

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Безпарточный М.Г., канд. эконом. наук,
доцент кафедры экономики предприятия,
Высшее учебное заведение Укоопсоюза
Полтавский университет экономики и торговли, г. Полтава,
Украина

Modern approaches to human resource management of trade enterprises are considered. Identified of mechanisms evaluating the performance of the personnel of trade enterprises through certification and integrated assessment. Scenarios of management competencies of personnel average are proposed. On the necessity of forming a personnel reserve in trade enterprises are focused. The necessity of creating a personnel management service to trade enterprises is grounded. The directions of cooperation between trade enterprises and recruiting companies are offered. The advantages of cooperation trade enterprises with HR-consultants are identified.

Modern approaches of personnel management at trade enterprises. Maksim Bezpartochnyi. Higher education institution of Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade».

В условиях конкуренции значительно возрастает удельный вес фактора управления персоналом среди основных приоритетных (стратегических) задач, с которыми сталкиваются торговые предприятия. В связи с изменением конъюнктуры потребительского рынка имеет место так называемый кадровый голод, который сопровождается нехваткой высококвалифицированного персонала практически по всем направлениям деятельности торговых предприятий. Следовательно, изучение проблемы управления персоналом на торговых предприятиях является весьма актуальной как с научной, так и практической точки зрения. Поскольку в дальнейшем стабильность, развитие и конкурентоспособность торговых предприятий будет обеспечиваться путем формирования эффективной системы менеджмента через привлечение профессионалов определенной сферы или повышения качества управления персоналом на всех уровнях организационной структуры.

В экономической литературе представлено много публикаций, авторы которых решают проблемы управления персоналом на торговых предприятиях. Вместе с тем, с научной точки зрения остаются неисследованными проблемы развития персонала внутри торговых предприятий, особенно на локальном уровне, с помощью внешних хозяйствующих структур, которые на профессиональном уровне занимаются управлением персоналом и предоставляют данные услуги в

сегменте управленческого консалтинга.

Целью статьи является исследование особенностей и факторов роста профессионального уровня персонала торговых предприятий в современных условиях, а также изыскание путей решения проблемы управления персоналом с помощью организационно-экономических механизмов.

В рыночных условиях основным инструментом достижения целей торгового предприятия при ограничении многих прочих ресурсов является персонал. Получение прибыли или капитализация торгового предприятия неотрывно связано с персоналом, поскольку именно кадры аккумулируют базу знаний, необходимых для организации эффективного торгового процесса и обслуживания потребителей.

В практической деятельности торговых предприятий все чаще наблюдается тенденция в управлении персоналом, связанная с его комплексной оценкой (аттестацией) и тренинговым обучением. На наш взгляд, комплексная оценка персонала торгового предприятия действительно дает возможность проанализировать результаты работы за определенный период, оценить эту работу руководителем и самим работником, разработать комплекс плановых заданий на следующий период. Вместе с тем, если сотрудники торгового предприятия не ощущают последствий проведенной аттестации в виде реализации этих плановых заданий, то процедура становится формальной, не имеющей практического значения. Аналогичная ситуация и с тренинговым обучением – данный инструмент повышения эффективности персонала торгового предприятия может выступить поглотителем времени и средств, кстати, немалых, поскольку качественный тренинг стоит довольно дорого, и при этом не принесет пользы торговому предприятию без организации переноса полученных знаний, умений и навыков в практическую деятельность¹.

Это и есть первый кризисный момент для системы менеджмента высшего звена торгового предприятия, вставшей на путь системной работы с персоналом. Проведенные нами исследования свидетельствуют, что ситуация имеет два сценария развития.

Первый – пессимистический. Система менеджмента высшего звена торговых предприятий разочаровывается в организации аттестации, проведении тренингов и оставляет все как есть. По крайней мере, до того времени, когда сигналы с внешней среды в лице более сильных и успешных конкурентов не дадут о себе знать.

Второй вариант – оптимистичный, но требующий больших волевых усилий со стороны топ-менеджмента торговых предприятий, немалых финансовых ресурсов, а иногда и воли со стороны руководителя, поскольку внедрение системы управления персоналом наталкивается на

¹ Безпарточний М.Г. Формування механізмів управління персоналом торговельних підприємств / М.Г. Безпарточний // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Збірник наукових праць. Серія «Економічні науки». – Полтава: ПУЕТ, 2011. – № 4 (49), частина I. – С. 120-124.

сопротивление сотрудников или, по крайней мере, воспринимается без особого энтузиазма. Одни идут по пути развития управленческих компетенций у руководителей среднего звена торговых предприятий, ведь именно они – те люди, которые непосредственно имеют дело с рядовыми исполнителями, от которых зависит результат их управленческой работы. Они первыми ощущают и дефицит работников, и недостаточную их подготовленность, и отсутствие кадрового резерва. Другие идут по пути создания служб управления персоналом на торговых предприятиях. Третьи прибегают к помощи независимых консультантов и специализированных агентств, которые аккумулировали успешный опыт многих предприятий, имеют возможность видеть общие тенденции рынка труда и могут предоставить комплексное решение поставленных задач.

Каждый из вышеперечисленных подходов может быть весьма успешным при соблюдении определенных условий и влиянии определенных факторов.

Рассмотрим первую ситуацию, когда основная ответственность по управлению персоналом возложена на руководителей среднего звена торговых предприятий. На наш взгляд, это весьма перспективный подход. Естественно, при условии, что эти самые руководители понимают, что их основная задача – управлять, спецификой этой работы является принятие решений, результат, и ничего больше, определяет качество этого управления. Большинство современных руководителей среднего звена торговых предприятий – это люди, которые стали управленцами благодаря высоким индивидуальным показателям на должности рядового сотрудника. И руководству торгового предприятия кажется что, поставив такого человека во главе подразделения или направления, он автоматически сделает это подразделение или направление столь же успешным. Здесь и начинается разочарование как топ-менеджеров, так и новых руководителей среднего звена торговых предприятий. Потенциал одного человека не заменяет потенциала командной работы, а навыками управлять самому потенциалом этой команды молодые руководители не обладают. В такой ситуации наступает момент, когда высокие ожидания с обеих сторон сменяются огромными разочарованиями. Новый руководитель, не имеющий представления о системе управленческой работы, пытается самостоятельно выполнить большинство стоящих перед подразделением задач, изначальный энтузиазм сменяется усталостью и пессимизмом при отсутствии желаемого результата. В результате, обнаружив управленческую несостоятельность молодого руководителя, собственник торгового предприятия предлагает ему вернуться на исходную позицию. Следствием этого является демотивация работника с хорошим потенциалом, в последствии которой сотрудник увольняется. Необходимо отметить, что данная ситуация наблюдается на большинстве торговых предприятий в сферах закупочной логистики,

маркетинга, продаж и сервиса.

Решение данной проблемы мы видим в следующем. Торговое предприятие разрабатывает стратегию развития в области человеческих ресурсов, закладывая наличие потенциала руководителя в качестве критерия при подборе рядовых сотрудников. Тогда на этапе роста торговое предприятие не испытывает острого дефицита в руководителях подразделений и направлений, имея сформированный внутренний кадровый резерв, поскольку привлечь на вновь открывшиеся руководящие позиции кандидатов извне зачастую не представляется возможным. Происходит это либо в силу специфики торгового процесса или деятельности в целом, либо по причине дефицита или дороговизны привлеченного кадрового ресурса. Кроме того, сформированные внутри торгового предприятия руководящие сотрудники, более лояльны к нему, и времени на их адаптацию требуется гораздо меньше, чем на этот же процесс у привлеченного со стороны специалиста. Следует отметить, что именно на этом этапе крайне необходимо как адаптация, так и обучение молодого руководителя. Задачу обучения успешно решают грамотно подобранные тренинговые программы и дальнейшее бизнес-образование.

Вторым подходом является создания собственной или совершенствование существующей службы управления персоналом на торговых предприятиях или введение должности менеджера по персоналу. На наш взгляд, основными определяющими факторами целесообразности при этом является численность персонала торгового предприятия, рентабельность деятельности, которая должна покрывать затраты на содержание данного структурного подразделения, наличие квалифицированных специалистов в области управления трудовыми ресурсами.

На наш взгляд, наиболее эффективным подходом в управлении персоналом торгового предприятия является сотрудничество с профессиональными агентствами и независимым HR-консультантами, которые предоставляют услуги в сфере подбора, оценки, обучения и развития персонала предприятий.

Цивилизованным подходом к решению вопросов подбора персонала является сотрудничество с рекрутинговыми компаниями, которые своими клиентами считают работодателя, решают задачи, стоящие перед предприятиями через подбор кандидата, четко удовлетворяющим требованиям к должности, которая является вакантной. Специалисты таких компаний располагают базами данных кандидатов, имеют в штате профессиональных рекрутеров, владеющих современными технологиями поиска и оценки кандидатов².

В современных условиях, наиболее востребованными являются

² Гнутова И. Массовый рекрутинг торгового персонала / И. Гнутова, Ю. Приходько // Управление персоналом. – 2012. – № 9. – С. 25-27.

комплексные услуги сторонних специалистов, предоставляющих услуги по работе с персоналом, к таковым относятся агентства HR-технологий и независимые HR-консультанты. Нами определены преимущества, которые получают торговые предприятия в результате такого сотрудничества:

- возможность объективной оценки ситуации на рынке труда, в том числе, и привлекательность своего предприятия для соискателей;

- возможность высвободить временной ресурс для определенных процедур и этапов работы с персоналом;

- возможность вести эту самую работу без наличия в штате торгового предприятия дорогостоящих служб управления персоналом;

- предоставление широкого комплекса услуг, а именно:

 - определение потребности в кандидате;

 - выработка критериев подбора персонала;

 - собственно работа по привлечению требуемых специалистов, помощь в их адаптации;

 - проведение комплексной оценки персонала;

 - психологическое и профессиональное тестирование;

 - диагностика потребности в обучении, проведение тренингов и посттренинговое сопровождение;

 - проведение корпоративных и командообразующих мероприятий;

 - помощь в создании позитивного имиджа торгового предприятия на рынке труда и т.д.

Большинство торговых предприятий, имеющие представительства в регионах Украины (торговые сети разных форматов) ощутили положительные результаты от сотрудничества с данными структурами. Их объединяет понимание важности такого ресурса как персонал, его совершенствования и развитие, восприимчивость к новым технологиям в управлении персоналом. Привлекательность данных структур для перспективных, профессиональных работников обусловлена заинтересованностью руководства торговых предприятий в реализации потенциала каждого отдельного сотрудника, возможности профессионального развития и построения карьеры, адекватной оценкой их труда.

Таким образом, проведенные нами исследования относительно управления персоналом позволяют определить перспективные пути развития торговых предприятий и стратегические ориентиры повышения профессионального уровня сотрудников. Формирование партнерских отношений между торговыми предприятиями и рекрутинговыми компаниями позволит обеспечить эффективное формирование и использование персонала, определить оптимальную численность торгово-операционного и обслуживающего персонала, оптимизировать затраты на оплату труда и отчисления на социальное обеспечение, что в целом даст возможность увеличить прибыль и повысить конкурентоспособность на потребительском рынке.