

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

Торгово-экономический институт
Кафедра Торгового дела и маркетинга

«Допущено к защите»
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю.Суслова
« ____ » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»,
профиль 38.03.06.01 «Коммерция»

Персонал как ключевая компетенция организации

коммерческой деятельности предприятия.

Научный
руководитель

Доктор экон. наук

В.В.Куимов

Выпускник

451316579

КТД13-3Д

Д.И.Мандрыгин

Нормоконтролер:

В.В.Куимов

Красноярск 2017

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) Мандрыгину Денису Игоревичу
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа КТД-13-3Д Направление подготовки 38.03.06
(код)

Коммерция
(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы «Персонал как ключевая компетенция организации коммерческой деятельности предприятия на материалах ПО «Богучанский Северкооп»

Утверждена приказом по университету № 3704/с от 22.03. 2017 года
Руководитель ВКР В.В. Куимов, доктор экономических наук
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР информация периодических изданий, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ВКР 1 Теоретические основы изучения персонала как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия 2 Организационно-экономическая характеристика ПО «Богучанский Северкооп». 3 Анализ и разработка путей совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»

Перечень графического материала – таблиц – 52, рисунков – 29, приложения – 2.

Таблица – Определения коммерческой деятельности разных авторов. Рисунок - Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой (инновационной) деятельности. Таблица - Реализация функций предприятий в среде взаимодействия. Таблица - Реализация функций предприятий в конкурентной среде. Таблица - Понятийный аппарат. Рисунок– Объекты управления персоналом. Таблица– Черты персонала как объекта управления. Рисунок – Система управления человеческими ресурсами. Рисунок - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук. Рисунок – Дуализм персонала. Таблица – Матрица функций управления кадрами организации. Рисунок - Идеологическая основа управления персоналом. Рисунок - Система управления персоналом в системе коммерции. Рисунок - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом. Рисунок – Методы исследования системы управления персоналом предприятия. Таблица - Матрица выбора оптимальной стратегии. Рисунок - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации. Таблица - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (затратный и ресурсный подходы). Таблица – Общая характеристика потребительского общества «Богучанский Северкооп». Рисунок -Структура управления сетью магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Организационная структура продовольственного магазина «Богучанский Северкооп» ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Оценка предприятия по коммерческим условиям конкурентоспособности. Рисунок - Конкурентоспособность продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица– Анализ основных экономических показателей. Таблица – Расчет влияния изменения розничных цен на объем товарооборота. Таблица - Анализ основных показателей рентабельности деятельности торгового предприятия за два года, %. Таблица - Коэффициенты финансовой устойчивости. Таблица– Анализ основных фондов структуры торгового предприятия. Рисунок – Динамика структуры основных фондов ПО «Богучанский Северкооп» за 2015-2016 гг.. Таблица– Анализ эффективности использования основных фондов. Таблица – Анализ состава и структуры оборотных средств. Рисунок– Динамика структуры оборотных средств предприятия за 2015-2016 гг. Таблица – Анализ эффективности использования оборотных средств. Рисунок - Система коммерческой информации продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Соотношение производителей и поставщиков товаров. Рисунок– Структура поставщиков ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Анализ устойчивости ассортимента. Таблица – Анализ широты и новизны ассортимента молочной группы товаров. Таблица - Распределение оборота розничной торговли по методам продажи в ПО «Богучанский Северкооп» за период 2015-2016 гг. Рисунок – Структура методов продаж по эффективности использования. Таблица - Анализ динамики оборота розничной торговли в разрезе методов продажи. Таблица - Экономическая эффективность методов продажи в торговом предприятии. Таблица - Интенсивность покупательских потоков и коэффициент завершенности покупки в магазинах «Богучанский Северкооп». Рисунок– Завершенность покупок по дням. Рисунок–

Завершенность покупок по часам. Таблица - Затраты времени покупателей на ожидание обслуживания. Таблица – Характеристика дополнительных услуг ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Оценка мнения покупателей о качестве обслуживания в магазинах ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Анализ причин недовольства покупателей. Таблица– Значения коэффициентов качества торгового обслуживания. Таблица – Характеристика персонала ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок–Динамика структуры численности персонала за 2015-2016 гг.. Таблица – Анализ персонала ПО «Богучанский Северкооп» по уровню образования. Рисунок– Структура персонала ПО «Богучанский Северкооп» по уровню образования. Таблица – Анализ персонала ПО «Богучанский Северкооп» по стажу работы в торговле. Рисунок– Структура персонала ПО «Богучанский Северкооп» по стажу работы. Таблица – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок – Динамика производительности труда и прибыли на одного работника. Таблица – Анализ движения кадров. Таблица – Факторный анализ производительности труда согласно оценкам группы специалистов. Рисунок - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Матрица SWOT персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Матрица выбора оптимальной стратегии продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица– Выделение ключевых компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Технология разработки модели персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Сводная ведомость по выбранным компетенциям персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Шкала развития компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Профиль должности управленческого работника продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Бизнес-процесс обучения и развития персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Заявка на потребность в обучении персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Планирование карьеры в продовольственных магазинах ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Программа развития деловой карьеры для персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» . Таблица - Смета затрат на реализацию проекта. Таблица – План-график реализации проекта. Таблица - Анкета «оценка программы/курса обучения». Таблица– Оценка мнения персонала по поводу пройденной программы/курсу обучения. Таблица – ПЗ Анкета «Оценка сотрудника ПО «Богучанский Северкооп» после прохождения программы обучения». Таблица – Оценка социальной и экономической эффективности проекта. Таблица – Расчет показателей эффективности системы управления персоналом.

Руководитель ВКР

В.В. Куимов

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ Д.И. Мандрыгин
(подпись, инициалы и фамилия студента)

« ____ » _____ 2017г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Персонал как ключевая компетенция организации коммерческой деятельности предприятия». На материалах ПО «Богучанский Северкооп». Содержит страниц текстового документа - 111, использованных источников – 53, таблиц - 52, рисунков - 29.

ПЕРСОНАЛ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Объектом исследования бакалаврской работы является торговое предприятие – продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп».

Предметом защиты является проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности на примере ПО «Богучанский Северкооп».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ изучения управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ПО «Богучанский Северкооп»;
3. анализ места ПО «Богучанский Северкооп» на рынке п. Богучаны;
4. анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»;
5. анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
6. разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
7. оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп».

В результате на предприятия ПО «Богучанский Северкооп» были рассмотрены теоретические основы формирования ключевых компетенций персонала, проведен анализ коммерческой деятельности предприятия, эффективности управления персоналом.

В итоге была разработан проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала и дано экономическое обоснование разработанных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|--|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 8 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 10 |
| 1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия | 10 |
| 1.2. Система управления персоналом: сущность, элементы, факторы формирования..... | 22 |
| 1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия..... | 30 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПО «БОГУЧАНСКИЙ СЕВЕРКООП» ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. | |
| 2.1 Организационно- правовая характеристика ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 2.2 Место ПО «Богучанский Северкооп» на рынке | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 2.3 Анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО «БОГУЧАНСКИЙ СЕВЕРКООП» | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.1 Анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.2 Разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.3 Оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |

| | |
|--|----|
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 37 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 41 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 46 |

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Управление персоналом – 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.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. В современных условиях совершенствование кадровой работы предприятий является одной из важнейших функций управления. Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования бакалаврской работы является торговое предприятие – продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп».

Предметом защиты является проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности на примере ПО «Богучанский Северкооп».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ изучения управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ПО «Богучанский Северкооп»;
3. анализ места ПО «Богучанский Северкооп» на рынке п. Богучаны;
4. анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»;
5. анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
6. разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
7. оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп».

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 ПО «Богучанский Северкооп» 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 112 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 29 рисунками; 52 таблицами; 2 приложениями. Список использованных источников включает в себя 53 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия

В отечественной и зарубежной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. В Гражданском Кодексе РФ (ГК РФ) в статье 2 ГК РФ [1] устанавливается «что предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» а в статье 50 (ГК РФ) указывается «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве таковой цели ...» В базовом юридическом документе коммерческая деятельность и предпринимательство напрямую связываются с получением прибыли [1].

Приведем распространенные определения коммерческой деятельности.

Таблица 1.1 – Определения коммерческой деятельности разных авторов

| Автор | Определение коммерческой деятельности |
|--------------------------------------|---|
| Толковый словарь В.И.Даля | «торг, торговля, торговые обороты, купеческие промыслы». |
| Осипова Л.В., Синяева И.М. | Коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли |
| Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. | Коммерческая деятельность – это совокупность торговых процессов по осуществлению актов купли-продажи с целью получения прибыли |
| Половцева Ф.М. | Коммерческая деятельность – совокупность коммерческих операций, направленных на эффективную куплю продажу и доведения товаров до потребителей с ориентацией на спрос и получение реальной прибыли |
| Гуняков Ю.В. | Коммерческая деятельность в научном осмыслении - это сложная и противоречивая система эконом-х и торгово-технол-х отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка. |
| Л.П. Дашков и О.В. Памбухчиянц | коммерческая деятельность в торговле представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли. |

| Источник, автор | Определение коммерческой деятельности |
|---|--|
| Куимов В.В. Гуляков Ю.В. Рубан О.В. | Коммерческая деятельность как система отношений торгово-экономических и торгово-технологических в целях максимизации взаимовыгоды для удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя. [33] |

Логичную последовательную теорию коммерческой деятельности разработал профессор Гуляков Ю.В. [13].

По его мнению – «обмен не сводится только к труду по осуществлению товародвижения, а представляет собой общественный процесс, формирования отношений, связанных с производством, распределением, потреблением и обеспечивающий их единство и динамику, т.е функционирование экономики в целом. Коммерческая деятельность практически охватывает весь воспроизводственный процесс. Закупка сырья для производства, заем или использование собственных финансов, страхование рисков, вхождение в другие организации или приобретение акций других предприятий или государственных заемных обязательств, продажа или закупка на определенном этапе собственных акций или облигаций, наем (закуп) рабочей силы, использование своего или стороннего оборудования для производства продукта, сервисное обслуживание оборудования (компьютеры, программы, холодильники, подъемные механизмы и др.), продвижение товаров и услуг, проведение (закупка) рекламных акций, формирование позитивного имиджа и др. Все эти действия в совокупности составляют коммерческую деятельность предприятия. Она через взаимовыгодные отношения пронизывает всю экономическую деятельность и формирует целостность».

Теорию функционально-средового подхода к анализу и проектированию коммерческой деятельности разработал Куимов В.В. [38] По его мнению, каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, в том числе входящим в сеть предприятий эти группы операций, или *существенные функции*, мы встречаем в нем всегда. Рассмотрим это на основе

функционально-средового подхода (рис 1.1). в основе которого лежит понимание, что предприятие реализует свою деятельность через осуществление соответствующих функций в том числе в внутри предприятия, в конкурентной среде, в среде взаимодействия и во внешней среде исходя из конкретных условий.



Рисунок 1.1 - Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой (инновационной) деятельности

Исходя из современных практик управления, мы придерживаемся следующей классификации функций предприятия, в том числе и при анализе его инновационной деятельности.

Нами выделены такие функции предприятий:

- *Адапционная-интеграционная (АИФ)*, которая в большей степени осуществляется руководством предприятия и его структур и включает следующую деятельность: соблюдение законодательства, правил, требований и норм сообщества, поддержание престижа предприятия, проведение анализа и сравнения деятельности с другими успешными предприятиями, проектирование или предвидение необходимых изменений (реструктуризации)

с дальнейшим планированием, организацией исполнения и осуществления контроля за реализацией целей развития для дальнейшей успешной работы;

- *производственно-технологическая (ПТФ)* - осуществляется специализированными подразделениями или специалистами, основными ее составляющими являются *закупка товаров* (сырья, полуфабрикатов) необходимого ассортимента, которые необходимы для производства продукции или продажи (ЗД), *организация всего производственно-технологического процесса* как приемка, сортировка, переработка, подготовка к реализации (ПД); *организация сбытовой деятельности* (реализации) товаров (СД);

- *финансово-экономическая (ФЭФ)* - осуществляется специалистами под непосредственным контролем руководства, в нее включается весь спектр деятельности, связанный с учетом наличия и правильного расходования всех ресурсов и средств, обеспечения их безопасности (страхования), ведение налоговых расчетов, работа с банками и кредитами, своевременное инвестирование в выгодные проекты или предоставление займов, обеспечение своевременных расчетов за закупленные товары, расходные материалы, обслуживание основных средств и оплаты за использованные ресурсы, в том числе оплата труда, поиск ресурсов, экономические расчеты и др.;

- *материально-технического обеспечения (МТО)* - обеспечивается как собственными специалистами, так по аутсорсингу, к ней относятся обслуживание и модернизация зданий, сооружений (собственных или арендованных), оборудования, обеспечение ресурсами (вода, тепло, энергия, интернет, связь, расходные материалы, и др.), транспортное обеспечение работы предприятия, закупка необходимых ресурсов и др.;

- *информационно-маркетингового обеспечения (ИМО)* - в основном обеспечивается руководством предприятия, но обязательно широкое участие руководителей и специалистов отдельных направлений деятельности, которые отслеживают и предлагают для адаптации в организации информацию об изменениях в своих областях знаний и происходящих изменениях в отношениях с партнерами, конкурентами, включает знание и применение в

организации изменений законов и требований государства и надзорных органов, традиций местного сообщества, информации о рынках, товарах, условиях закупки, технологиях продаж, конкурентах, системах поддержки государством и др.;

- *работа с персоналом предприятия* (НОРМС) — подбор, наем, обучение, организация работы, мотивация, стимулирование, контроль за исполнением своей работы, развитие корпоративной культуры, лояльности, развитие систем участия в делах предприятия [38].

На рисунке 1.1 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.

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.

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.

Отдельные территории, учитывая их особенности национального состава, традиций, отношений местного сообщества достигли значительных результатов (Татарстан, Кировская область, Санкт-Петербург и др.) Региональные условия края остаются еще трудными для бизнеса. В городе

Красноярске постоянно ведется борьба с различными видами бизнеса – (павильоны, киоски, стоянки автомобилей, торговля на рынках и др.), что характеризует его как город неблагоприятный для бизнеса. Существенные аналогичные проблемы имеются в большинстве территорий районов и городов края [32].

С позиций конкуренции и получения конкурентоспособных преимуществ предприятия при взаимодействии с внешней средой следует учитывать возможности протекционизма отдельным предприятиям и лицам со стороны чиновников, исполняющих государственные или муниципальные функции на всех направлениях внешней среды. Партии и предприниматели их поддерживающие избранные в представительные органы власти могут оказывать предпочтение своим фирмам в получении земельных участков, владея дополнительной информацией побеждать на конкурсах, формировать негативные отношения сообщества к отдельным видам бизнеса (пример отторжения завода по производству металла) и др. Конкуренция в этой среде ведется в основном незаконными методами, коррупционные схемы позволяют отдельным предприятиям получать особенно высокие конкурентоспособные преимущества перед другими, что является незаконным и должно пресекаться законом [32].

Среда партнерского взаимодействия – это сеть учреждений и организаций как коммерческих, так и государственных и муниципальных, призванных обслуживать бизнес, т.е. инфраструктура для поддержки и развития бизнеса, которая оказывает услуги всем предприятиям и, в основном, стремится работать с ними на взаимовыгодных условиях. От развития этой среды, во многом зависят возможности развития бизнеса в стране, конкретных территориях и ее отдельных частях. Реализация отдельных функций предприятия происходит во взаимодействии с имеющейся инфраструктурой. Рассмотрим это в таблице 1.2.

В целом в среде взаимодействия предприятия получают относительно качественные услуги. Большинство организаций и учреждений этого сегмента

Таблица 1.2 - Реализация функций предприятий в среде взаимодействия [38]

| Функция предприятия | Взаимодействие при ее реализации происходит с: | Проблемы для конкурентоспособности предприятия |
|---|---|---|
| Адаптационно-интеграционная (АИФ) | 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. |
| Финансово-экономического обеспечения (ФЭО) | 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, ремонтно-строительные, сбытовые и др. | Рост тарифов, стоимости услуг. |
| Информационно-маркетингового обеспечения (ИМО) | Госстат, информационно-правовые агентства, интернет, СМИ, PR-рекламные агентства, маркетинговые и анализ конкурентов и др. | Низкое качество услуг, высокая стоимость |
| Производственно-технологическая (ПТФ) | Поставщики, оптовики, товарные биржи, центры оптовой торговли, логистические компании, производители, | Неразвитая система поставок местной продукции |
| Работа по набору, обучению, регламентированию деятельности, мотивации и стимулирования персонала по обеспечению коммерческой деятельности предприятия (НОРМС) | 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 |

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.

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 [38]

| Функция предприятия | Действия при ее реализации: | Проблемы для конкурентоспособности предприятия |
|---|--|---|
| Адаптационно-интеграционная (АИФ) | Учет позиций основных конкурентов, перестройка деятельности в соответствии с законодательством. Изменение структуры и др. | Динамичные изменения. Напряжения в коллективе. Достоверность информации |
| Финансово-экономического обеспечения (ФЭО) | 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 |
| Информационно-макретингового обеспечения (ИМО) | Кооперация в поиске информации, консультации. Исследования. Общение. Работа в общественных организациях. Коммерческая тайна. | Сложность получения достоверной информации. Агрессивность СМИ. |
| Производственно-технологическая (ПТФ) | Поиск качественных товаров и доступной цены, расширение ассортимента, аутсорсинг с логистами и оптом | Сложно получить новый отличительный товар, неразвитость кооперации |
| | Поиск надежных потребителей, лояльность покупателей, культура обслуживания. | Слабая работа по формированию лояльности |
| Работа по набору, обучению, регламентированию деятельности, мотивации и стимулированию персонала по обеспечению коммерческой деятельности предприятия (НОРМС) | Программа развития персонала предприятия, сотрудничество с вузами и агентствами, внутреннее обучение. Корпоративные ценности | Недостаточная квалификация и мотивация. Высокая стоимость, текучесть |

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].

В современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления людьми. Хорошие кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи [30]. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал как объект управления требует очень много внимания и индивидуального подхода.

Таблица 1.4 - Понятийный аппарат

| Определение | Понятие |
|----------------------|---|
| Персонал | <ul style="list-style-type: none"> - это все человеческие ресурсы, которыми обладает организация. - совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а так же состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком). - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. |
| Трудовые ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> - трудоспособная часть населения, которая по возрасту и состоянию здоровья способна производить материальные и духовные блага, а так же оказывать услуги. - часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью. |
| Кадры | <ul style="list-style-type: none"> -это основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации. - основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности. |
| Человеческие ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> - совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материалов и духовных благ, и являются обобщающими показателями развития общественного производства. - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. |
| Трудовой потенциал | <ul style="list-style-type: none"> - это интегральная оценка количественных и качественных характеристик экономически активного населения. - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда. |

| Определение | Понятие |
|----------------------|---|
| Человеческий капитал | <p>-оценка воплощённой в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Включает врожденные способности и таланты, а так же образование и приобретение квалификации.</p> <p>-это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.</p> |

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств. Среди которых социально-психологические играют главную роль, 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. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [37].

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом [40].

Критерием оптимальной структуры персонала организации является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работы, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы

управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [37].

Современные высокоэффективные предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Они справедливо считают, что основной потенциал успешной деятельности деловых организаций заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [9].

Объектами управления персоналом являются (рисунок 1.2):

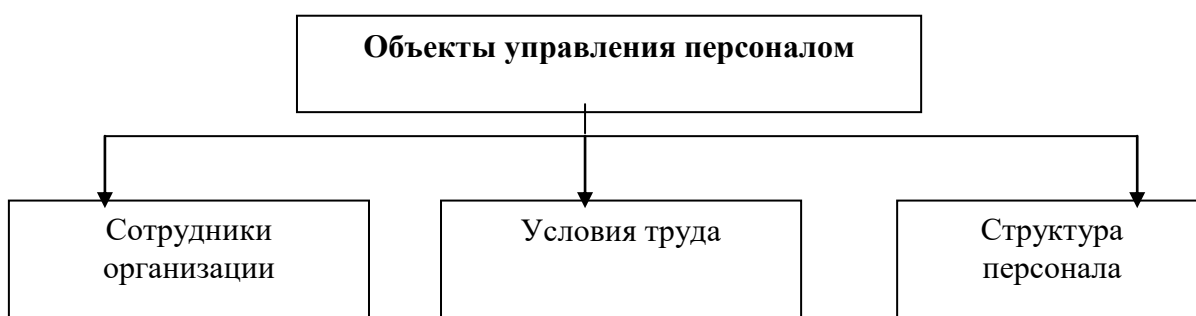


Рисунок 1.2 – Объекты управления персоналом [31]

Управление персоналом подразумевает действия двух сторон: того, кто управляет и тех, кем управляют. Управление персоналом можно считать действенным и состоявшимся только в том случае, если оно воспринимается объектами управления [39].

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом: управление по целям; управление посредством мотивации; рамочное управление; управление на основе делегирования; предпринимательское управление и т.д. [11].

Персоналу как объекту управления присущ ряд черт (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Черты персонала как объекта управления [10]

| Черта | Содержание |
|-----------------------|---|
| Когнитивность | Способность персонала (как коллективов, так и индивидов) вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д. |
| Катектичность | Способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей. |
| Человеческое действие | Самоорганизующаяся система, специфику которой составляют символичность, нормативность и волюнтаристичность. |
| Символичность | Наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п. |
| Нормативность | Зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм. |
| Волюнтаристичность | Известная иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации». |
| Оценочность | Способность персонала среди познавательных и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей. |

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Основными видами персонал–стратегий для предприятий сферы услуг являются: стратегия человеческого потенциала, компенсационная стратегия, стратегия–структура и т.д. [6]. Сильные стороны (например, развитая система управления персоналом) и слабые стороны (например, отсутствие стратегических установок в области управления персоналом) организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы (например, неблагоприятные демографические изменения) и возможности (например, развитый рынок труда региона),

определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом [37].

1.2. Система управления персоналом: сущность, элементы, факторы формирования

В малых фирмах управление персоналом, как правило, является функцией общего руководства. В средних организациях кадровые функции выполняют либо линейные руководители или для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения. В крупных компаниях формируются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие собственную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации (рисунок 1.3) [7].

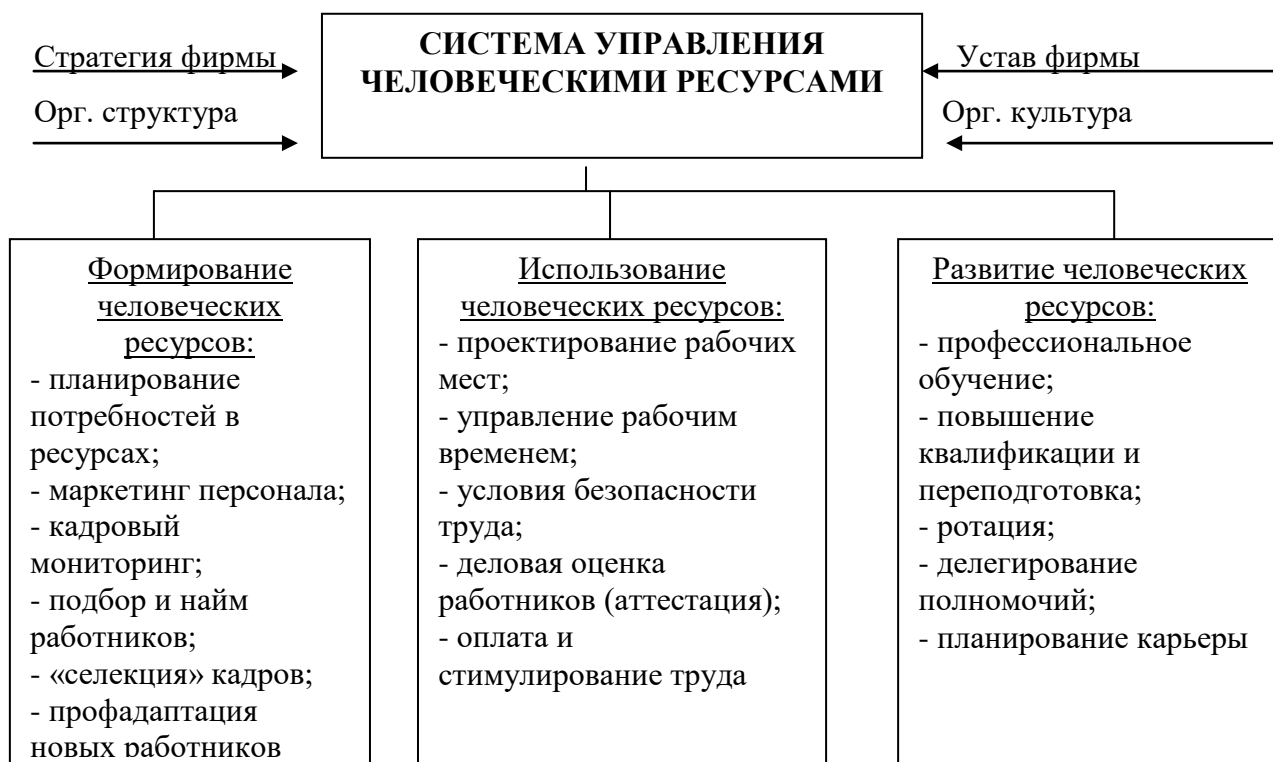


Рисунок 1.3 – Система управления человеческими ресурсами [19]

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства [37]. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода в том, что управление персоналом рассматривается не как изолированный процесс, а как явление, встроенное в производственную систему, т.е. через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование.

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом, следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию.

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. 1.4).

Среди них: коммерческая деятельность; психология; социология; педагогика; экономика; менеджмент (общий); управление персоналом (как раздел менеджмента) [10].

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект коммерческой деятельности (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.5).



Рисунок 1.4 - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук

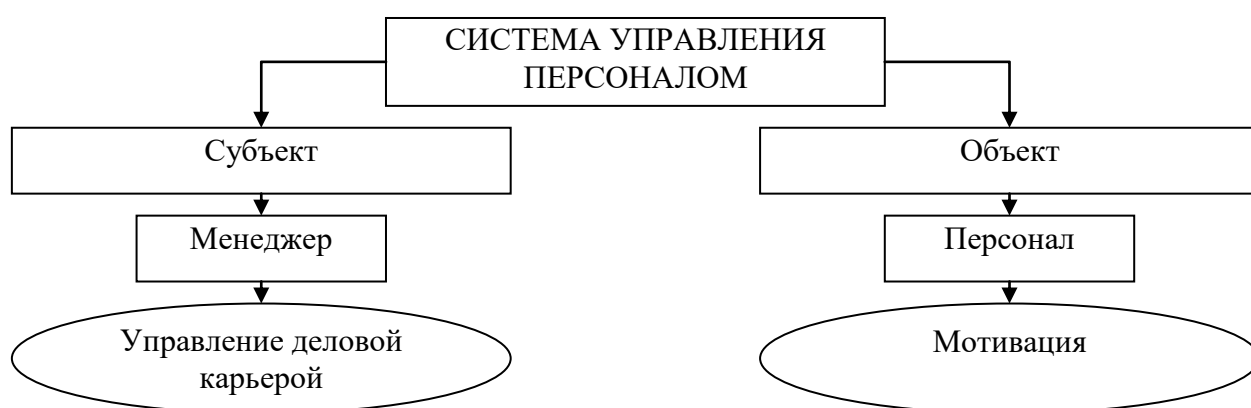


Рисунок 1.5 – Дуализм персонала

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 1.6).

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников

Таблица 1.6 – 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, высвобождающихся 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 |

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 1.6).



Рисунок 1.6 - Идеологическая основа управления персоналом

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. 1.7) [19].



Рисунок 1.7 - 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. 1.8) [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].

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.

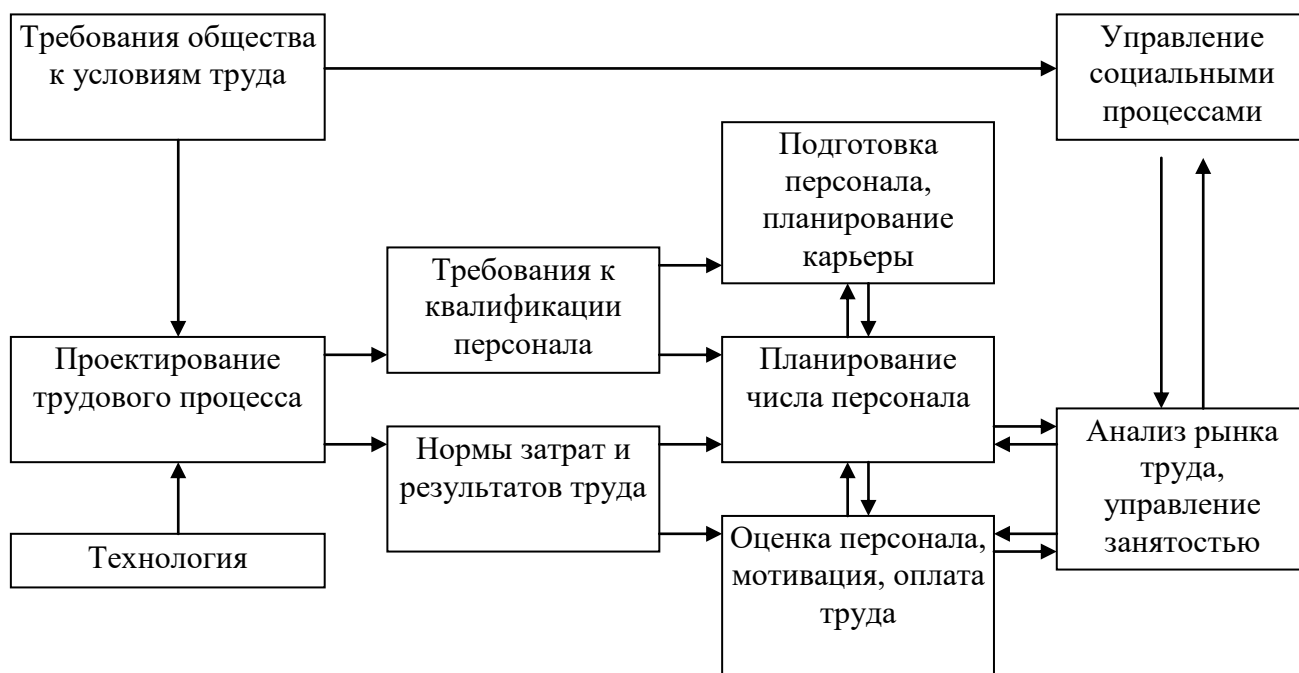


Рисунок 1.8 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

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. 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 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.

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 персоналом 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].

К методам по исследованию системы управления персоналом предприятия, необходимо отнести (рисунок 1.9):

| |
|---|
| <p>Методы исследования системы управления персоналом предприятия</p> |
|---|

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-------------|----------------------|--|---------------|---|
| | | | | | | |
| Системный анализ | СТЭП-факторный анализ | SWOT-анализ | Экономический анализ | Анализ организационной культуры, структуры | Анкетирование | Факторный анализ производительности труда |

Рисунок 1.9 – Методы исследования системы управления персоналом предприятия

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. 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. 1.10) [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

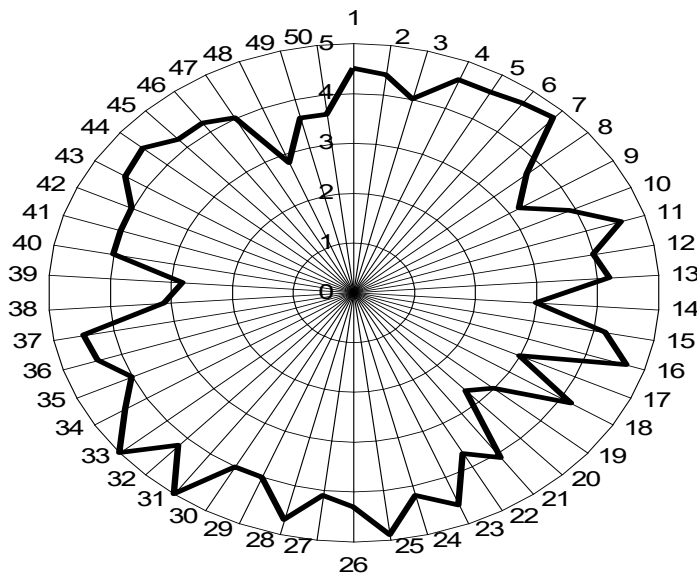


Рисунок 1.10 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации

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 |
|--------------------------|--------------------------------|
| Ресурсный подход | |
| Производительность труда | товарооборот / среднесписочная |

| Показатели | Методика расчета |
|--|---|
| | численность работников |
| Производительность труда обслуживающего персонала | товарооборот / среднесписочная численность обслуживающих работников |
| Прибыль на одного работника | чистая прибыль / среднесписочная численность работников |
| Прибыль на одного работника обслуживающего персонала | прибыль / среднесписочная численность обслуживающих работников |
| Затратный подход | |
| 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

Теорию функционально-средового подхода к анализу и проектированию коммерческой деятельности разработал Куимов В.В. По его мнению, каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, в том числе входящим в сеть предприятий эти группы операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда. Рассмотрим это на основе функционально-средового подхода, в основе которого лежит понимание, что предприятие реализует свою деятельность через осуществление соответствующих функций в том числе в внутри предприятия, в конкурентной среде, в среде взаимодействия и во внешней среде исходя из конкретных условий.

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

Богучанское районное потребительское общество организовалось в селе Богучаны в 1986 году. Изначально это был единственный магазин, реализующий товары различного назначения, лишь спустя несколько лет организация начала расширяться, и «вышла» за пределы села в район. Продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп» являются малыми предприятиями основной вид деятельности которого – закупка и доставка продовольственных товаров и продажа их в собственном магазине.

Предприятие ПО «Богучанский Северкооп» является сетевым предприятием и имеет ■ филиала. Среднесписочная численность сотрудников одного магазина ПО «Богучанский Северкооп» составила в ■ году ■ человек.

В результате полученных данных можно сделать следующие выводы: рентабельность конечной деятельности увеличилась в ■ году на ■%, при увеличении суммы чистой прибыли на ■% в относительном выражении или на ■ тыс. руб. в абсолютном. Рентабельность продаж, увеличившись на ■% составила ■%, что является положительным результатом. Фонд заработной платы вырос на ■%, что связано с ростом численности работников и суммы заработной платы. Уровень издержек обращения снизился на ■%, а их сумма увеличилась на ■ тыс. руб. и составила в ■ году ■ тыс. руб. Эти изменения связаны с ростом объема товарооборота, повышением эффективности труда работников, снижением материальных затрат. По результату проведенного анализа основных показателей деятельности продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» была выявлена положительная динамика, что показывает рост и прибыльность данного предприятия.

Полученный результат свидетельствует о среднем уровне качества обслуживания покупателей. В основном, данное значение связано с влиянием коэффициентов устойчивости ассортимента товаров и дополнительного обслуживания покупателей, которые имеют достаточно невысокий уровень. Для повышения качества торгового обслуживания необходимо разработать перечень эффективных мероприятий.

Темп роста производительности труда одного обслуживающего работника при увеличении численности персонала на ■ человек составил ■%, что больше на ■% производительности труда одного работника, а прирост численности работников обслуживающего персонала составил ■ человека. Прибыль на одного работника выросла на ■ тыс. руб., а обслуживающего на ■%. Наблюдается нерациональный рост

численности персонала и производительности труда.

Таким образом, производительность труда персонала как в общем, так и обслуживающего персонала, в динамике имеет положительный рост, но идет опережение роста товарооборота, так что рост опять за счет экстенсивного фактора – увеличения численности персонала.

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 относятся: 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 продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп», для исследуемого предприятия персонал - стратегия. Одной из ключевых компетенций является управление знаниями, усиление которой позволит повысить конкурентоспособность продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп».

Компетентностный подход может и должен являться основой управления человеческим потенциалом продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Модель компетенций продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности.

Разработка модели компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» 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 ПО «Богучанский Северкооп» 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 продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп», 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.

Таким образом, в результате введения проекта по совершенствованию существующей системы управления персоналом продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – М. : Кнорус, 2017. – 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., 2015. - 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, 2015. - 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, 2015. - 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, 2015. - 448 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А. Я., Федорова Н. В. – М.: Финстатинформ, 2015.- 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.

ПРИЛОЖЕНИЯ

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

Торгово-экономический институт
Кафедра Торгового дела и маркетинга

«Допущено к защите»
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю.Суслова
« ____ » июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»,
профиль 38.03.06.01 «Коммерция»

Персонал как ключевая компетенция организации

коммерческой деятельности предприятия.

Научный
руководитель

Доктор экон. наук

В.В.Куимов

Выпускник

451316579

КТД13-3Д

Д.И.Мандрыгин

Нормоконтролер:

В.В.Куимов

Красноярск 2017

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

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Ю.Ю. Сулова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ____ » _____ 2017 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту (ке) Мандрыгину Денису Игоревичу
(фамилия, имя, отчество студента(ки))

Группа КТД-13-3Д Направление подготовки 38.03.06
(код)

Коммерция
(наименование)

Тема выпускной квалификационной работы «Персонал как ключевая компетенция организации коммерческой деятельности предприятия на материалах ПО «Богучанский Северкооп»

Утверждена приказом по университету № 3704/с от 22.03. 2017 года
Руководитель ВКР В.В. Куимов, доктор экономических наук
(инициалы, фамилия, должность и место работы)

Исходные данные для ВКР информация периодических изданий, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ВКР 1 Теоретические основы изучения персонала как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия 2 Организационно-экономическая характеристика ПО «Богучанский Северкооп». 3 Анализ и разработка путей совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»

Перечень графического материала – таблиц – 52, рисунков – 29, приложения – 2.

Таблица – Определения коммерческой деятельности разных авторов. Рисунок - Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой (инновационной) деятельности. Таблица - Реализация функций предприятий в среде взаимодействия. Таблица - Реализация функций предприятий в конкурентной среде. Таблица - Понятийный аппарат. Рисунок– Объекты управления персоналом. Таблица– Черты персонала как объекта управления. Рисунок – Система управления человеческими ресурсами. Рисунок - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук. Рисунок – Дуализм персонала. Таблица – Матрица функций управления кадрами организации. Рисунок - Идеологическая основа управления персоналом. Рисунок - Система управления персоналом в системе коммерции. Рисунок - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом. Рисунок – Методы исследования системы управления персоналом предприятия. Таблица - Матрица выбора оптимальной стратегии. Рисунок - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации. Таблица - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (затратный и ресурсный подходы). Таблица – Общая характеристика потребительского общества «Богучанский Северкооп». Рисунок -Структура управления сетью магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Организационная структура продовольственного магазина «Богучанский Северкооп» ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Оценка предприятия по коммерческим условиям конкурентоспособности. Рисунок - Конкурентоспособность продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица– Анализ основных экономических показателей. Таблица – Расчет влияния изменения розничных цен на объем товарооборота. Таблица - Анализ основных показателей рентабельности деятельности торгового предприятия за два года, %. Таблица - Коэффициенты финансовой устойчивости. Таблица– Анализ основных фондов структуры торгового предприятия. Рисунок – Динамика структуры основных фондов ПО «Богучанский Северкооп» за 2015-2016 гг.. Таблица– Анализ эффективности использования основных фондов. Таблица – Анализ состава и структуры оборотных средств. Рисунок– Динамика структуры оборотных средств предприятия за 2015-2016 гг. Таблица – Анализ эффективности использования оборотных средств. Рисунок - Система коммерческой информации продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Соотношение производителей и поставщиков товаров. Рисунок– Структура поставщиков ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Анализ устойчивости ассортимента. Таблица – Анализ широты и новизны ассортимента молочной группы товаров. Таблица - Распределение оборота розничной торговли по методам продажи в ПО «Богучанский Северкооп» за период 2015-2016 гг. Рисунок – Структура методов продаж по эффективности использования. Таблица - Анализ динамики оборота розничной торговли в разрезе методов продажи. Таблица - Экономическая эффективность методов продажи в торговом предприятии. Таблица - Интенсивность покупательских потоков и коэффициент завершенности покупки в магазинах «Богучанский Северкооп». Рисунок– Завершенность покупок по дням. Рисунок–

Завершенность покупок по часам. Таблица - Затраты времени покупателей на ожидание обслуживания. Таблица – Характеристика дополнительных услуг ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Оценка мнения покупателей о качестве обслуживания в магазинах ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Анализ причин недовольства покупателей. Таблица– Значения коэффициентов качества торгового обслуживания. Таблица – Характеристика персонала ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок–Динамика структуры численности персонала за 2015-2016 гг.. Таблица – Анализ персонала ПО «Богучанский Северкооп» по уровню образования. Рисунок– Структура персонала ПО «Богучанский Северкооп» по уровню образования. Таблица – Анализ персонала ПО «Богучанский Северкооп» по стажу работы в торговле. Рисунок– Структура персонала ПО «Богучанский Северкооп» по стажу работы. Таблица – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок – Динамика производительности труда и прибыли на одного работника. Таблица – Анализ движения кадров. Таблица – Факторный анализ производительности труда согласно оценкам группы специалистов. Рисунок - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Матрица SWOT персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица – Матрица выбора оптимальной стратегии продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица– Выделение ключевых компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Технология разработки модели персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Сводная ведомость по выбранным компетенциям персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Шкала развития компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Профиль должности управленческого работника продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Рисунок - Бизнес-процесс обучения и развития персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Заявка на потребность в обучении персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Планирование карьеры в продовольственных магазинах ПО «Богучанский Северкооп». Таблица - Программа развития деловой карьеры для персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» . Таблица - Смета затрат на реализацию проекта. Таблица – План-график реализации проекта. Таблица - Анкета «оценка программы/курса обучения». Таблица– Оценка мнения персонала по поводу пройденной программы/курсу обучения. Таблица – ПЗ Анкета «Оценка сотрудника ПО «Богучанский Северкооп» после прохождения программы обучения». Таблица – Оценка социальной и экономической эффективности проекта. Таблица – Расчет показателей эффективности системы управления персоналом.

Руководитель ВКР

В.В. Куимов

(инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ Д.И. Мандрыгин
(подпись, инициалы и фамилия студента)

« ____ » _____ 2017г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Персонал как ключевая компетенция организации коммерческой деятельности предприятия». На материалах ПО «Богучанский Северкооп». Содержит страниц текстового документа - 111, использованных источников – 53, таблиц - 52, рисунков - 29.

ПЕРСОНАЛ, КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, КОМПЕТЕНЦИИ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Объектом исследования бакалаврской работы является торговое предприятие – продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп».

Предметом защиты является проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности на примере ПО «Богучанский Северкооп».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ изучения управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ПО «Богучанский Северкооп»;
3. анализ места ПО «Богучанский Северкооп» на рынке п. Богучаны;
4. анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»;
5. анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
6. разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
7. оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп».

В результате на предприятия ПО «Богучанский Северкооп» были рассмотрены теоретические основы формирования ключевых компетенций персонала, проведен анализ коммерческой деятельности предприятия, эффективности управления персоналом.

В итоге была разработан проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала и дано экономическое обоснование разработанных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|--|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 8 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 10 |
| 1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия | 10 |
| 1.2. Система управления персоналом: сущность, элементы, факторы формирования..... | 22 |
| 1.3 Методы оценки эффективности управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия..... | 30 |
| 2 ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПО «БОГУЧАНСКИЙ СЕВЕРКООП» | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 2.1 Организационно- правовая характеристика ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 2.2 Место ПО «Богучанский Северкооп» на рынке | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 2.3 Анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3 АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО «БОГУЧАНСКИЙ СЕВЕРКООП» | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.1 Анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.2 Разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |
| 3.3 Оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»..... | ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА. |

| | |
|--|----|
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 37 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 41 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 46 |

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Управление персоналом – 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.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. В современных условиях совершенствование кадровой работы предприятий является одной из важнейших функций управления. Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию. Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Это объясняет актуальность выбранной темы бакалаврской работы.

Объектом исследования бакалаврской работы является торговое предприятие – продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп».

Предметом защиты является проект совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп» через внедрение системы обучения персонала.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности на примере ПО «Богучанский Северкооп».

Задачами бакалаврской работы являются:

1. изучение теоретических основ изучения управления персоналом как ключевой компетенции коммерческой деятельности предприятия;
2. рассмотрение организационно-правовой характеристики ПО «Богучанский Северкооп»;
3. анализ места ПО «Богучанский Северкооп» на рынке п. Богучаны;
4. анализ функций коммерческой деятельности ПО «Богучанский Северкооп»;
5. анализ и оценка эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
6. разработка проекта повышения эффективности управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп»;
7. оценка эффективности проекта совершенствования управления персоналом ПО «Богучанский Северкооп».

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 ПО «Богучанский Северкооп» 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 112 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 29 рисунками; 52 таблицами; 2 приложениями. Список использованных источников включает в себя 53 источника.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Персонал организации как основа функции коммерческой деятельности предприятия

В отечественной и зарубежной экономической литературе существуют различные определения коммерческой деятельности. В Гражданском Кодексе РФ (ГК РФ) в статье 2 ГК РФ [1] устанавливается «что предпринимательской является самостоятельная осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли...» а в статье 50 (ГК РФ) указывается «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве таковой цели ...» В базовом юридическом документе коммерческая деятельность и предпринимательство напрямую связываются с получением прибыли [1].

Приведем распространенные определения коммерческой деятельности.

Таблица 1.1 – Определения коммерческой деятельности разных авторов

| Автор | Определение коммерческой деятельности |
|--------------------------------------|---|
| Толковый словарь В.И.Даля | «торг, торговля, торговые обороты, купеческие промыслы». |
| Осипова Л.В., Синяева И.М. | Коммерческая деятельность – совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли-продажи товаров с целью удовлетворения покупательского спроса и получения прибыли |
| Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. | Коммерческая деятельность – это совокупность торговых процессов по осуществлению актов купли-продажи с целью получения прибыли |
| Половцева Ф.М. | Коммерческая деятельность – совокупность коммерческих операций, направленных на эффективную куплю продажу и доведения товаров до потребителей с ориентацией на спрос и получение реальной прибыли |
| Гуняков Ю.В. | Коммерческая деятельность в научном осмыслении - это сложная и противоречивая система эконом-х и торгово-технол-х отношений взаимовыгодной купли-продажи между субъектами рынка. |
| Л.П. Дашков и О.В. Памбухчиянц | коммерческая деятельность в торговле представляет собой совокупность последовательно выполняемых торгово-организационных операций, которые осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли. |

| Источник, автор | Определение коммерческой деятельности |
|---|--|
| Куимов В.В. Гуляков Ю.В. Рубан О.В. | Коммерческая деятельность как система отношений торгово-экономических и торгово-технологических в целях максимизации взаимовыгоды для удовлетворения экономических интересов продавца и покупателя. [33] |

Логичную последовательную теорию коммерческой деятельности разработал профессор Гуляков Ю.В. [13].

По его мнению – «обмен не сводится только к труду по осуществлению товародвижения, а представляет собой общественный процесс, формирования отношений, связанных с производством, распределением, потреблением и обеспечивающий их единство и динамику, т.е функционирование экономики в целом. Коммерческая деятельность практически охватывает весь воспроизводственный процесс. Закупка сырья для производства, заем или использование собственных финансов, страхование рисков, вхождение в другие организации или приобретение акций других предприятий или государственных заемных обязательств, продажа или закупка на определенном этапе собственных акций или облигаций, наем (закуп) рабочей силы, использование своего или стороннего оборудования для производства продукта, сервисное обслуживание оборудования (компьютеры, программы, холодильники, подъемные механизмы и др.), продвижение товаров и услуг, проведение (закупка) рекламных акций, формирование позитивного имиджа и др. Все эти действия в совокупности составляют коммерческую деятельность предприятия. Она через взаимовыгодные отношения пронизывает всю экономическую деятельность и формирует целостность».

Теорию функционально-средового подхода к анализу и проектированию коммерческой деятельности разработал Куимов В.В. [38] По его мнению, каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, в том числе входящим в сеть предприятий эти группы операций, или *существенные функции*, мы встречаем в нем всегда. Рассмотрим это на основе

функционально-средового подхода (рис 1.1). в основе которого лежит понимание, что предприятие реализует свою деятельность через осуществление соответствующих функций в том числе в внутри предприятия, в конкурентной среде, в среде взаимодействия и во внешней среде исходя из конкретных условий.



Рисунок 1.1 - Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой (инновационной) деятельности

Исходя из современных практик управления, мы придерживаемся следующей классификации функций предприятия, в том числе и при анализе его инновационной деятельности.

Нами выделены такие функции предприятий:

- *Адапционная-интеграционная (АИФ)*, которая в большей степени осуществляется руководством предприятия и его структур и включает следующую деятельность: соблюдение законодательства, правил, требований и норм сообщества, поддержание престижа предприятия, проведение анализа и сравнения деятельности с другими успешными предприятиями, проектирование или предвидение необходимых изменений (реструктуризации)

с дальнейшим планированием, организацией исполнения и осуществления контроля за реализацией целей развития для дальнейшей успешной работы;

- *производственно-технологическая (ПТФ)* - осуществляется специализированными подразделениями или специалистами, основными ее составляющими являются *закупка товаров* (сырья, полуфабрикатов) необходимого ассортимента, которые необходимы для производства продукции или продажи (ЗД), *организация всего производственно-технологического процесса* как приемка, сортировка, переработка, подготовка к реализации (ПД); *организация сбытовой деятельности* (реализации) товаров (СД);

- *финансово-экономическая (ФЭФ)* - осуществляется специалистами под непосредственным контролем руководства, в нее включается весь спектр деятельности, связанный с учетом наличия и правильного расходования всех ресурсов и средств, обеспечения их безопасности (страхования), ведение налоговых расчетов, работа с банками и кредитами, своевременное инвестирование в выгодные проекты или предоставление займов, обеспечение своевременных расчетов за закупленные товары, расходные материалы, обслуживание основных средств и оплаты за использованные ресурсы, в том числе оплата труда, поиск ресурсов, экономические расчеты и др.;

- *материально-технического обеспечения (МТО)* - обеспечивается как собственными специалистами, так по аутсорсингу, к ней относятся обслуживание и модернизация зданий, сооружений (собственных или арендованных), оборудования, обеспечение ресурсами (вода, тепло, энергия, интернет, связь, расходные материалы, и др.), транспортное обеспечение работы предприятия, закупка необходимых ресурсов и др.;

- *информационно-маркетингового обеспечения (ИМО)* - в основном обеспечивается руководством предприятия, но обязательно широкое участие руководителей и специалистов отдельных направлений деятельности, которые отслеживают и предлагают для адаптации в организации информацию об изменениях в своих областях знаний и происходящих изменениях в отношениях с партнерами, конкурентами, включает знание и применение в

организации изменений законов и требований государства и надзорных органов, традиций местного сообщества, информации о рынках, товарах, условиях закупки, технологиях продаж, конкурентах, системах поддержки государством и др.;

- *работа с персоналом предприятия (НОРМС)* — подбор, наем, обучение, организация работы, мотивация, стимулирование, контроль за исполнением своей работы, развитие корпоративной культуры, лояльности, развитие систем участия в делах предприятия [38].

На рисунке 1.1 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.

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.

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.

Отдельные территории, учитывая их особенности национального состава, традиций, отношений местного сообщества достигли значительных результатов (Татарстан, Кировская область, Санкт-Петербург и др.) Региональные условия края остаются еще трудными для бизнеса. В городе

Красноярске постоянно ведется борьба с различными видами бизнеса – (павильоны, киоски, стоянки автомобилей, торговля на рынках и др.), что характеризует его как город неблагоприятный для бизнеса. Существенные аналогичные проблемы имеются в большинстве территорий районов и городов края [32].

С позиций конкуренции и получения конкурентоспособных преимуществ предприятия при взаимодействии с внешней средой следует учитывать возможности протекционизма отдельным предприятиям и лицам со стороны чиновников, исполняющих государственные или муниципальные функции на всех направлениях внешней среды. Партии и предприниматели их поддерживающие избранные в представительные органы власти могут оказывать предпочтение своим фирмам в получении земельных участков, владея дополнительной информацией побеждать на конкурсах, формировать негативные отношения сообщества к отдельным видам бизнеса (пример отторжения завода по производству металла) и др. Конкуренция в этой среде ведется в основном незаконными методами, коррупционные схемы позволяют отдельным предприятиям получать особенно высокие конкурентоспособные преимущества перед другими, что является незаконным и должно пресекаться законом [32].

Среда партнерского взаимодействия – это сеть учреждений и организаций как коммерческих, так и государственных и муниципальных, призванных обслуживать бизнес, т.е. инфраструктура для поддержки и развития бизнеса, которая оказывает услуги всем предприятиям и, в основном, стремится работать с ними на взаимовыгодных условиях. От развития этой среды, во многом зависят возможности развития бизнеса в стране, конкретных территориях и ее отдельных частях. Реализация отдельных функций предприятия происходит во взаимодействии с имеющейся инфраструктурой. Рассмотрим это в таблице 1.2.

В целом в среде взаимодействия предприятия получают относительно качественные услуги. Большинство организаций и учреждений этого сегмента

Таблица 1.2 - Реализация функций предприятий в среде взаимодействия [38]

| Функция предприятия | Взаимодействие при ее реализации происходит с: | Проблемы для конкурентоспособности предприятия |
|---|---|---|
| Адаптационно-интеграционная (АИФ) | 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. |
| Финансово-экономического обеспечения (ФЭО) | 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, ремонтно-строительные, сбытовые и др. | Рост тарифов, стоимости услуг. |
| Информационно-маркетингового обеспечения (ИМО) | Госстат, информационно-правовые агентства, интернет, СМИ, PR-рекламные агентства, маркетинговые и анализ конкурентов и др. | Низкое качество услуг, высокая стоимость |
| Производственно-технологическая (ПТФ) | Поставщики, оптовики, товарные биржи, центры оптовой торговли, логистические компании, производители, | Неразвитая система поставок местной продукции |
| Работа по набору, обучению, регламентированию деятельности, мотивации и стимулирования персонала по обеспечению коммерческой деятельности предприятия (НОРМС) | 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 |

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.

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 [38]

| Функция предприятия | Действия при ее реализации: | Проблемы для конкурентоспособности предприятия |
|---|--|---|
| Адаптационно-интеграционная (АИФ) | Учет позиций основных конкурентов, перестройка деятельности в соответствии с законодательством. Изменение структуры и др. | Динамичные изменения. Напряжения в коллективе. Достоверность информации |
| Финансово-экономического обеспечения (ФЭО) | 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 |
| Информационно-макретингового обеспечения (ИМО) | Кооперация в поиске информации, консультации. Исследования. Общение. Работа в общественных организациях. Коммерческая тайна. | Сложность получения достоверной информации. Агрессивность СМИ. |
| Производственно-технологическая (ПТФ) | Поиск качественных товаров и доступной цены, расширение ассортимента, аутсорсинг с логистами и оптом | Сложно получить новый отличительный товар, неразвитость кооперации |
| | Поиск надежных потребителей, лояльность покупателей, культура обслуживания. | Слабая работа по формированию лояльности |
| Работа по набору, обучению, регламентированию деятельности, мотивации и стимулированию персонала по обеспечению коммерческой деятельности предприятия (НОРМС) | Программа развития персонала предприятия, сотрудничество с вузами и агентствами, внутреннее обучение. Корпоративные ценности | Недостаточная квалификация и мотивация. Высокая стоимость, текучесть |

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].

В современном мире ни одна организация не может существовать и нормально функционировать без управления людьми. Хорошие кадры позволяют организации решать поставленные перед ней задачи [30]. Для того, чтобы воспитать квалифицированные кадры, требуется напряжённая работа специалистов службы по работе с кадровым составом, ведь персонал как объект управления требует очень много внимания и индивидуального подхода.

Таблица 1.4 - Понятийный аппарат

| Определение | Понятие |
|----------------------|---|
| Персонал | <ul style="list-style-type: none"> - это все человеческие ресурсы, которыми обладает организация. - совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а так же состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком). - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. |
| Трудовые ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> - трудоспособная часть населения, которая по возрасту и состоянию здоровья способна производить материальные и духовные блага, а так же оказывать услуги. - часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью. |
| Кадры | <ul style="list-style-type: none"> -это основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации. - основной (штатный) состав подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности. |
| Человеческие ресурсы | <ul style="list-style-type: none"> - совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материалов и духовных благ, и являются обобщающими показателями развития общественного производства. - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. |
| Трудовой потенциал | <ul style="list-style-type: none"> - это интегральная оценка количественных и качественных характеристик экономически активного населения. - это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда. |

| Определение | Понятие |
|----------------------|---|
| Человеческий капитал | <p>-оценка воплощённой в индивидууме потенциальной способности приносить доход. Включает врожденные способности и таланты, а так же образование и приобретение квалификации.</p> <p>-это интенсивный производительный фактор экономического развития, развития общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.</p> |

Персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств. Среди которых социально-психологические играют главную роль, 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. Поэтому передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [37].

Управление персоналом – это определённая концепция и совокупность методов работы кадрового менеджмента. Персонал как объект управления является одним из нескольких элементов, формирующих систему управления персоналом [40].

Критерием оптимальной структуры персонала организации является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работы, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы

управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [37].

Современные высокоэффективные предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов. Они справедливо считают, что основной потенциал успешной деятельности деловых организаций заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия [9].

Объектами управления персоналом являются (рисунок 1.2):

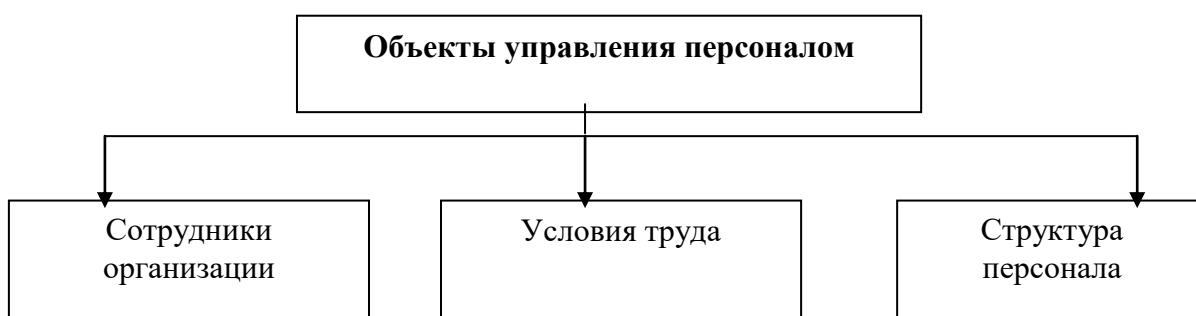


Рисунок 1.2 – Объекты управления персоналом [31]

Управление персоналом подразумевает действия двух сторон: того, кто управляет и тех, кем управляют. Управление персоналом можно считать действенным и состоявшимся только в том случае, если оно воспринимается объектами управления [39].

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом: управление по целям; управление посредством мотивации; рамочное управление; управление на основе делегирования; предпринимательское управление и т.д. [11].

Персоналу как объекту управления присущ ряд черт (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Черты персонала как объекта управления [10]

| Черта | Содержание |
|-----------------------|--|
| Когнитивность | Способность персонала (как коллективов, так и индивидов) вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д. |
| Катектичность | Способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей. |
| Человеческое действие | Самоорганизующаяся система, специфику которой составляют символичность, нормативность и волюнтаристичность. |
| Символичность | Наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п. |
| Нормативность | Зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм. |
| Волюнтаристичность | Известная иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации». |
| Оценочность | Способность персонала среди познавательного и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей. |

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Основными видами персонал–стратегий для предприятий сферы услуг являются: стратегия человеческого потенциала, компенсационная стратегия, стратегия–структура и т.д. [6]. Сильные стороны (например, развитая система управления персоналом) и слабые стороны (например, отсутствие стратегических установок в области управления персоналом) организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы (например, неблагоприятные демографические изменения) и возможности (например, развитый рынок труда региона),

определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом [37].

1.2. Система управления персоналом: сущность, элементы, факторы формирования

В малых фирмах управление персоналом, как правило, является функцией общего руководства. В средних организациях кадровые функции выполняют либо линейные руководители или для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения. В крупных компаниях формируются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие собственную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации (рисунок 1.3) [7].

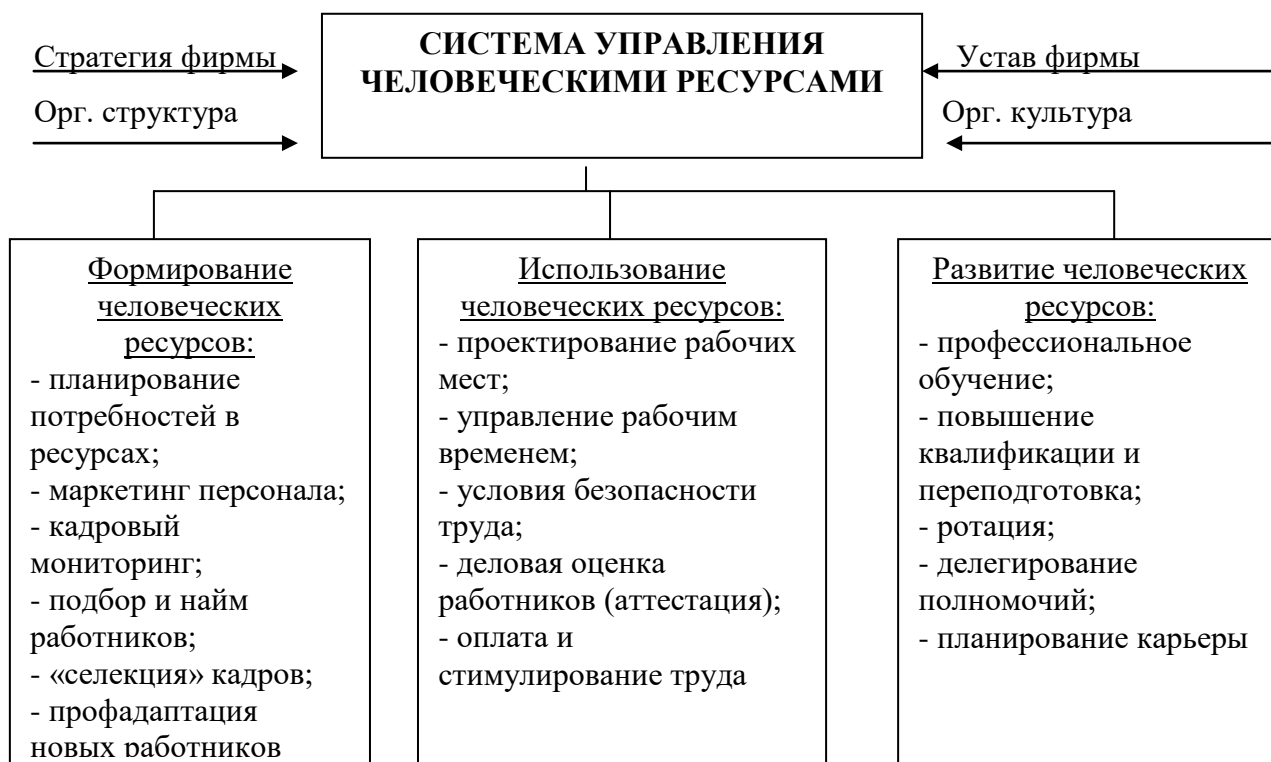


Рисунок 1.3 – Система управления человеческими ресурсами [19]

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является: ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства [37]. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода в том, что управление персоналом рассматривается не как изолированный процесс, а как явление, встроенное в производственную систему, т.е. через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование.

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом, следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию.

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. 1.4).

Среди них: коммерческая деятельность; психология; социология; педагогика; экономика; менеджмент (общий); управление персоналом (как раздел менеджмента) [10].

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект коммерческой деятельности (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.5).

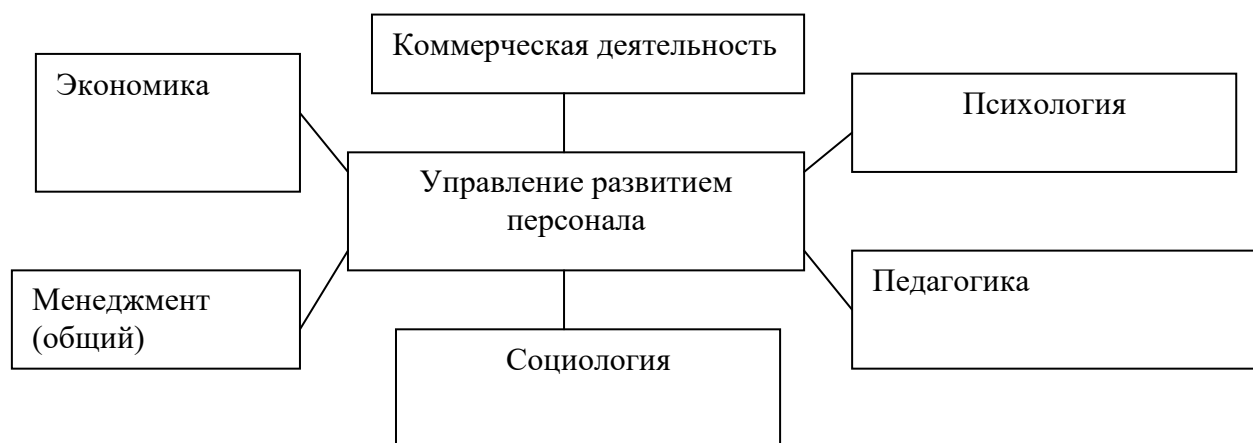


Рисунок 1.4 - Управление развитием персонала с точки зрения различных наук

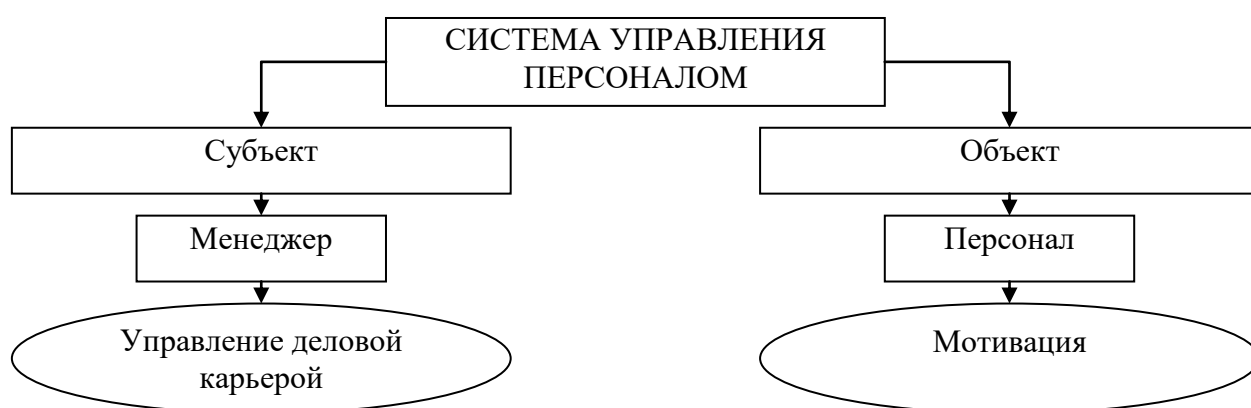


Рисунок 1.5 – Дуализм персонала

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 1.6).

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников

Таблица 1.6 – 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, высвобождающихся 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 |

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 1.6).



Рисунок 1.6 - Идеологическая основа управления персоналом

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. 1.7) [19].



Рисунок 1.7 - 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. 1.8) [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].

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.

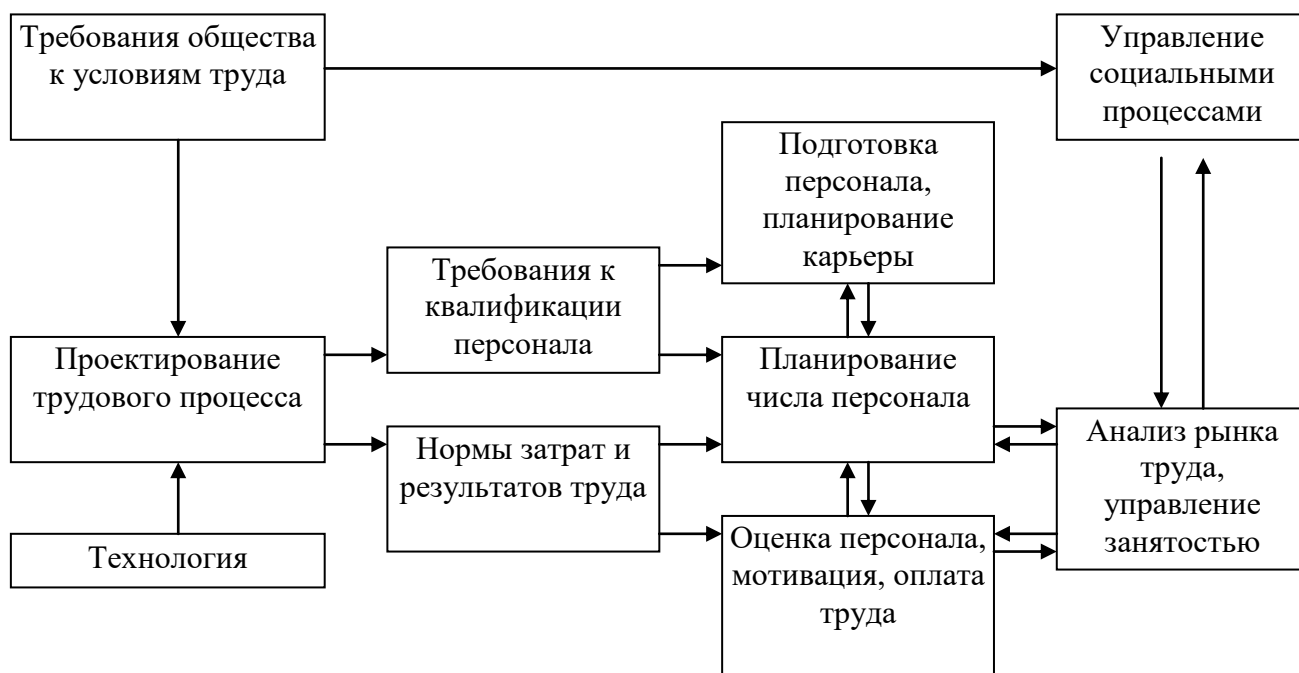


Рисунок 1.8 - Схема взаимосвязей основных функций управления персоналом

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. 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 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.

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 персоналом 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].

К методам по исследованию системы управления персоналом предприятия, необходимо отнести (рисунок 1.9):

| |
|---|
| <p>Методы исследования системы управления персоналом предприятия</p> |
|---|

| | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-------------|----------------------|--|---------------|---|
| | | | | | | |
| Системный анализ | СТЭП-факторный анализ | SWOT-анализ | Экономический анализ | Анализ организационной культуры, структуры | Анкетирование | Факторный анализ производительности труда |

Рисунок 1.9 – Методы исследования системы управления персоналом предприятия

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. 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. 1.10) [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

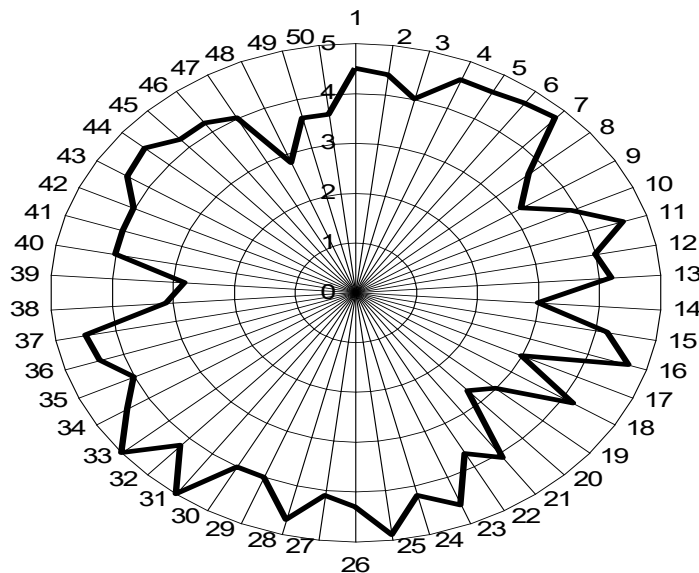


Рисунок 1.10 - Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала организации

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 |
|--------------------------|--------------------------------|
| Ресурсный подход | |
| Производительность труда | товарооборот / среднесписочная |

| Показатели | Методика расчета |
|--|---|
| | численность работников |
| Производительность труда обслуживающего персонала | товарооборот / среднесписочная численность обслуживающих работников |
| Прибыль на одного работника | чистая прибыль / среднесписочная численность работников |
| Прибыль на одного работника обслуживающего персонала | прибыль / среднесписочная численность обслуживающих работников |
| Затратный подход | |
| 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

Теорию функционально-средового подхода к анализу и проектированию коммерческой деятельности разработал Куимов В.В. По его мнению, каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным, в том числе входящим в сеть предприятий эти группы операций, или существенные функции, мы встречаем в нем всегда. Рассмотрим это на основе функционально-средового подхода, в основе которого лежит понимание, что предприятие реализует свою деятельность через осуществление соответствующих функций в том числе в внутри предприятия, в конкурентной среде, в среде взаимодействия и во внешней среде исходя из конкретных условий.

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

Богучанское районное потребительское общество организовалось в селе Богучаны в 1986 году. Изначально это был единственный магазин, реализующий товары различного назначения, лишь спустя несколько лет организация начала расширяться, и «вышла» за пределы села в район. Продовольственные магазины ПО «Богучанский Северкооп» являются малыми предприятиями основной вид деятельности которого – закупка и доставка продовольственных товаров и продажа их в собственном магазине.

Предприятие ПО «Богучанский Северкооп» является сетевым предприятием и имеет ■ филиала. Среднесписочная численность сотрудников одного магазина ПО «Богучанский Северкооп» составила в ■ году ■ человек.

В результате полученных данных можно сделать следующие выводы: рентабельность конечной деятельности увеличилась в ■ году на ■%, при увеличении суммы чистой прибыли на ■% в относительном выражении или на ■ тыс. руб. в абсолютном. Рентабельность продаж, увеличившись на ■% составила ■%, что является положительным результатом. Фонд заработной платы вырос на ■%, что связано с ростом численности работников и суммы заработной платы. Уровень издержек обращения снизился на ■%, а их сумма увеличилась на ■ тыс. руб. и составила в ■ году ■ тыс. руб. Эти изменения связаны с ростом объема товарооборота, повышением эффективности труда работников, снижением материальных затрат. По результату проведенного анализа основных показателей деятельности продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» была выявлена положительная динамика, что показывает рост и прибыльность данного предприятия.

Полученный результат свидетельствует о среднем уровне качества обслуживания покупателей. В основном, данное значение связано с влиянием коэффициентов устойчивости ассортимента товаров и дополнительного обслуживания покупателей, которые имеют достаточно невысокий уровень. Для повышения качества торгового обслуживания необходимо разработать перечень эффективных мероприятий.

Темп роста производительности труда одного обслуживающего работника при увеличении численности персонала на ■ человек составил ■%, что больше на ■% производительности труда одного работника, а прирост численности работников обслуживающего персонала составил ■ человека. Прибыль на одного работника выросла на ■ тыс. руб., а обслуживающего на ■%. Наблюдается нерациональный рост

численности персонала и производительности труда.

Таким образом, производительность труда персонала как в общем, так и обслуживающего персонала, в динамике имеет положительный рост, но идет опережение роста товарооборота, так что рост опять за счет экстенсивного фактора – увеличения численности персонала.

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 относятся: 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 продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп», для исследуемого предприятия персонал - стратегия. Одной из ключевых компетенций является управление знаниями, усиление которой позволит повысить конкурентоспособность продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп».

Компетентностный подход может и должен являться основой управления человеческим потенциалом продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп». Модель компетенций продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности.

Разработка модели компетенций персонала продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» 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 ПО «Богучанский Северкооп» 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 продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп», 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.

Таким образом, в результате введения проекта по совершенствованию существующей системы управления персоналом продовольственных магазинов ПО «Богучанский Северкооп» 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – М. : Кнорус, 2017. – 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., 2015. - 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, 2015. - 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, 2015. - 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, 2015. - 448 с.
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебно – практическое пособие для студентов заочного обучения / Кибанов А. Я., Федорова Н. В. – М.: Финстатинформ, 2015.- 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.

ПРИЛОЖЕНИЯ