «потенциал» состоит в его рассмотрении как «источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области» [9].

С позиций функционально-средового подхода очевидно, что человеческий потенциал включен прежде всего в функцию наема, обучения, организации стимулирования и мотивации коммерческой деятельности предприятия и пронизывает как все остальные функции так и имеет большое значение для реализации коммерческих функций во всех средах- внешней, среде взаимодействия, конкурентной среде и внутренней среде предприятия.

Относительно содержания категории «потенциал», следует выделить три существующих подхода:

1. Сторонники первого подхода считают, что потенциал — это совокупность необходимых для функционирования или развития системы различных ресурсов, главным образом экономических, непосредственно связанных с функционированием производства и ускорением научно-технического прогресса.

2. Сторонники второго подхода представляют потенциал как систему материальных и трудовых факторов (условий, составляющих), обеспечивающих достижение целей производства.

3. Сторонники третьего подхода рассматривают потенциал как способность комплекса ресурсов решать поставленные перед ним задачи, т.е. потенциал — это целостное выражение совокупной возможности коллектива для выполнения каких-либо задач. На этой основе делается вывод о

Таблица 1.4 - Сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом

| Понятие              | Период возникновения | Целевое представление о человеке  | Целевое назначение категории  | Представители подхода  |
|----------------------|----------------------|---|---|--|
| Рабочая сила         | XIX век              | Человек как носитель способностей и качества, которые могут использоваться на производстве в процессе труда   | Оценка физических и духовных способностей человека, задействованных в производстве благ и услуг   | Маркс К., Котляр А., Федотов В., Семенов В., Гвоздева Н., Поляков И., Мысляева И. и др   |
| Трудовые ресурсы     | 1920-е гг.           | Человек как пассивный объект внешнего управления, планоучетная единица  | Оценка численности населения в трудоспособном возрасте и его структуры (по полу, возрасту, образованию и т.д.)  | Струмлиин С.Г., Вечкановы Г.С. и Г.Р., Данюк В.М., Колот А.М., Завиновская Г.Т. и др.  |
| Человеческие ресурсы | 1970-е гг.           | Человек как личность, наделенная совокупностью социокультурных характеристик и личностно- психологических свойств   | Обоснование роли и места человека как «одушевленного» фактора производства  | Д. Макгрегор, М. Фоллет, Уолсон Р., Армстронг М., Фомбрун К., Тичи Н., Деванна М., Кибанов А.Я., Богданов А.А., Истон Д., Алмонд Г., Парсонс Т., Мацусита Л. и др.   |
| Трудовой потенциал   | 1970-е гг.           | Человек как форма личного или человеческого фактора производства, характеризующийся своими возможностями, определяющими границы его участия в трудовой деятельности | Оценка наличных ресурсов и потенциальных возможностей человека (группы, населения в целом) достичь определенных результатов и обеспечить функционирование экономической системы того или иного уровня | Кулагина Г.Д., Панкратов А.С., Егоров В.Д., Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Генкин Б.М., Волохин И.С., Врублевский В.К., Гольдин М.И., Гулин К.А., Дегтярь Л.С., Дятлов С.А., Кокин Ю.П, Колосов Р.П., Косаев А.Г., Костаков В.Г., Котляр А.Э., Магомедов М.М., Маслова И.С., Митрофанова Е.А., Скваржинский М.И., Струмилиин С.Г., Пирожков И.С., Токсанбаева М.С., Чудинов Д.В., Шлендер П.Э. и др. |
| Человеческий фактор  | 1980-е гг.           | Человек – главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности  | Обоснование участия человека в различных процессах  | Добрик В., Долишний М.И., Гольдин Л.И., Жук А.А., Карпухин Д.Н., Оникиенко В.Ф., Панкратов А.С., Шаленко М.В.  |

Окончание таблицы 1.4

| Понятие                | Период возникновения | Целевое представление о человеке   | Целевое назначение категории   | Представители подхода   |
|------------------------|----------------------|--|--|---|
| Человеческий капитал   | 1990-е гг.           | Человек – объект наиболее эффективных вложений, субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации  | Стоимостное измерение затрат на воспроизводство рабочей силы в качестве фактора экономического роста | Мицнер Д., Шульц Т., Беккер Г., Абалкин Л.И., Баутин В.М., Богомолова И.П., Глазьев С.А., Гойло В.С., Добрынин А.И., Дятлов С.А., Капелюшников Р.И., Критский М.М., Рошин С.Ю., Разумова Т.О., Смирнова В.Т., Тамошина Г.И., Федченко А.А., Хорева А.И., Шишкина А.Ф., Шульгина Л.В. и др |
| Человеческий потенциал | 1990-е гг.           | Человек как совокупность физических и интеллектуальных возможностей, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач и достижения поставленных целей | Измерение финансовых затрат и результатов страны на пути постижения социального прогресса            | Барышева А., Докторович А.Б., Заславская Т.И., Капелюшников Р.И., Мигранова Л.А., Нещадин А. и др.  |

синергетическом эффекте, совокупной возможности коллектива, т.е. чем удачнее сложилась структура объекта, чем в большем соответствии находятся его структурные и функциональные элементы, тем выше его потенциал и эффективность [23].

Когда потенциал приравнивается к совокупности ресурсов, основной задачей в его управлении становится оценка его качественных и количественных характеристик отдельных ресурсов без учета взаимного влияния. Если потенциал рассматривается как совокупность ресурсов, способных приносить определенные результаты, тем самым обеспечивая функционирование системы, следует измерять все факторы, дающие такую способность. Ключевой задачей в таком случае становится вопрос формирования и развития трудового потенциала, то есть оценка и развитие не только накопленных ресурсов, но и не используемых резервов, которые необходимо создавать.

В западной экономической науке общепринятыми понятиями для описания общественного труда являются понятия «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал» и «человеческий капитал». В российской научной литературе состав категорий более широк: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «человеческий фактор», «интеллектуальный потенциал» и «человеческий капитал». Несмотря на большое количество исследований в области различных категорий современной экономической науки, в работах современных ученых имеет место отождествление понятий различных уровней абстракции [44].

Понятие «человеческий потенциал» также является близким к категории «трудовой потенциал». Однако «человеческий потенциал» выступает скорее, как обобщающий показатель уровня социального прогресса общества, в то время как трудовой потенциал, первую очередь, характеризует отдельного работника или производственную единицу: организацию, отрасль, государство. Таким образом, трудовой потенциал (используемый исключительно в

русской экономической науке) характеризует определенный вид деятельности, реализуемой человеком, а человеческий потенциал – совокупные возможности человека относительно сферы труда.

Наиболее детально вопрос соотношения понятий «рабочая сила», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал» и «человеческий капитал» был рассмотрен профессором Б.М. Генкиным. Согласно его концепции, в основе иерархии понятий находится рабочая сила. Следующую ступень занимает человеческий капитал, олицетворяющий совокупность качеств, которые определяют доход и производительность организации. На третьем уровне находится трудовой потенциал как количественный и качественный критерий трудовой деятельности. На вершине иерархии находится человеческий потенциал, который позволяет осуществлять человеку совершать те или иные действия, проявлять определенную активность. На формирование каждого из перечисленных составляющих человеческого потенциала влияние оказывают не только природные способности, но и жизненный опыт, обучение и воспитание [34].

Согласно подходу Кокарева А.И., человеческий потенциал, по своему содержанию, более объемная категория по отношению к трудовому потенциалу. Он состоит из врожденных способностей и приобретаемых человеком знаний, навыков, ценностных ориентаций, мотивов поведения и т.д., в том числе используемые в трудовом процессе. Представление о трудовом потенциале как о нереализованных способностях, вложение в которые позволяет увеличить их стоимость, делает очевидным взаимосвязь понятий «трудовой потенциал» и «человеческий капитал». Поскольку человеческий капитал – это совокупность накопленных и сформированных за счет инвестиций запаса здоровья, способностей, мотивации, знаний, умений и навыков, ведущих к росту квалификационного уровня работника, которые используются в процессе труда и способствуют повышению его качества и производительности труда, а также его заработка, данное понятие отражает реализованные возможности человека в процессе трудовой 16 деятельности

[15]. Развивая данную концепцию, основываясь на ранее проведенной аналитике понятий в рамках категории «потенциал персонала», представим соотношение данных категорий на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 - Соотношение понятий в рамках категории «потенциал персонала»

Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности [23].

Человеческий потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие - человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом. В свою очередь интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения [11].

Человеческие ресурсы - та часть человеческого потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям, составляющим персонал организации. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда.

Интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения - это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы интеллектуального потенциала организации - это организационная структура, культура



организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия [45].

Соотношение между этими составляющими интеллектуального потенциала представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 - Человеческий потенциал организации

Все три составляющих человеческого потенциала взаимодействуют друг с другом. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, и тогда происходит перекрестное влияние одних составляющих на другие [29].

Персонал - это наиболее сложный объект коммерческой деятельности, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое не определена.

В настоящее время людей в организациях принято рассматривать не как кадры, а как «человеческие ресурсы» и их ценность как фактора успеха все время возрастает. Однако по своим свойствам люди существенно отличаются от других используемых организациями ресурсов. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем [46].

1. Люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешне воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не

механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

2. Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию.

3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

4. В отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) для реализации этих целей. Удовлетворенности сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием, как и удовлетворенность организации.

5. Эффективность работы любого человека зависит не только от личных психофизических особенностей и работоспособности, деловых способностей и подготовленности, но и от эффективности взаимодействия с окружающей средой [40].

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений коммерческой деятельности, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом [33].

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативное, методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление людьми представляет собой компонент коммерческой деятельности любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. До настоящего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в наличии любой организации была подсистема управления людскими ресурсами.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относят всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение [30].

Как ресурс коммерческой деятельности персонал можно выразить через качественные характеристики:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойство (личные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

Механизм управления персоналом – согласованная и соответствующая условиям управления совокупность средств и методов, обеспечивающих качественные изменения профессионального потенциала личности и адекватных способов его реализации [25].

Управление развитием персонала, как комплексное явление, может рассматриваться с точки зрения различных наук (рис. 1.7).

Среди них:

- коммерческая деятельность;
- психология;
- социология;
- педагогика;

- экономика;
- менеджмент (общий);
- управление персоналом (как раздел менеджмента) [10].

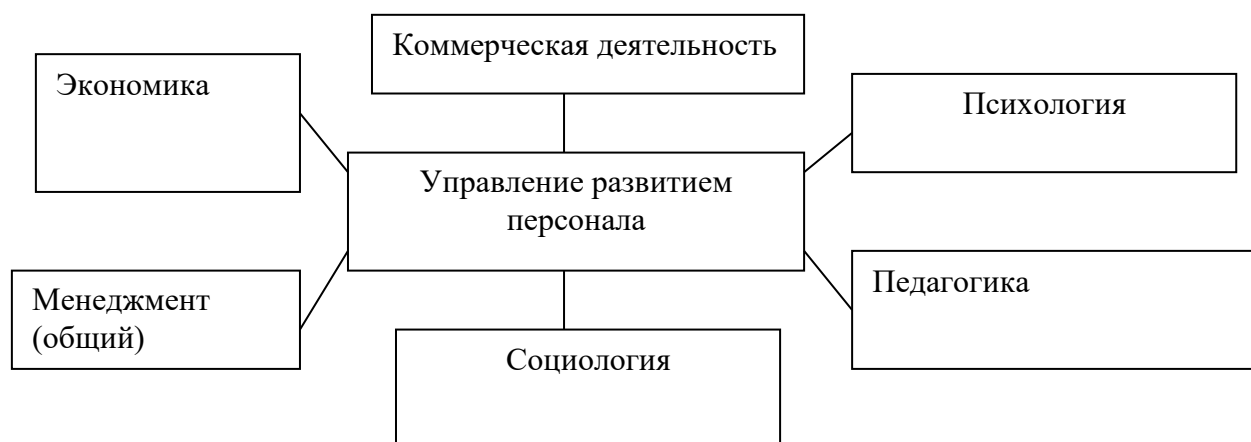


Рисунок 1.7 - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект коммерческой деятельности (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.8).

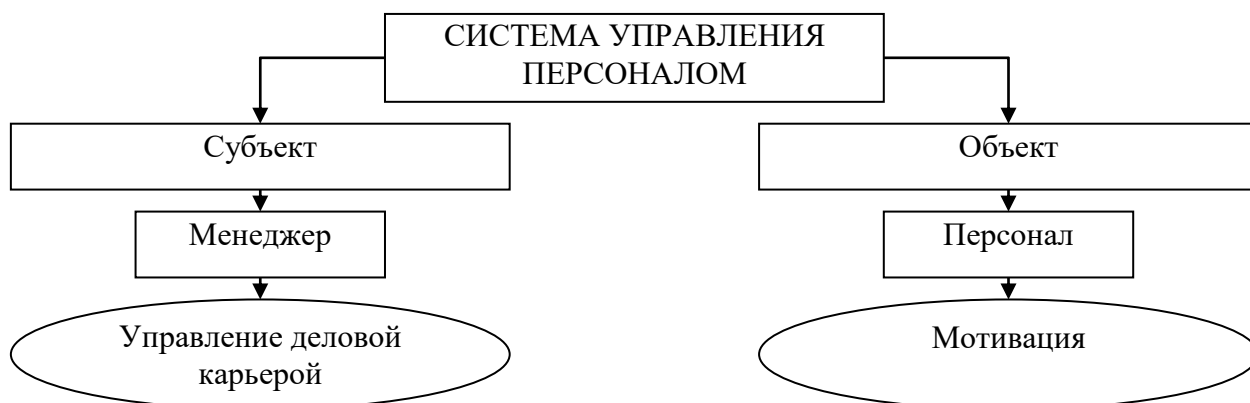


Рисунок 1.8 – Дуализм персонала

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения или производственной ячейки. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной

взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [33].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: 1) ресурсом; 2) индивидуальным ресурсом и 3) говоря о персонале, всегда речь идет о фазах воспроизводства (таблица 1.5).

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Управление персоналом является основным критерием коммерческого успеха организации и имеет свою идеологию (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 - Идеологическая основа управления персоналом

Таблица 1.5 – Матрица функций управления кадрами организации

| Основные функции управления | Фазы воспроизводства   |   |   |   |
|-----------------------------|--|---|---|---|
|                             | формирование   | распределения   | перераспределения   | использования   |
| Планирование                | Разработка планового баланса рабочей силы и балансовых расчетов, подготовка рабочих и специалистов источников набора, т.е. сколько? какой квалификации? источники набора | Разработка перспективных и текущих планов, кадровых программ и прогнозирование проф. Пригодности работника, т.е. обеспечить сбалансированность кадрами на рабочем месте | Разработка планов высвобождения кадров под влиянием изменений в структуре НТП и т.д., т.е. предвидеть возможные перемещения кадров                            | Разработка мероприятий по обеспечению полного и рационального использования кадров в организации, т.е. оптимизация режима труда, обеспечение необходимыми условиями труда |
| Организация                 | Подбор и подготовка персонала, формирование базы подготовки кадров   | Профессиональная ориентация кадров, подготовленных для работы в организации   | Переподготовка работников, высвобождающих в ходе развития научно-технического процесса изменений в структуре, перемещение их на соответствующие рабочие места | Нормирование труда, повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины, НОТ, т.е. формирование системы управления кадрами                                 |
| Мотивация                   | Реклама  | Должностная инструкция, составление квалификационных требований к работнику   | Разработка системы поощрений, вознаграждений для работников вторичного распределения  | Продвижение по службе (карьера). Выполнение условий контракта   |
| Контроль                    | Определяется соответствие численности кадров установленному лимиту в организации, т.е. контролируется плановая и фактическая численность                                 | Оценка выполнения по набору кадров, контроль соответствия профессиональной структуры кадров   | Определение конечных результатов по вторичному распределению рабочей силы. Какие факторы обусловили перераспределение кадров                                  | Определение уровня организации и условий труда  |

Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [10].

Управление персоналом должно рассматриваться, не как изолированный вид управленческой деятельности, а как явление, встроенное в коммерческую систему (рис. 1.10) [19].



Рисунок 1.10 - Система управления персоналом в системе коммерции

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале и т.д. (рис. 1.11) [24].

При этом технология управления, персоналом организации, охватывая широкий спектр функций от приема до увольнения кадров, предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение управления персоналом.

Исходя из выше изложенного, можно сказать, что руководителям организаций необходимо с особой остротой ставить вопросы о координации

деятельности всех структур, проведении единой кадровой политики, о подборе персонала, способного возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации [33].

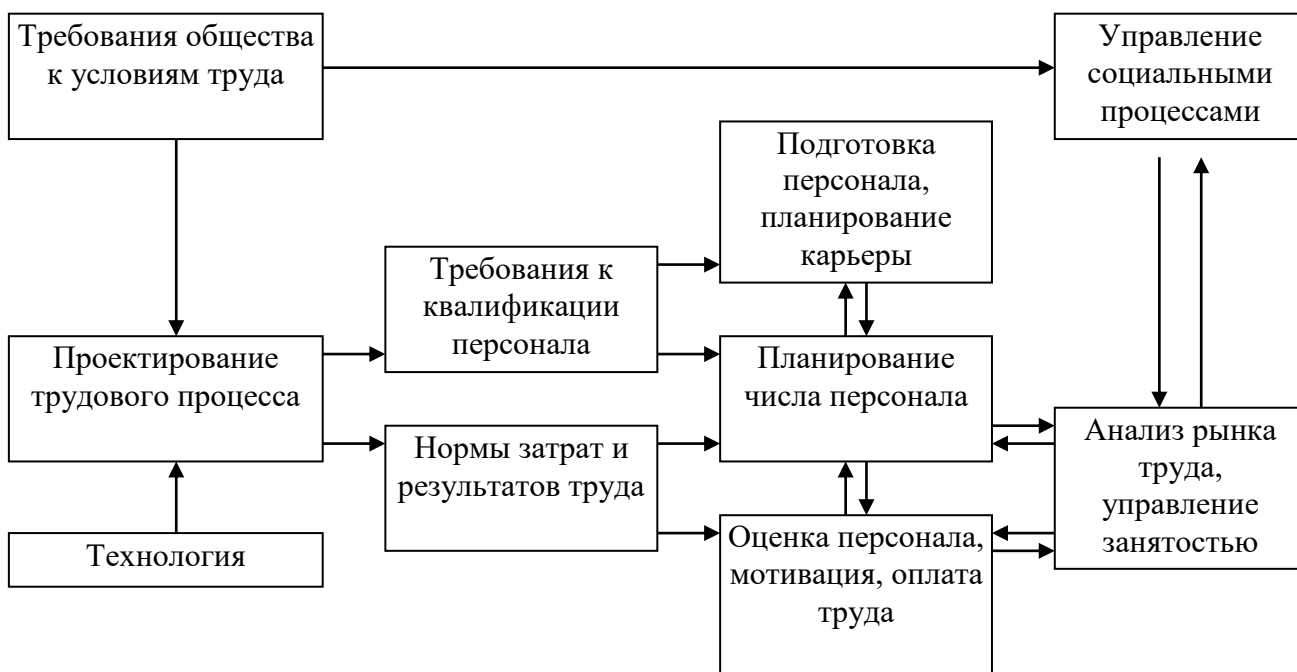


Рисунок 1.11 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

Управление персоналом в коммерческой деятельности предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации [26].

Эффективное управление персоналом на предприятии возможно лишь при условии непрерывного совершенствования самой системы управления персоналом, использования современных управленческих технологий.



С точки зрения ресурсной теории организации, долгосрочные конкурентные преимущества рождаются из внутренних ресурсов организации, когда эти ресурсы создают ценность, уникальность и редкость, являются незаменимыми и недоступными для конкурентов. В современных условиях развития отечественной экономики усиливается внимание к участию в формировании конкурентных преимуществ организации нематериальных активов – компетенций ключевого персонала.

Компетентностный подход в управлении организацией, основанный на использовании ресурсов и компетенций, предоставляет возможность организации по-другому осуществлять выбор стратегии. Анализ внешней среды проводится на основе имеющихся в распоряжении организации ресурсов и компетенций. Организация считается конкурентоспособной, если обладает лучшими ресурсами и знает, как ими рациональнее распорядиться. Особое внимание следует уделить особенностям управления компетенциями в проектно-ориентированной организации, определяющей в качестве фактора устойчивого конкурентного преимущества постоянную вовлеченность в проектную деятельность, связанную с решением нетривиальных задач в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды [33].

Компетенция работника проявляется в степени интегрированности в корпоративную культуру организации, объединяет в себе любые характеристики работника, значимые для производственного процесса. Компетенции могут иметь различные степени реализации (от базового уровня до уровня эксперта).

Компетенция является комплексной категорией, базирующейся на навыках, опыте и квалификации носителя и имеющей различные уровни и степени реализации в процессе деятельности.

Ключевая компетенция определяется совокупностью находящихся во взаимосвязи знаний, навыков, умений, накапливающихся с опытом, имеющих динамическую природу и определяющих склонность носителя отвечать на

вызов сложной задачи и готовность принимать решение в условиях проектной неопределенности и мотивационного риска [42].

Определены признаки ключевых ресурсов и компетенций в соответствии со стратегическим характером их участия в формировании конкурентного преимущества проектно-ориентированной организации:

- ✓ существенное увеличение стоимости проекта для заказчика;
- ✓ уникальность и сложность повторения конкурентами;
- ✓ приобретение иммунитета к возникновению новых технологий проектирования.

✓ Выявлены проблемы управления компетенциями в проектно-ориентированных компаниях:

- ✓ сложность вовлечения специалиста - носителя ключевых компетенций - в другой проект;

- ✓ незаменимость ключевого специалиста, сложность управления компетенцией;

- ✓ низкая степень стимулирования к передаче знаний при выполнении проекта, сложность формирования компетенций.

Индивидуальные и личные компетенции являются носителями знаний и опыта каждого отдельного работника, формируются на рабочих местах, находясь в постоянной взаимосвязи, определяют групповые и организационные компетенции. Наблюдается следующая закономерность: чем выше уровень хранения компетенций, тем теснее их взаимосвязь друг с другом и тем выше степень их открытости.

Организационной компетентностью считается способность организации реализовать какой-либо проект или решить определенные задачи, используя имеющиеся ресурсы [25].

Когда речь идет об организационных компетенциях, часто подразумевают построение модели компетенций организации, под которой следует понимать такой механизм: индивидуальные и профессиональные компетенции персонала определяют компетенции организации в целом (организационные

компетенции), которые в свою очередь определяют конкурентные преимущества организации и стратегию их развития через развитие компетенций персонала [33].

### **1.3 Методы оценки эффективности управления человеческим потенциалом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия**

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы исследования и построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе [24].

Стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющее направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в табл. 1.6 [42].

Таблица 1.6 - Факторы внешней и внутренней среды

| Среда  | Факторы   |
|--|---|
| Внешняя среда:<br>макросреда                 | Факторы международного характера.<br>Социально-демографические факторы.<br>Технологические факторы.<br>Экономические факторы.<br>Политические факторы.<br>Правовые факторы.<br>Экологические, природно-климатические, научно-технические, культурные и другие факторы.  |
| Внешняя среда:<br>непосредственное окружение | Местный рынок труда, его структура и динамика.<br>Рыночная инфраструктура.<br>Кадровая политика конкурентов.<br>Состояние окружающей среды.<br>Здравоохранение. Наука и образование<br>Культура.<br>Торговля, общественное питание, транспорт и связь, строительство, бытовое обеспечение и другие                                      |
| Внутренняя среда                             | Принципы, методы, стиль управления.<br>Кадровый потенциал организации.<br>Структура персонала.<br>Текучесть кадров.<br>Уровень ротации персонала.<br>Структура знаний и навыков персонала.<br>Производительность труда.<br>Меры социальной защиты.<br>Организационная культура.<br>Уровень развития системы управления персоналом и др. |

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT. Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы SWOT и выделить те из них, которые будут

наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии [10].

Идентификация стратегий управления персоналом фирмы предполагает проверку потенциально возможных стратегий и программ действий на соответствие поставленным целям с помощью системы рейтинговой оценки (табл. 1.7).

Таблица 1.7 - Матрица выбора оптимальной стратегии

| Стратегии | Цели фирмы |           |           |           | Общая сумма баллов |
|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
|           | A1         | A2        | A3        | A4        |                    |
| V1        | $C_1/P_1$  | $C_2/P_2$ | $C_3/P_3$ | $C_4/P_4$ |                    |
| V2        |            |           |           |           |                    |
| ...       |            |           |           |           |                    |

Примечание. Дробью показано: числитель: оценка достижимости цели при реализации данной стратегии в баллах (по принятой системе: от 1 до 5) –  $C_i$ . Знаменатель: оценка вероятности реализации стратегии при данной цели в баллах (от 0 до 1).

$$P_i; \sum_{i=1}^n P = 1,0.$$

Предпочтительное решение выбирается по критерию:  $\sum C_i \times P_i - \max$ .

Понятие «структура управления персоналом» характеризует статику управления. В понятии «структура управления персоналом» элементами ее выступают все работники, участвующие в процессах управления персоналом.

Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, связанных по функциям и полномочиям и находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура управления предполагает только те связи, которые характеризуют отношения управления, возникающие тогда, когда осуществляются функции и полномочия управления [33].

Одним из широко используемых методов исследования управления является метод социологического исследования. Он позволяет оценить

состояние структуры управления персоналом по факторам реальной деятельности персонала, его интересам и ценностям, отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем.

Социологические исследования бывают разнообразными – наблюдение, интервьюирование, анкетирование. Достаточно корректно подготовленные и проведенные социологические исследования дают богатую информацию для исследователя.

Выявление проблем структурного характера. Некоторые структуры снижают показатели деятельности организации по причине наличия проблем структурного характера, к которым следует отнести:

- слабая мотивация и плохое моральное состояние;
- запоздалые и непродуманные решения;
- конфликты и отсутствие координации;
- увеличение затрат;
- неадекватная реакция на изменения обстоятельств.

Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации решения проблем структурного характера. Это поиск компромисса между дилеммами, т. е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе).

Проведение анализа и разрешения проблем структуры сильно осложняется тем, что организационная структура – это не просто система полномочий, служащая для выполнения работы, но система, предполагающая движение людей по службе (структура карьеры), и политическая система.

Чтобы определить имеющиеся на предприятии проблемы структурного характера, возможно проведение анализа с помощью специальной анкеты.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом возможно проведение опроса экспертов по критериям эффективности. Указанные критерии могут использоваться также для диагностики всей системы

управления персоналом, структуры организации, системы управления организацией [42].

#### Факторный анализ производительности труда

Используя категорию производительности труда, следует иметь в виду две крайности в ее оценке:

1) производительность труда – это экономическая категория, основное практическое назначение которой – способствовать повышению качества управления. Это узкое понятие, не дающее цельного представления о деятельности предприятия;

2) производительность труда – это многогранное понятие, обобщающая категория, охватывающая все стороны итоговой деятельности предприятия: качество, эффективность, результативность, удовлетворение потребностей.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим примерным группам: экономические факторы; организационные факторы; социальные факторы; управленческая способность с позиции организационных ценностей; управленческая способность с позиции организации управления; управленческая способность с позиции структуры организации; управленческая способность с позиции процесса управления; управленческая способность с позиции инструментов управления.

На основании проведенной экспертной оценки (например, по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, строится их профиль (рис. 1.12) [24].

Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы повышать качество управления и производительность труда персонала организации [22].

#### Экономический анализ работы персонала

При анализе рассматривают структуру персонала (чаще всего по категориям: административно-управленческий, торгово-оперативный и

вспомогательный), а также оценивают следующие показатели движения кадров:

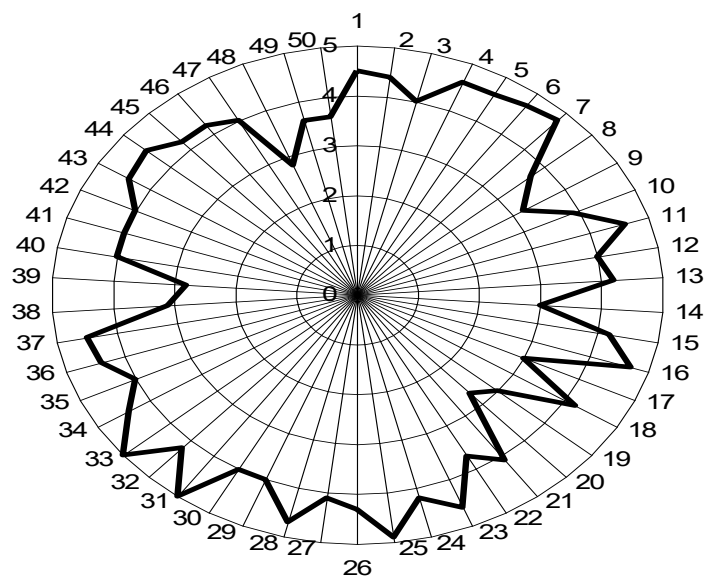


Рисунок 1.12 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации

- 1) коэффициент приема: число принятых разделить на среднесписочную численность работников;
- 2) коэффициент текучести: число уволенных по неуважительным причинам и собственному желанию разделить на среднесписочную численность;
- 3) коэффициент увольнения: общее число уволенных (по всем причинам) разделить на среднесписочную численность работников;
- 4) коэффициент стабильности:  $1 - \text{коэффициент текучести}$ .

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов представлены в табл. 1.8.

Таблица 1.8 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (затратный и ресурсный подходы)

| Показатели  | Методика расчета  |
|---|---|
| <b>Ресурсный подход</b>                           |   |
| Производительность труда                          | товарооборот / среднесписочная численность работников               |
| Производительность труда обслуживающего персонала | товарооборот / среднесписочная численность обслуживающих работников |



| Показатели   | Методика расчета   |
|--|--|
| Прибыль на одного работника                                    | чистая прибыль / среднесписочная численность работников            |
| Прибыль на одного работника обслуживающего персонала           | прибыль / среднесписочная численность обслуживающих работников     |
| <b>Затратный подход</b>  |  |
| Зарплатоотдача   | товарооборот / фонд заработной платы                               |
| Отдача заработной платы обслуживающего персонала               | товарооборот / фонд заработной платы обслуживающих работников      |
| Зарплаторентабельность   | чистая прибыль / фонд заработной платы                             |
| Рентабельность затрат на оплату труда обслуживающего персонала | прибыль от продаж / фонд заработной платы обслуживающих работников |
| Зарплатоемкость  | фонд заработной платы / товарооборот                               |
| Отдача затрат на содержание трудовых ресурсов предприятия      | товарооборот / затраты на содержание трудовых ресурсов             |
| Отдача затрат на содержание обслуживающего персонала           | товарооборот / затраты на содержание обслуживающих работников      |
| Рентабельность затрат на содержание трудовых ресурсов          | чистая прибыль / затраты на содержание трудовых ресурсов           |
| Рентабельность затрат на содержание обслуживающего персонала   | прибыль от продаж / затраты на содержание обслуживающих работников |

В зависимости от целей исследования можно проводить более глубокий анализ состояния кадров на предприятии (анализ структуры по полу, возрасту, уровню образования и т. д., анализ социально-психологического климата, организационного поведения и т. д.).

## Заключение

Коммерческую деятельность можно определить как совокупность отношений по поводу купли-продажи с целью получения взаимной выгоды. Они и есть предмет коммерческой теории. Но поскольку отношения – эти невидимые связи субъектов рынка – находят свое внешнее выражение, проявляются в постоянно изменяющихся видах, формах, методах, инструментах, экономических результатах торговли, они, следовательно, становятся объектом анализа при познании коммерческой деятельности.

функции предприятий (экономические и технологические): финансовая, материально-техническая, информационное обеспечение коммерческой деятельности, закуп товаров, покупка рабочей силы, продажа товаров и услуг – объективны. Они обусловлены различными обстоятельствами жизнедеятельности фирм. Сердцевиной каждой функции являются обменные отношения.

Понятие «человеческий потенциал» также является близким к категории «трудовой потенциал». Однако «человеческий потенциал» выступает скорее, как обобщающий показатель уровня социального прогресса общества, в то время как трудовой потенциал, первую очередь, характеризует отдельного работника или производственную единицу: организацию, отрасль, государство. Таким образом, трудовой потенциал (используемый исключительно в российской экономической науке) характеризует определенный вид деятельности, реализуемой человеком, а человеческий потенциал – совокупные возможности человека безотносительно сферы труда.

Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.

Человеческий потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие - человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом. В свою очередь интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения.

Молодой европейский бренд «Marmalato» впервые появился на российском рынке в 2006 году и за прошедшее время сумел занять свою нишу в модной индустрии, о чем свидетельствует хотя бы тот факт, что уже к началу 2012 года по всей России было открыто 80 фирменных магазинов бренда! В списке городов, охваченных деятельностью нашей компании, входит, конечно же, столица – Москва, а также такие мегаполисы, как Новосибирск и Екатеринбург. Исследуемое ООО «Мармалато.ру» является представителем компании «Marmalato» на территории Сибирского федерального округа. ООО «Мармалато.ру» занимается розничной продажей украшений, аксессуаров и обуви. Предприятие ООО «Мармалато.ру» является сетевым предприятием и имеет в Сибирском федеральном округе 25 магазинов, четыре из которых находятся в г. Красноярск.

За анализируемый период времени произошло увеличение численности персонала сети магазинов «Мармалато» на 2 человек, они были отнесены к обслуживающему персоналу. За счет этого произошло увеличение удельного веса обслуживающих работников и превышение данного показателя 60%, что является рациональным для торгового предприятия. Также за счет этого произошло незначительное снижение удельных весов административного и вспомогательных персоналов.

За отчетный период произошло увеличение как общей численности персонала на 2 работников, так и численности обслуживающих работников на 2 человек. Однако темп роста данного показателя значительно меньше темпа роста товарооборота предприятия, составившего за отчетный период 123,13%. По этой причине рациональным является рост такого показателя, как производительность труда одного работника и производительность труда

одного работника обслуживающего персонала на 1030,82 и 1574,48 тыс.руб. / чел. соответственно.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы, в частности, экспертным методом по следующим группам. На основании проведенной экспертной оценки (по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, был построен их профиль. Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. В данном случае к таким провалам относится: уровень трудовой дисциплины; организация процесса обучения и аттестации персонала; управление деловой карьерой персонала; уровень конфликтности в коллективе; мотивационная программа; возможность карьерного роста. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы совершенствовать кадровую политику на предприятии.

Наиболее предпочтительная, по мнению экспертов ООО «Мармалато.ру», для исследуемого предприятия персонал - стратегия. Одной из ключевых компетенций является управление знаниями, усиление которой позволит повысить конкурентоспособность предприятия ООО «Мармалато.ру».

В условиях того, что предприятие ООО «Мармалато.ру» планирует расширение сферы деятельности, разработаем программу мероприятий совершенствования системы управления человеческим потенциалом на основе современных компетенций.

Компетентностный подход может и должен являться основой управления человеческим потенциалом ООО «Мармалато.ру». Модель компетенций ООО «Мармалато.ру» – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности.

Разработка модели компетенций ООО «Мармалато.ру» осуществляется в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций.

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, требуют

постоянного обновления. Поэтому все большее развитие получает идея создания систем непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации»). По этим причинам ООО «Мармалато.ру» будет выгодным реализация следующей задачи – разработка проекта по развитию персонала на основании повышения эффективности обучения, поскольку это позволит повысить производительность труда.

Определение потребностей в обучении реализуется линейными руководителями ООО «Мармалато.ру», которые оценивают оперативную потребность в развитии сотрудников своего подразделения и готовят заявки на обучение, указывая причину возникновения потребности, сведения о необходимой программе обучения и данные сотрудника, которого необходимо обучить. После согласования со всеми необходимыми должностными лицами данные заявки поступают на исполнение к менеджеру предприятия.

Мероприятия, которые позволяют оценить эффективность обучения, планируются заранее, до момента отправления сотрудника на обучение. Вне зависимости от специфики обучающего мероприятия в ООО «Мармалато.ру» применяется трехуровневая оценка эффективности с использованием различных инструментов оценки.

Таким образом, в результате введения проекта по совершенствованию существующей системы управления человеческим потенциалом на предприятии ООО «Мармалато.ру» мы наблюдаем рост итогового показателя эффективности на 2,9 балла, что является существенным улучшением в работе организации.

Благодаря проводимым проектам мы надеемся получить персонал, более заинтересованный в своей работе и в улучшении качества своей работы, более лояльный к своей организации, с интересом работающий и смотрящий в будущее. Это будет очень большим достижением для ООО «Мармалато.ру», поскольку конкурентоспособный персонал очень большое значение будет иметь на фоне современного мирового кризиса, поскольку будет привлекать

большее количество потребителей, тем самым, повышая свой собственный доход и доход организации.

## Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2016 г. – М. : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2015. – 142 с.
3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения. - Введ. 01.04.2014. - М. : Изд-во стандартов, 2014. – 8 с.
4. ГОСТ Р 51304-2009. Услуги торговли. Общие требования. – Взамен ГОСТ Р 51304 – 99; Введ. 15.12.2009. – М. : Издательство стандартов, 2010. – 12 с.
5. Абчук, В. А. Коммерция: учебник / В. А. Абчук. – СПб. : Издательство Михайлова В. А., 2010. - 475 с.
6. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – М. : Велби - Проспект, 2015. – 432 с.
7. Бланк, И. А. Управление торговым предприятием / И. А. Бланк. – М. : ЭКМОС, 2015. – 416 с.
8. Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. - Красноярск: Сиб.федер.ун-т, 2014. - 172 с.
9. Бунеева, Р. И. Заготовительная деятельность в потребительской кооперации: организация и технология / Р. И. Бунеева, Г. Н. Кругляков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. - 398 с.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии: учебник / Бухалков М. И., Кузьмина Н. М., Бабордина О. А. – М. : Экзамен, 2015. – 320 с.
11. Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2014. - № 15. - С. 48 - 53.

12. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационные бизнес-модели коммерческой деятельности: монография / Ю. В. Гуняков, Д. Ю. Гуняков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 160 с.
13. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 1 / Ю. В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 232 с.
14. Гуняков, Ю. В. Коммерциология: теория коммерческой деятельности. Том 2 / Ю. В. Гуняков; Краснояр. торг.-эконом. ин-т. – Красноярск, 2008. – 226 с.
15. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. - М. : Маркетинг, 2012. - 416 с.
16. Дашков, Л. П. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и К, 2013. – 1011 с.
17. Дашков, Л. П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц. - М. : Дашков и К, 2014. - 520 с.
18. Дашков, Л. П. Справочник руководителя торгового предприятия / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2011. – 868 с.
19. Егоров В. Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В. Ф. Егоров. – СПб. : Питер, 2013. – 344 с.
20. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / Егоршин А. П. – Нижний Новгород : НИМБ, 2014. – 720 с.
21. Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие / Т. Н. Жукова. - СПб. : Вектор, 2014. - 256 с.
22. Иванова, М. Б. Коммерческая деятельность: учебное пособие / М. Б. Иванова, М. Ю. Иванов. - М. : РИОР, 2013. - 266 с.
23. Каплина, С. А. Технология торговли / С. А. Каплина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 448 с.



24. Каплина, С. Л. Организация коммерческой деятельности / С. Л. Каплина. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 448 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А. Я., Федорова Н. В. – М.: Финстатинформ, 2014.- 430 с.
26. Кибанов, А. Я. Стратегическое управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 370 с.
27. Кибанов, А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : ГАУ, 2015. – 842 с.
28. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2014. – 659 с.
29. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб. : Питер, 2012. - 800 с.
30. Магура, М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учебное пособие / М. И. Магура, Ю. И. Плешин. – СПб. : Просвет, 2014. – 428 с.
31. Малая, О. Корпоративное обучение как социокультурный проект / О. Малая // Предпринимательство.- 2015. - № 6. - С. 31 - 46.
32. Маркетинговые технологии в развитии рынков продовольственных товаров регионов Сибири: монография / В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, Л. В. Панкова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 268 с.
33. Маслова, Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2015. - 400 с.
34. Миляева, Л. Мотивационная модель управления персоналом инновационных организаций / Л. Миляева // Человек и труд. - 2015. - № 8. - С. 60 - 64.
35. Нестерчук, Н. И. Оценка персонала как ключевой инструмент его развития / Н. И. Нестерчук, Л. А. Коршик // Деньги и кредит. - 2014. – « 11. - С. 48 - 52.

36. Никишкин, В. В. Маркетинг розничной торговли / В. В. Никишкин. - М. : Экономика, 2015. - 316 с.
37. Ньюмэн, Э. Розничная торговля: организация и управление / Э. Ньюмэн, П. Каллен. - СПб. : Питер, 2013. - 416 с.
38. Организация коммерческой деятельности предприятия: коммерциология. Ч.1. Организационно-экономические предпосылки коммерческой деятельности: учебное пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.В. Куимова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016.– 112 с.
39. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности / О. В. Памбухчиянц. – М. : Экономика, 2014. - 234 с.
40. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – М. : Маркетинг, 2013. – 412 с.
41. Половцева, Ф. П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П. Половцева. - М. : ИНФА - М, Москва, 2010. - 248 с.
42. Пугачев, В .П. Руководство персоналом организации : учебник для вузов / В. П. Пугачев. - М. : Аспект Пресс, 2014. - 279 с.
43. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 496 с.
44. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты: монография / В.В. Куимов, Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 204 с.
45. Сивальнева, Н. Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н. Н. Сивальнева, А. В. Швеков // Управление персоналом. - 2015. - № 22. - С. 51 - 53.
46. Стребкова, О. Управление товарными категориями / О. Стребкова // Маркетинг. - 2014. - № 2 (99). - С. 32 - 41.
47. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под общ. ред. проф. Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2014. - 560 с.
48. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, 2013. – 682 с.

49. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. – М.: ПРИОР, 2015. – 548 с.

50. Фридман, А. М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: учебник / А. М. Фридман. - М. : Дашков и К, 2014. - 628 с.

51. Чурюмов, Б. Система мотивации, стимулирующая развитие управленческого персонала / Б. Чурюмов, С. Чурюмов // Менеджмент сегодня. - 2015. - № 6. - С. 29 - 34.

52. Шекшин, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшин. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. – 195 с.

53. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебное пособие / под общ. ред. А. Н. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 295 с.

