

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Н.А. Гебер

Розглянуто сутність концепту «система управління персоналом підприємств торгівлі» з точки зору організаційного та функціонального напрямів управління. Визначені основні теоретичні положення системи управління персоналом торговельного підприємства з урахуванням компетентнісного підходу та цільової спрямованості на формування та ефективне використання кадрового потенціалу.

Ключові слова: система, управління, торгівля, підприємство, персонал, компетенції, кадровий потенціал.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БАЗИС СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Н.А. Гебер

Рассмотрена сущность концепта «система управления персоналом предприятий торговли» с точки зрения организационного и функционального направлений управления. Определены основные теоретические положения системы управления персоналом торгового предприятия с учетом компетентностного подхода и целевой направленности на формирование и эффективное использование кадрового потенциала.

Ключевые слова: система, управление, торговля, предприятие, персонал, компетенции, кадровый потенциал.

THEORETICAL BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN TRADE ENTERPRISES

N.A. Heber

The formation of effective system of personnel management in the conditions of stiff competition is one of the weightiest implements for effective functioning of trade enterprise. The aim of the article is theoretical study of the essence of the concept “personnel management system in retail trade enterprises” and definition of its purposes and tasks. Specifying the essence of “personnel management system” concept, the scientists emphasize their attention at the

organizational and functional management styles. The main purpose of personnel management system is the provision of trade enterprise with personnel, the formation and effective application of their competences, the personnel professional and social permanent development. The system of managing personnel belongs to complex social systems because of the formalized relations among the employees and their groups. The system is open and interacts with the environment, so it may be presented as a set of main components: incoming and outgoing; personnel control processor including controlling and feedback. Perceptual unity of personnel management system of trade enterprise makes it system-based. System properties classification most fully describes informative essence of the personnel management system and forms perceptual unity about the subject to management.

Keywords: *system, management, trade, enterprise, personnel, competences, human resources.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Специфіка кадрового менеджменту в торгівлі пов'язана з особливим характером трудових відносин, що формуються в плюралізмі форм торговельної діяльності, та з особливою роллю персоналу в реалізації торгово-технологічних процесів, які не піддаються автоматизації та механізації. Управління персоналом повинно враховувати як зміни механізму прийняття рішень із урахуванням перетворень технічної та технологічної компоненти, так і трансформацію сприйняття працівниками цих змін. Стратегічне бачення ринкових перспектив, нові умови функціонування підприємств торгівлі, та як наслідок, кардинальні зміни вимог до кадрового складу, посилюють пошук нових підходів до побудови системи управління персоналом підприємства торгівлі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці Д. Богиня, В. Галенко, М. Грачова, В. Гриньова, Н. Зазовська, Н. Краснокутська, Е. Лібанова, В. Лук'янихін, В. Павлова, Г. Писаревська, Н. Саломатін, І. Сімонова, М. Сорокіна достатньою уваги приділяють теоретичним основам розвитку системи управління персоналом як складової системи управління підприємством у цілому. Проте при цьому спостерігається недостатня розробленість теоретичних положень у системі управління персоналом підприємств торгівлі з урахуванням компетентнісного підходу та цільової спрямованості на формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

Мета статті. Метою статті є визначення особливості сутності концепту «система управління персоналом підприємства торгівлі», її цілей, завдань і властивостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах жорсткої конкуренції одним із найвагоміших інструментів ефективного функціонування торговельного підприємства є побудова дієвої системи управління кадрами. Визначаючи сутність концепту «система управління персоналом», учені акцентують увагу на організаційному та функціональному напрямках управління. В. Галенко тлумачить систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [1, с. 15].

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення торговельного підприємства кадрами, формування та ефективне використання їх компетенцій, перманентний професійний та соціальний розвиток працівників. Ефективність системи управління персоналом залежить від відповідності цілей організації та сформованого кадрового потенціалу.

Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань [6, с. 8]:

- забезпечення торговельного підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;

- забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття в працівника навичок до взаємодії та співробітництва;

- формування стабільного колективу в організаціях торгівлі, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;

- реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;

- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Найбільш повна реалізація цілей торговельного підприємства та ефективність управління персоналом залежать від вибору варіантів

побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій та методів роботи з людьми.

Тож, з цієї точки зору авторське бачення сутності концепту «система управління персоналом підприємств торгівлі» становить собою інструмент формування кадрового потенціалу підприємства, тобто комплекс взаємопов'язаних між собою адміністративних (організаційно-розпорядних), економічних та соціально-психологічних методів, спрямованих на ефективне управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства.

Прихильники функціонального напрямку управління акцентують увагу на змістовній частині. М. Грачов убачає в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [2, с. 17]. Схожим є визначення В. Лук'янихіна, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [4, с. 33].

Відповідно до функціонального напрямку, на нашу думку, система управління персоналом торговельного підприємства – це комплекс заходів із підбору кадрів, планування потреби в них, адаптації та організації праці персоналу, його оцінки та стимулювання до отримання кращих результатів, контролю та моніторингу стану кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу з подальшим кар'єрним зростанням.

Система управління персоналом належить до складних соціальних систем, оскільки всередині неї виникають формалізовані відносини та взаємозв'язки між окремими співробітниками та їх групами. Дана система взаємодіє із зовнішнім середовищем і тому є відкритою, тож її можна представити як сукупність основних компонентів: вхідних та вихідних; процесора (механізму) управління персоналом, який включає контролінг та зворотний зв'язок [4, с. 32].

Вхідними компонентами системи виступають ресурси, основними з яких є людські, та відповідна інформація щодо потреби торговельного підприємства в кадрах з урахуванням стратегії його розвитку. Процесором управління персоналом практично виступає сама система, що перетворює вхідні елементи у вихідні, викликає зміни в діях людей, між якими розподілені обов'язки і канали взаємозв'язків (рис.).

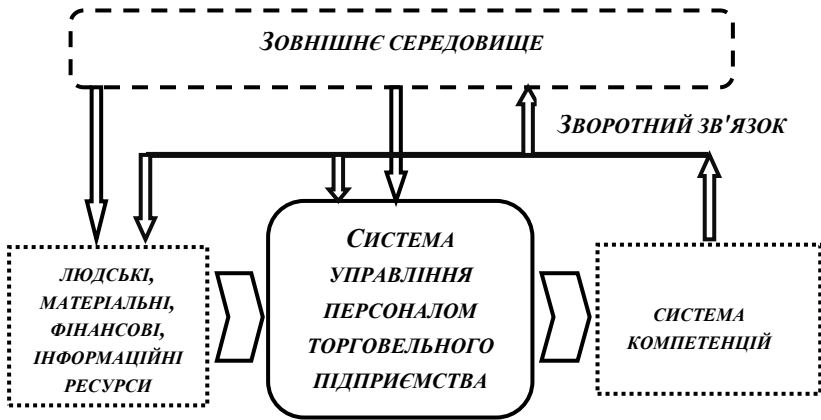


Рис. Метаболізм системи управління персоналом підприємства торгівлі

Механізм управління персоналом підприємства торгівлі базується на таких основних принципах:

- підпорядкованість системи формування та використання персоналу торговельного підприємства загальній стратегії його розвитку. Управління персоналом має бути інтегроване із стратегією управління товарообігом і торговими послугами, розвитком матеріально-технічної бази, фінансовим розвитком підприємства;

- стабілізація складу працівників, зменшення плинності кадрів підприємства;

- суміщення професій (універсалізм) працівників для забезпечення виконання необхідного обсягу різних видів робіт на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, що мають невеликі розміри;

– відбір на конкурсній основі головних менеджерів і фахівців торговельних підприємств, кваліфікованих продавців із реалізації товарів найбільш складного асортименту, надаючи при цьому перевагу працівникам із високою кваліфікацією, здатністю до індивідуального пошуку та адаптації до високо динамічної кон'юнктури споживчого ринку;

– урахування трудової мотивації основних працівників і прагнення до її реалізації в межах можливостей торговельного підприємства. Формування трудової мотивації персоналу відображає зміни ціннісних пріоритетів працівників у мінливих умовах ринку, бажання до співпраці і партнерства з власниками підприємства на довгостроковій основі;

– урахування правових норм державного регулювання зайнятості та оплати праці в процесі управління персоналом підприємства торгівлі. Це стосується порядку прийому працівників на роботу, забезпечення відповідним режимом та умовами праці, дотримання мінімального розміру заробітної платні, забезпечення відповідних соціальних виплат та інших установлених правових норм у сфері торгівлі.

Складовою частиною процесору є контроль, який визначає завдання системи та зв'язки між її елементами. Він може здійснюватись як в середині самої системи, так і на рівні управління підприємством. Результатом роботи системи управління персоналом є система компетенцій (рис.). Компетенції становлять собою сукупність навичок, досвіду, накопичених знань у певній галузі діяльності [3, с. 15]. Вони конкретизують ресурсне бачення кадрового потенціалу в короткостроковому періоді, оскільки, по-перше, є більш конкретними, ніж здатності, тому що потребують наявності спеціалізованих знань і вмінь; по-друге, мають характер виявлених здатностей, які можуть активно використовуватися під час досягнення цілей підприємства торгівлі. Підґрунтям становлення стійких конкурентних переваг підприємства виступають ключові компетенції, які за визначенням К. Прахалада і Г. Хамела, є «ядром фірми» у вигляді організаційно-специфічного знання, що не може бути ретрансльовано іншій фірмі [8]. Система компетенцій є фундаментом, який визначає здатність підприємства до виконання своєї місії, залучення необхідних ресурсів, побудови торгово-технологічного процесу та має суттєвий вплив на формування та ефективне використання кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Важливу роль у системі управління персоналом відіграє й зворотний зв'язок, що включає кількісну та якісну інформацію про результати роботи. Дана інформація передається для оцінки в процесор та впливає на параметри вхідних компонентів із метою коригування та підвищення ефективності системи. На формування системи управління персоналом та її ефективне функціонування впливає ціла низка як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Тому головне завдання підприємства торгівлі полягає в постійному вдосконаленні системи та її адаптації до цих умов. Серед чинників зовнішнього середовища можна виділити [7, с. 111]: історичні та національні традиції, демографічний та макроекономічний стан країни, інституціональні умови функціонування ринку праці та торгівлі, результати діяльності профспілок та інших суспільних організацій, розвиток технологій управління персоналом, систему освіти, кадрову політику конкурентів. Найбільш значущими внутрішніми чинниками виступають: організаційні цінності, кількісні та якісні характеристики персоналу, фінансові засоби, які виділяються на залучення та розвиток кадрів підприємства.

Цілісне уявлення про систему управління персоналом підприємства торгівлі надають його системні властивості, які можна згрупувати за різними ознаками [5, с. 49]. Першу групу формують властивості, що характерні для формування системи управління персоналом:

- багатоаспектність – управління персоналом може здійснюватися за різними каналами: адміністративно-господарським, економічним та правовим;

- прозорість – концептуальна єдність, побудова діяльності всіх підрозділів і керівників на єдиних фазах, етапах, функціях для різних щодо економічного змісту процесів управління персоналом;

- стійкість – застосування «локальних регуляторів», які б спонукали торгово-оперативний персонал та функціональні підрозділи не відхилятися від загальної корпоративної мети організації торгівлі;

- комфортність – забезпечення працівників максимальною зручністю під час виконання роботи.

До другої групи належать властивості, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом:

- спеціалізація – поділ праці в системі управління персоналом, формування окремих підрозділів, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій;

– адаптивність (гнучкість) – здатність пристосування системи управління персоналом до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– компетентність – набуття в процесі навчання інтегрованих здатностей персоналу (знання, досвід, цінності), що можуть цілісно реалізовуватися на практиці, можливість застосування набору фундаментальних принципів та комплексних методик під час рішення задач у різному контексті;

– еквіфінальність – можливість досягнення результату різними способами та шляхами певного стану (фіналу), який визначається лише її власною структурою, незалежно від початкових умов та флуктуацій;

– мультифінальність виявляється в імовірності отримання різних результатів та наслідків за умов використання однакових методів та прийомів до схожих ситуацій.

Висновки. Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки. По-перше, побудова ефективної системи управління персоналом підприємств торговельної сфери є одним з найвагоміших інструментів підвищення конкурентоспроможності організацій.

По-друге, сутність концепту система управління персоналом підприємств торгівлі доцільно трактувати з урахуванням організаційного та функціонального напрямів управління підприємством як «інструмент формування кадрового потенціалу підприємства, тобто комплексу взаємопов'язаних між собою адміністративних (організаційно-розпорядних), економічних та соціально-психологічних методів, спрямованих на ефективне управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства» та як «комплекс заходів із підбору кадрів, планування потреби в них, адаптації та організації праці персоналу, його оцінки та стимулювання до отримання кращих результатів, контролю та моніторингу стану кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу з подальшим кар'єрним зростанням».

По-третє, дану систему слід розглядати як соціальну, що має відкриту форму, оскільки вдосконалення системи управління персоналом залежить від ефективності відносин та взаємозв'язків між компонентами, що її формують.

По-четверте, наведена класифікація системних властивостей найбільш повно описує змістовну сутність системи управління

персоналом підприємств торгівлі та створює цілісне уявлення про даний об'єкт управління.

Перспективи подальшої роботи полягають у дослідженні методів управління кадрами та їх потенціалом, націлених на досягнення стратегічних цілей торговельних організацій.

Список джерел інформації / References

1. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.

Galenko, V. P. (2009), *Personnel management and strategy of the enterprise [Upravlenie personalom i strategija predpriyatija]*, SPb. : Izd-vo SPbUJеF, 295 p.

2. Грачев М. А. Управление персоналом в организации / М. А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2008. – №3. – С. 17-21.

Grachev, M. A. (2008), *Personnel management in an organization [Upravlenie personalom v organizacii]* // *Upravlenie personalom v mezhduнародnoj korporacii*, pp. 17-21.

3. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

Krasnokut'ska, N. S. (2010) *Trade enterprise potential: theory and research methodology: monograph [Potencial torgovel'nogo pidpriyemstva: teorija ta metodologija doslidzhennja : monografija]*, Harkiv, Hark. derzh. un-t harchuvannja ta torgivli, 247 p.

4. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.

Luk'janyhin, V. O. (2004) *Personnel management [Menedzhment personalu]*, Sumy : VTD «Univertsytets'ka knyga», 592 p.

5. Савельєва В. С. Управління персоналом / В. С. Савельєва, О. Л. Єськова. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

Savel'jeva, V. S., Jes'kova, O. L. (2005) *Human resources management [Upravlinnja personalom]*, K. : VD «Profesional», 336 p.

6. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом / И. Ф. Симонова, Н. М. Зазовская. – М. : ИНФРА – М, 2001. – 373 с.

Simonova, I. F., Zazovskaja, N. M. (2011) *Strategic aspects of personnel management [Strategicheskie aspekty upravlenija personalom]*, M. : INFRA, 373 p.

7. Сорокина М. В. Менеджмент в торговле / М. В. Сорокина. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресс», 2004. – 480 с.

Sorokina, M. V. (2004) *Management in commerce [Menedzhment v torgovle]*, SPb. : Izdatel'skij dom «Biznes-press», 480 p.

8. Prahalad, C., Hamel, G. The Core Competence of the Corporation / Harvard Business Review, 1990. Vol. 68, №3, pp. 79-91.

Гебер Наталія Анатоліївна, старший викладач, кафедра економічної теорії та права, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 34-94-554, 0955356654; e-mail nataliia.heber@mail.ru.

Гебер Наталья Анатольевна, старший преподаватель, кафедра экономической теории и права, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 34-94-554, 0955356654; e-mail nataliia.heber@mail.ru.

Heber N.A., senior lecturer, department of economic theory and law, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel: 34-94-554, 0955356654; e-mail nataliia.heber@mail.ru.

Рекомендовано до публікації канд. екон. наук М.А. Дядюк, канд. екон. наук О.В. Кот.

Отримано 15.03.2014. ХДУХТ, Харків.