

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое
управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

« 04 » 12 2018г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему: Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом тор-
говой сети ООО «Эльдорадо»

Исполнитель
студент группы 672-озм

3.12.18
(подпись, дата)

Т. В. Тафинцева

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

03.12.18
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Руководитель магистер-
ской программы

03.12.2018
(подпись, дата)

М.В. Зинченко

Нормоконтроль

03.12.2018
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Рецензент
Зам.директора по НТО

3.12.18
(подпись, дата)

С.И. Зайков

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое
управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

« 04 » 12 2018 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом тор-
говой сети ООО «Эльдорадо»

Исполнитель
студент группы 672-озм

Т.В. Тафинцева 3.12.18
(подпись, дата)

Т. В. Тафинцева

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

Е.С. Рычкова 03.12.18
(подпись, дата)

Е.С. Рычкова

Руководитель магистер-
ской программы

М.В. Зинченко 03.12.2018
(подпись, дата)

М.В. Зинченко

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 03.12.2018
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Рецензент
Зам.директора по НТО

С.И. Зайков 5.12.18
(подпись, дата)

С.И. Зайков

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой
- А.В. Васильева А.В. Васильева
« 12 » 10 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе (проекту) студента Тафинцевой Татьяны Викторовны

1. Тема выпускной бакалаврской работы: Совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо» (утверждено приказом от № 09/2018 № 1284/пд)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 03.12.2018 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

Официальные статистические данные, отчеты о продажах по дальневосточному дивизиону сети, стратегия управления кадровым потенциалом

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов: теоретические аспекты управления кадровым потенциалом в торговой организации; анализ стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»; совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо».

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 32 таблицы, 11 рисунков, 99 источников


6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) Зайков С.И. (зам.директора по не торговым операциям) – 3-й раздел

7. Дата выдачи задания 12.10.2018 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы (проекта) Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, канд. экон. наук.

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 12.10.2018 г.

 (подпись студента)

ООО «Эльдорадо»

Обособленное подразделение № 1
675000, Амурская область
г. Благовещенск, ул. Мухина, 114
Тел.: 8 (800) 250-25-25

ФГБОУ ВО «Амурский
государственный университет»

Заведующей кафедрой экономики и
менеджмента организации
А.В. Васильевой

Уважаемая Анжелика Валерьевна!

ООО «Эльдорадо» просит поручить студенту Тафинцевой Татьяне Викторовне, 672-озм группы разработать выпускную квалификационную работу на тему: «Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»».

Руководителем работы от организации назначается заместитель директора по не торговым операциям Зайков Станислав Ильич.

Директор магазина



К.В. Литвинов

АКТ

о результатах внедрения решений,
разработанных в выпускной квалификационной работе студентом
Амурского государственного университета

Тафинцева Татьяна Викторовна

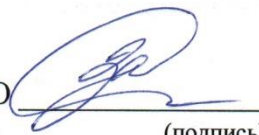
(ф.и.о. полностью)

В работе над ВКР по теме «Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»» студент Тафинцева Т.В. принял непосредственное участие в разработке направлений совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети.

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках торговой сети ООО «Эльдорадо».

В настоящее время методические разработки, включающие результаты данной выпускной квалификационной работы включены в инструктивные материалы.

Руководитель С.И. Зайков, заместитель директора по НТО



(подпись)



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу студента экономического факультета

Фамилия **Тафинцева**

Имя **Татьяна**

Отчество **Викторовна**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

Тема выпускной квалификационной работы **«Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»**

Объем работы:

количество листов выпускной квалификационной работы: 102.

количество рисунков и таблиц: 11 рисунков, 32 таблицы.

число приложений: 6.

2. Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное)
соответствует

Вопросы задания, не нашедшие отражения в работе: отсутствуют.

Материалы представленные в работе, непосредственно не связанные с темой и направленностью: отсутствуют.

3. Достоинства работы: в данной работе рассмотрены теоретические основы совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом на основе ключевых показателей эффективности действующей стратегии ООО

«Эльдорадо». Также представлен прогноз социальной и экономической эффективности совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом.

4. Недостатки работы: существенные недостатки отсутствуют.

5. Степень самостоятельности, проявленная выпускником и характер ее проявления: магистерская диссертация выполнена самостоятельно в полном объеме.

6. Масштабы и характер использования специальной литературы: в ходе выполнения магистерской диссертации автор использовал 99 источников научной литературы, а также ресурсов Интернет.

7. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала: оформлены в соответствии с предъявляемыми требованиями.

8. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника: содержание магистерской диссертации позволяет судить о высоком уровне общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника в области стратегического менеджмента, управления проектами, бизнес-планирования.

9. Практическая значимость (внедрение) результатов работы: результаты исследования, проведенного в магистерской диссертации могут быть использованы в деятельности торговой сети «Эльдорадо».

10. Общее заключение и предлагаемая оценка работы: магистерская диссертация соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, заслуживает оценки «отлично», а ее автор Тафинцева Татьяна Викторовна присвоения квалификации «магистр» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

« 19 » 12 2018г.



Руководитель
канд. экон. наук, доцент,
Рычкова Е.С.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу студента экономического факультета

Фамилия *Тафинцева*
Имя *Татьяна*
Отчество *Викторовна*

Направление подготовки *38.04.02 Менеджмент*
Тема магистерской работы *Совершенствование стратегии управления
кадровым потенциалом торговой сети ООО
«Эльдорадо»*

1. Соответствие содержания проекта заданию полное

Вопросы задания, не нашедшие отражения в проекте отсутствуют

Материалы, представленные в проекте, непосредственно не связанные с темой
и направленностью отсутствуют

2. Достоинства выпускной квалификационной работы:

В теоретической главе выпускной квалификационной работы достаточно подробно рассмотрены понятие, цели и задачи управления кадровым потенциалом. Определена связь выбора стратегии управления кадровым потенциалом с общей стратегией предприятия.

Во второй главе выполнен анализ внутренней и внешней среды ООО «Эльдорадо». Рассмотрена действующая стратегия управления кадровым потенциалом, выявлены проблемы, связанные с ее реализацией.

В третьей главе предложены направления совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо», в частности, создание системы совершенствования системы найма, аттестации и адаптации персонала; совершенствование системы обучения, развития персонала и мотивации сотрудников.

3. Недостатки выпускной квалификационной работы:

Помимо обучения персонала необходимо было уделить более глубокое внимание и другим вопросам управления персоналом, подбор персонала, отбор, аттестация, управление карьерой и т.д. Недостаточное внимание в работе уделено совершенствованию кадровой политики персонала.

4. Масштабы и характер использования специальной литературы

Для подготовки выпускной квалификационной работы автор использовал 100 источников, среди которых представлены учебные пособия, материалы периодической печати.

5. Достоинства и недостатки оформления текстовой части и графического материала

Все текстовые и графические материалы, представленные в работе, выполнены надлежащим образом и соответствуют ГОСТу.

6. Особенности общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника

Содержание выпускной квалификационной работы позволяет судить о высоком уровне общепрофессиональной и специальной подготовки выпускника. Студент особенно показал знания, полученные при изучении таких дисциплин как стратегическое управление персоналом, корпоративное управление, принятие решений в организации.

7. Практическая значимость (внедрение) результатов выпускной квалификационной работы


Предложенные выпускником мероприятия по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо», в частности, создание системы аттестации новых сотрудников; совершенствование системы найма и адаптации персонала; совершенствование системы обучения и развития персонала имеют практическую значимость.

8. Общее заключение и предлагаемая оценка проекта

В целом, выпускная квалификационная работа Т.В. Тафинцевой соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Отмеченные замечания не снижают значимости выпускной квалификационной работы.

*Выпускная квалификационная работа заслуживает **отличной** оценки, а ее автор присвоения квалификации «магистр» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.*

Рецензент С.И. Зайков, заместитель директора по НТО



(подпись)

«17» декабря 2018 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 102 с., 11 рисунков, 32 таблицы, 6 приложений, 100 источников.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ООО «ЭЛЬДОРАДО», МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ В ООО «ЭЛЬДОРАДО», СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

В данной работе рассмотрены теоретические основы совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом на основе ключевых показателей эффективности действующей стратегии ООО «Эльдорадо». Также представлен прогноз социальной и экономической эффективности совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом.

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо».

Объект исследования – обособленное подразделение № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо».

Предмет исследования – стратегия управления кадровым потенциалом.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления кадровым потенциалом в торговой организации	9
1.1 Определение кадрового потенциала: сущность, содержание	9
1.2 Системы управления кадровым потенциалом	15
1.3 Методы исследования систем управления кадровым потенциалом	19
1.4 Стратегии управления кадровым потенциалом сотрудников организации	22
2 Анализ стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика торговой сети ООО «Эльдорадо»	29
2.2 Анализ внутренней и внешней среды функционирования торговой сети ООО «Эльдорадо»	31
2.3 Оценка управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»	45
2.4 Анализ действующей стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»	56
3 Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо»	67
3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо»	67
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	76
Заключение	80
Библиографический список	87
Приложение А Аттестационный бланк	96
Приложение Б Анкета для нового сотрудника	97

Приложение В План подбора персонала	98
Приложение Г Программа адаптации нового сотрудника в ООО «Эльдорадо»	99
Приложение Д Лист адаптации нового сотрудника	100
Приложение Е Бланк мотивационного листа	103

ВВЕДЕНИЕ

Необходимым условием успешного функционирования коммерческих организаций является эффективное управление кадровым потенциалом.

Управление кадровым потенциалом является функцией организации, призванной увеличить производительность сотрудников для достижения стратегических целей работодателя. Управление кадровым потенциалом в первую очередь касается управления людьми в организациях, фокусируясь на политике и системах взаимоотношений.¹

Р.Г. Маннапов в своей монографии отмечает, что создание профессионального ядра человеческих ресурсов в организации – это необходимое и объективное требование для успешной жизнедеятельности в условиях трудно предсказуемых экономических, финансовых и социальных изменений. Это обуславливает потребность в совершенствовании подходов к управлению работниками различных категорий и специальностей организаций сферы услуг.²

Эффективное управление кадровым потенциалом предприятия можно считать важным резервом повышения эффективности деятельности предприятия.

Объективная необходимость и слабая проработанность вопросов эффективной стратегии управления кадровым потенциалом организации определяют актуальность данной темы.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо».

Предмет – стратегия управления кадровым потенциалом предприятия.

Объект – торговая сеть ООО «Эльдорадо».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

¹ Маслов, К.Ю. Управление человеческими ресурсами // Молодой ученый. – 2017. – № 22. – С. 443–446.

² Маннапов, Р.Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития: монография /– Москва: МАКС Пресс, 2011. – С. 5-6.

- исследовать теоретические аспекты управления кадровым потенциалом в торговой организации;
- изучить организационно-правовую характеристику торговой сети ООО «Эльдорадо»;
- провести анализ внутренней и внешней среды функционирования торговой сети ООО «Эльдорадо»;
- исследовать действующую стратегию управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»;
- выявить недостатки в существующей стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо».

При написании выпускной квалификационной работе были использованы труды как российских, так и зарубежных авторов.

Среди наиболее значимых можно отметить Кузнецову И. В., Каданцева М.С., Беспалову О. В., Бальнскую Н.Р., Десслер Д., Мишина В. М.. Помимо учебной литературы информационной базой при выполнении исследования послужили Федеральные и региональные нормативные акты, информация официальных статистических органов, а также данные по отчетам продаж Дальневосточного дивизиона ООО «Эльдорадо».

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления кадровым потенциалом. Раскрывается определение кадрового потенциала, его сущность и содержание. Представлены системы управления кадровым потенциалом и методы их исследования. Рассмотрены стратегии управления кадровым потенциалом сотрудников организации.

Во второй главе представлен анализ стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо». Описана организационно-правовая характеристика торговой сети. Отражены результаты анализа внутренней и внешней среды функционирования торговой сети ООО «Эльдорадо». Дана оценка стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО

«Эльдорадо».

В третьей главе представлен проект по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо». Описаны мероприятия по совершенствованию стратегии и рассчитана их экономическая эффективность.

Полученные в результате исследования выводы и рекомендации по могут быть использованы для проведения в торговых организациях мероприятий по совершенствованию стратегий управления кадровым потенциалом.

В исследовании используются методы теоретического анализа литературы по исследуемой теме, обобщение, синтез, наблюдение, метод расчетов и статистический анализ.

Информационной базой для проведения исследования управления кадровым потенциалом стали данные о результатах деятельности обособленного подразделения № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»: экономические отчеты, аналитические отчеты, должностные инструкции, бухгалтерская отчетность за 2015-2017 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение кадрового потенциала: сущность, содержание

В российской научной литературе для описания работы с персоналом организации используется ряд ключевых понятий. Основные из них: «кадры», «работник», «трудовые ресурсы», «рабочая сила».

Для того чтобы подчеркнуть важность не только количественных, но и качественных характеристик кадров были введены термины «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор».

Определению и уточнению категории «кадровый потенциал», подходам к его измерению посвящены работы С. Ананда, С.А. Айвазяна, А.Б. Докторовича, Н.В. Зубаревич, А.В. Кашепова, А. Сена, Ф.П. Сакико и др.³.

Человеческий капитал часто определяется как часть интеллектуального капитала или нематериальных ресурсов предприятий. К примеру, человеческий капитал может включать в себя инновационный потенциал, креативность, опыт работы, способность к обучению и образованию⁴.

В настоящее время кадровый потенциал необходимо рассматривать в отношении стратегической составляющей человеческих ресурсов, так как этот потенциал представляет собой потенциальные возможности предприятия к развитию, рыночным изменениям.

Структура человеческого потенциала⁵ организации представлена на рисунке 1.

Исследованием категории "кадры" занимались такие ученые как Грачев М. В., Игнатов В. Г., Кабаков В.С., Богачев В. Ф. и Лебедев А. Д., Курошева Г. М., Старобинский Э. Г., Щекин Г. В. и др.

³ Десслер Д. Управление персоналом/ - М.: Бином, 117 2004. - 799 с.

⁴ Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации /. - М: Дело-ЛТД, 2003.

⁵Максимцева И.А. Управление персоналом: учебник / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: Юрайт, 2016. – 526 с.

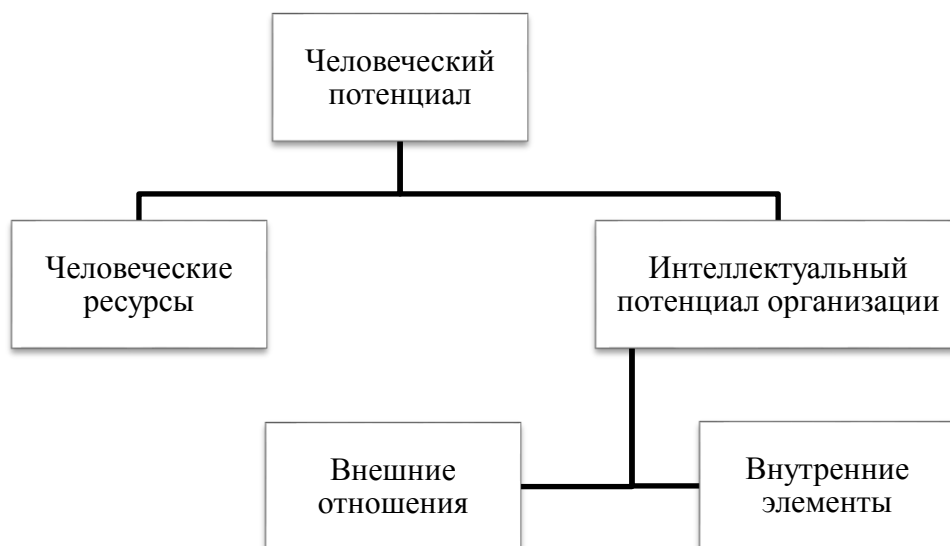


Рисунок 1 – Структура человеческого потенциала организации

Все они подразумевают под "кадрами" совокупность занятых работников. В зависимости от окружающей среды, в которой рассматривается это понятие, выделяют кадры предприятия, отрасли и страны. Щекин Г. В. относит к кадрам штатный состав работников предприятия и подразделяет их на две группы: кадры управленцев (и служащих) и рабочие кадры⁶.

Это практически тождественно определениям "работники" и "персонал", которые выделяют Э. Е. Старобинский⁷ и М. В. Грачев⁸. В свою очередь И. Марченко, включает в понятие "кадры" лишь работников предприятия, выполняющих функции, которые требуют профессиональной подготовки⁹.

Эту точку зрения поддерживает Г. М. Курошева, которая пишет: "Кадры составляют основу трудовых ресурсов. Если в состав трудовых ресурсов включают всех фактических и потенциальных работников, обладающих общей способностью к труду, то в состав кадров следует включать только работников, обладающих профессиональной трудоспособностью, т.е. имеющих специаль-

⁶ Щекин Б.Г. Основы кадрового менеджмента: учебник /- 3-е изд., перераб. и доп. - Киев: МАУП, 2009. - 288 с.

⁷ Старобинский Э. К. Как управлять персоналом/. М, 2005.

⁸ Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / М. В. Грачев. - М: Дело-ЛТД, 2003.

⁹ Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами/ - М.: ДиС, 2008. - 752 с.

ную подготовку. В результате величины трудовых ресурсов и кадров, различаются на ту часть работников, которую составляют неквалифицированные или малоквалифицированные рабочие"¹⁰.

В. С. Богачев, В. С. Кабаков, А. Д. Лебедев, А. П. Осипов выводят понятие "кадры" за рамки отдельного предприятия или отрасли. По их мнению, кадры - это совокупность различных профессионально квалификационных групп работников, занятых в различных сферах и отраслях национальной экономики.

Между понятиями "кадры" и "кадровый потенциал" существует взаимосвязь. Тем не менее, ряд авторов подчеркивает, что они различны по некоторым характеристикам.

Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и опытом работы в избранной сфере деятельности¹¹.

Появление потребности в анализе кадров не только с количественной, но и с качественной стороны, стало причиной выделения термина, отражающего физические и психологические состояния кадров.

Более приемлемой для этих целей является категория "кадровый потенциал". Разницу между "кадрами" и "кадровым потенциалом" подчеркивают В. С. Кабаков и А. Д. Лебедев. Они пишут, что если под категорией "кадры" понимается совокупность работников тех или иных профессий и специальностей, того или иного уровня подготовки и образования, то "кадровый потенциал" включает в себя не только собственно кадры, но и определенный круг возможностей данной совокупности кадров в осуществлении целенаправленных действий, вытекающих из задач функционирования и инновационного развития предприятия.

Иначе говоря, кадровый потенциал в общем виде может быть определен численностью работников, качеством их профессиональной квалификационной

¹⁰ Курошева Г.М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе / Л.: ЛГУ, 1985.

¹¹ Петровская Л. А. Социальная перцепция и обратная связь: хрестоматия по социальной психологии. М., 1994. С. 216

подготовки и, что особенно важно, творческими возможностями.

Кадровый потенциал включает в себя всех работающих и не работающих, кто по уровню образования, опыту и квалификации может выполнять те или иные функции, но в силу различных причин не задействован в системе или задействован, но не в соответствии со своим уровнем образования и квалификации¹².

Во второй половине 70-х годов прошлого столетия в экономической литературе по управлению трудовыми ресурсами появился и получил широкое распространение термин "трудовой потенциал". Проблемам трудового потенциала посвящен ряд научно-исследовательских работ. В этой области наиболее значительны труды таких авторов, как Дегтярев Л. С, Иванов Н. А., Костин Л.А., Карпухин Д. Н., Колосова Р. П., Котляр Н. Э., Кунельский Л. А., Маслова И. С, Одегов Ю. Г., Панкратов А. С, Саруханов Э. Р., Сергеева Г. Л., Скаржинский М. И., Чижова Л. С.

Е. В. Стрекозова в своем исследовании изучает соотношение понятий «трудовые ресурсы» - «трудовой потенциал» - «кадровый потенциал», которое представлено на рисунке 2.¹³

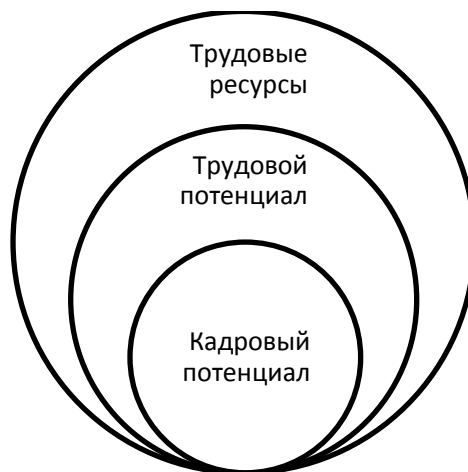


Рисунок 2 – Соотношение понятий «кадровый потенциал» - «трудовой потенциал» - «трудовые ресурсы»

¹² Киселева Г.В. Организация и управление кадровым потенциалом в потребительской кооперации: дис. канд. экон. наук. - Белгород, 1998

¹³ Стрекозова Е. В. Реализация кадрового потенциала предприятия в условиях модернизации производства: дис... канд. экон. наук. М., 2012.

В трудах перечисленных ученых теоретически исследованы вопросы сущности трудового потенциала, источники его формирования, причины и тенденции изменения, критерии инновационного развития и использования. Как показали проведенные исследования, существует два основных подхода к определению трудового потенциала. Один из них условно можно назвать "факторным". Его представители характеризуют трудовой потенциал как форму личного и человеческого фактора.

Например, Панкратов дает такое определение: "трудовой потенциал - понятие, количественно характеризующее способность общества обеспечить в динамике личный фактор производства в сопоставлении с требованиями его развития". Ю.Г. Одегов дает следующее определение трудового потенциала – это совокупность различных качеств, определяющих трудоспособность работника, обобщающий показатель личностного фактора производства ¹⁴.

Таким образом, "кадровый потенциал" близок по значению понятию "трудовой потенциал" с точки зрения "ресурсного подхода". Тем не менее, несмотря на близость этих двух понятий, "трудовой потенциал" не может быть заменен на понятие "кадровый потенциал". Под трудовым потенциалом, какой бы подход не рассматривался, подразумевается, прежде всего, индивидуальная способность к труду.

Значит, категория "трудовой потенциал" может быть использована при характеристике отдельного индивида. Категория "кадровый потенциал" не может быть применена к отдельному индивиду.

Это обобщенная характеристика системы формирования, распределения и использования кадров, куда включаются как занятые в общественном производстве, так и незанятые, но способные трудиться в силу своих возможностей.

Кузнецовой И.В. предложено следующее определение кадрового потенциала предприятия: "Кадровый потенциал предприятия (КПП) представляет собой совокупность персонала предприятия и его возможностей по достижению

¹⁴ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие/ 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экзамен, 2016. -544 с.

целей предприятия"¹⁵.

Подходы к трактовке данной категории встречаются разные, одни понимают под ним только возможности кадров (О. В. Беспалова); другие добавляют способности (Л. Т. Снитко, Ю. А. Чужикова); третьи акцентируют внимание на физических и духовных качествах (К. Г. Кречетников), которые определяют возможности и способности; у четвертых (Н. Р. Былинская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына) кадровый потенциал предстает как обобщающая характеристика персонала. При этом, все ученые-экономисты акцентируют внимание на связи кадрового потенциала с достижением целей развития предприятия, которые чаще всего выражаются в определенных результатах его деятельности.¹⁶

Таблица 1 - Научные подходы к трактовке понятия «кадровый потенциал» предприятия

Авторы	Трактовка понятия
К. Г. Кречетников	Совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, а так же способность совершенствоваться в процессе труда ¹⁷
О. В. Беспалова	Возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации ¹⁸
Л. Т. Снитко, Ю. А. Чужикова	Совокупность способностей и возможностей кадров обеспечивать достижение целей ¹⁹
Н. Р. Былинская, Н. В. Кузнецова, О. Н. Сеницына	Обобщающая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации ²⁰

Таким образом, кадровый потенциал - это совокупность психологических, социально-демографических, квалификационных и личностных компонентов, способствующих повышению трудовой дееспособности коллектива.

¹⁵ Кузнецова И. В. Управление кадровым потенциалом в промышленности: дис. канд. экон. наук. - Казань, 2002.

¹⁶ Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 23.09.2018).

¹⁷ Кречетников К. Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. - 147.

¹⁸ Беспалова О. В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия /Иновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №1 (4). – С. - 69

¹⁹ Снитко Л. Т. Компонента «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 3 (51). – С. - 64

²⁰ Былинская Н. Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. – 2016. – № 2 (20). – С. - 214

Развитие современной системы управления человеческим потенциалом порождает новый тип управления трудом, основывающийся на равноправных, партнерских взаимосвязях работодателей и наемных работников, охватывает не только фазу использования рабочей силы с целью получения экономических выгод для собственника организации, но и непосредственно касается формирования и развития потенциала работников ²¹.

1.2 Системы управления кадровым потенциалом

Идеи управления кадровым потенциалом рассмотрены такими российскими исследователями, как В. В. Адамчук, В. Г. Афанасьев, В. Р. Веснин, А. П. Волгин., Л. С. Дегтярь, А. Я. Кибанов, И. С. Маслова, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пуляев, Л. С. Чижова и др. Ими изучены теоретические и практические аспекты управления кадрами, разработки системы управления персоналом в промышленных и других организациях. ²²

Ряд авторов считает, что управление кадровым потенциалом включает такие функции, как планирование, отбор, перемещение персонала, оценка, определение размера заработной платы, разработка системы поощрений, профориентация, адаптация, обучение, продвижение, увольнение²³.

Исследуя различные позиции авторов, можно сформулировать основные направления в системе управления кадровым потенциалом:

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);
- использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

По мнению Е. Н. Коломоец, Н. В. Кузьминой и С. А. Шапиро, система управления кадровым потенциалом в условиях инновационного развития предприятия ориентируется на выполнение ряда задач.

²¹ Чжан, В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. – 2016. – № 21. – С. 464–465.

²² Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2016. №2 (20).

²³ Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие – Москва: МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных показателей и характеристик кадров стратегическим целям организации.²⁴

Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов-специалистов, объединенных общими стратегическими целями и корпоративной культурой²⁵.

Н. В. Кузьмина включает в систему управления кадровым потенциалом управление компетенциями, профессиональное обучение и управление деловой карьерой²⁶.

При этом, разделяя точку зрения Н. В. Кузьминой, Ю. Н. Арсеньев в качестве важнейшей функции управления потенциалом персонала предлагает указывать функцию управления деловой карьерой²⁷.

В условиях же все возрастающей конкуренции на рынке труда функциями управления кадровым потенциалом становятся планирование, организация и контроль данной системы.

Эти функции могут быть реализованы через четкое распределение должностных и функциональных обязанностей; продвижение работников по карьерной лестнице; обучение и повышение квалификации; мотивацию и стимулирование работников к более продуктивному труду.

Система управления кадровым потенциалом (далее СУКП) - это совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем, осуществляющих согласованную деятельность, целью которой является полное и своевременное обеспечение формирования, развития и использования потенциала каждого работника.

²⁴ Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. М.: ЕроссМе-диа, 2007. 248 с.

²⁵ Коломоец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации [электронный ресурс]. URL: <http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc> (дата обращения 27.10.2018).

²⁶ Кузьмина Н. В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2004.

²⁷ Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления. Учеб. пособ. для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 288 с.

Главной целью системы управления кадровым потенциалом является четкая организация взаимодействия всех функциональных подсистем. Данная цель может быть достигнута за счет эффективной кадровой политики, соответствующих принципов и методов управления персоналом, а также инновационной кадровой стратегии.

Главная цель СУКП определяет подцели и принципы системы управления кадровым потенциалом, отражающие объективные тенденции, социальные и экономические законы, рекомендации теории управления.

Формируя и реализуя систему управления кадровым потенциалом важно учитывать влияние внешних и внутренних факторов, их взаимосвязь и взаимобусловленность влияния.

Управление кадровым потенциалом в рамках системы должно опираться на следующие принципы:

- 1) эффективность найма, отбора, подбора, расстановки кадров;
- 2) справедливость распределения нагрузки, оплаты по результатам труда на основе объективной оценки;
- 3) стимулирование труда и повышение квалификационного уровня кадров;
- 4) возможность реального профессионального продвижения в соответствии с результатами труда, уровнем квалификации, способностями, личными интересами, возможностями и потребностями сотрудников организации.

Система управления кадровым потенциалом представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов, совокупность взаимовлияющих отдельных функциональных подсистем.

Ключевые элементы системы управления кадровым потенциалом представлены на рисунке 3.

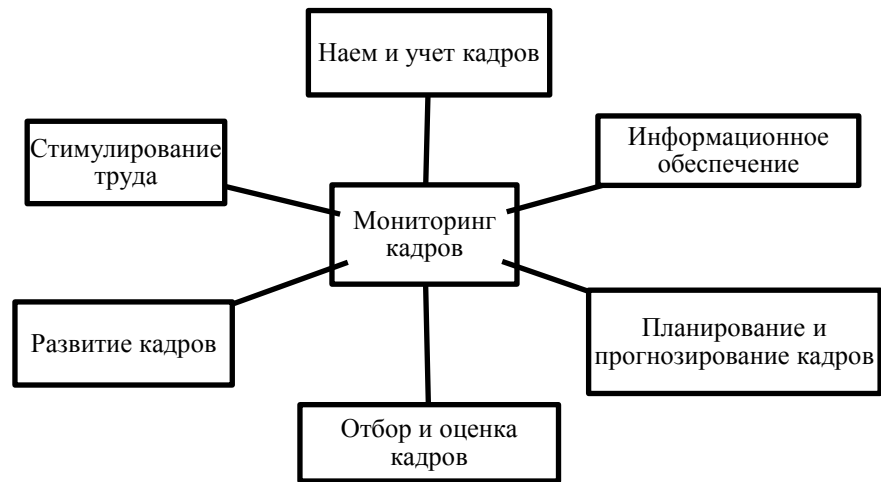


Рисунок 3 – Ключевые элементы управления кадровым потенциалом

Таким образом, основополагающим фактором экономического роста предприятия является адаптивная, гибкая, кадровая политика и четкая система управления кадровым потенциалом. Формирование и использование кадрового потенциала осуществляется на основе ряда специфических принципов, требует изучения и системного подхода в условиях острой конкурентной борьбы между предприятиями.

Для ее реализации и функционирования организации необходимо:

- устанавливать нормы труда и по мере внедрения новых технологий;
- совершенствовать организацию труда работников, организовывать внедрение инновационных методов работы;
- устанавливать гибкий режим работы;
- организовывать своевременное обучение и повышение квалификации работников;
- разработать индивидуальные карты карьерного продвижения;

- изучать мотивирующие факторы и внедрять стимулирующие системы;
- изучать причины простоев и постоянно проводить профилактические мероприятия;
- разработать эффективные методы управления конфликтами и стрессами.

Как показал проведенный анализ, система управления кадровым потенциалом влияет на конкурентоспособность как отдельного работника, так и предприятия в целом.

Эффективность предложенной системы управления кадровым потенциалом подтверждается повышением производительности труда в конкретных производственных условиях; снижением простоев и конфликтов; повышением трудовой мотивации и приверженности работников своей организации.²⁸

1.3 Методы исследования систем управления кадровым потенциалом

Содержание и характер труда, специфичные для каждой организации, затрудняют создание унифицированных систем оценки персонала. Решение задачи объективной оценки качества кадрового потенциала лежит в плоскости разработки социологических методов оценки, суть которых состоит в том, чтобы на основе информации о предмете оценки выявить обобщенный показатель комплексной оценки индивида и трудового коллектива.²⁹

Особую роль в системе управления кадровым потенциалом предприятия играют методы и подходы к исследованию системы управления кадровым потенциалом. По мнению В. В. Глущенко, И. И. Глущенко, исследование систем управления в зависимости от масштаба изучаемой проблемы, целей, задач исследования может носить глобальный или локальный характер³⁰. В своей рабо-

²⁸ Балынская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2016. №2 (20).

²⁹ Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономика и управление. – 2011. - №5. – С. 252

³⁰ Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Моск. обл. : ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.

те авторы разделяют методы исследования систем на общенаучные и частные научные.

Существуют различные подходы к классификации методов исследования систем У КП. Один из них представлен на рисунке 4.

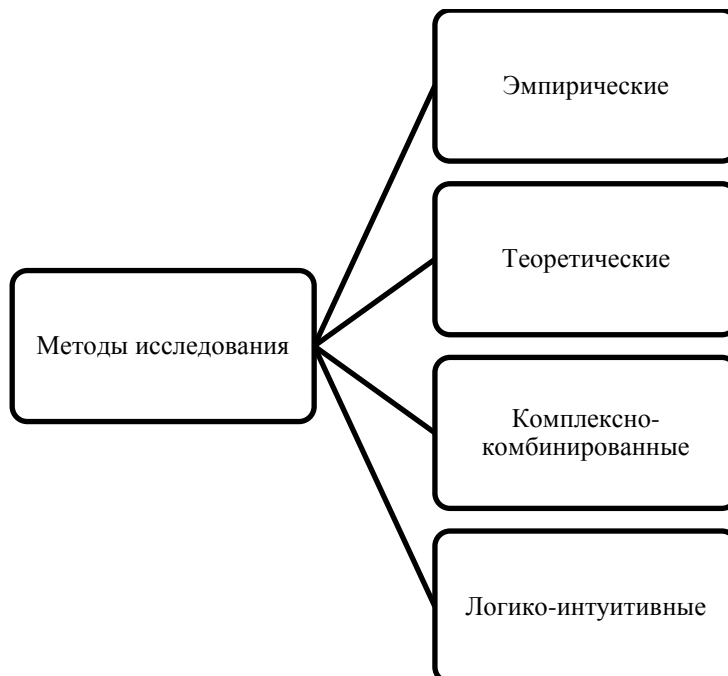


Рисунок 4– Классификация методов исследования систем У КП

Таким образом, В.М. Мишин подразделяет методы исследования систем У КП (управления кадровым потенциалом) на комплексно-комбинированные(включающие несколько методов исследования), логико-интуитивные (основанные на теории, логике и интуиции ученых), эмпирические (подтвержденные опытом и практикой) и теоретические(основанные на теоретических положениях).³¹

М. С. Мотышина разделяет методы исследования систем управления по степени формализации на экспертные, комбинированные и собственно формализованные.³²

Экспертные методы подразделяются на методы экспертных оценок, методы индивидуальной экспертизы, методы коллективной экспертизы.

³¹ Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 527 с

³² Мотышина М. С. Исследование систем управления : учеб. пособ. – СПб., 2006. – 220 с.

К формализованным методам относятся аналитические, экономико-статистические, логические и информационные. Комбинированные методы состоят из интеллектуальных методов, экспертных систем, «генетических алгоритмов».

А.Я. Кибанов и А.П. Егоршина выделяют административные, психологические, социологические и экономические методы исследования.

Различные методы исследования система У КП в итоге направлены на подробный анализ работы системы и, в дальнейшем, на ее совершенствование.

Н.М. Глухенькая в своей монографии представляет классификацию методов и методик исследования систем управления кадровым потенциалом³³. Данная классификация основана на анализе работа В.М. Мишиной, Е.Б. Моргунова, Н.С. Пряжникова, А.П. Егоршина, Г.. Бакировой и др.

Таблица 2 – Классификация методов и методик исследования систем У КП

Система У КП и её подсистемы	Методики анализа и исследования	Методы исследования
Система управления персоналом организации	Кадровый аудит. Диагностика персонала.	Метод «дерева целей», анализ документации; беседа, наблюдение, балльная оценка, оценка по результатам, экспресс-анкетирование, коэффициентный метод, обсуждение, совещание, анализ и синтез, заключение
Найм и отбор персонала в организации	Сравнительная; описательная; персонал-технология; британская методика; американский метод; немецкий метод; китайский метод	Наблюдение, беседа, анализ документов, тестирование, опрос, обсуждение, сравнение, собеседование, оценка, биографический метод, аттестация
Адаптация персонала в организации	Кейс – метод	Беседа, наблюдение, опрос, тестирование, сравнение, анализ деятельности, консультирование, моделирование, совещание;
Мотивация труда персонала в организации	Контент-синтез; мотивационный профиль; методика экспертной оценки; SWOT – анализ; анализ бизнес-плана	Анализ и синтез, структурирование, табличный, сравнение, графический, классификация, оценка, статистический метод, опрос, тестирование, беседа, сопоставление, моделирование, матричный метод
Обучение и развитие персонала организации	Кейс-тест; Контент-анализ; система коучинга	Обсуждение, контроль, опрос, совещание, тестирование, постановка задач, компьютерное тестирование, баскетметод, анализ и синтез, ранжирование, моделирование

³³ Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.

Система УКП и её подсистемы	Методики анализа и исследования	Методы исследования
Аттестация персонала организации	Регистрация достижений; «360» аттестация; методика суммируемых показателей; сравнительная; комбинированная; графическая; коэффициентной оценки	Метод распределения, составление аттестационного листа, анализ и синтез, беседа, сравнение, обсуждение, анкетирование, тестирование, опрос, метод эталона, ранжирование, метод парных сравнений, метод балльной оценки, матричный метод, оценка по результатам
Закрепление молодых специалистов в организации	Программа по закреплению молодых специалистов	Подбор, собеседование, анкетирование, опрос, наблюдение, анализ, обсуждение, планирование, моделирование; программирование
Социальнопсихологический климат в организации	Методика обобщённых экспертных оценок	Балльный метод, анкетирование, опрос, тестирование, табличный метод, анализ и синтез, моделирование
Кадровая политика организации	Методика «оценка эффективности интегрального показателя»; методика «суммируемых показателей»	Опрос, шкалирование, табличный, балльный, комплексная оценка, анкетирование, анализ и синтез, тестирование, матричный, наблюдение, моделирование, ранжирование и др.

Таким образом, существующие методы и методики исследования систем управления кадровым потенциалом подразумевают анализ действующих систем, проработку результатов, а также разработку и внедрение предложений по совершенствованию систем.

1.4 Стратегии управления кадровым потенциалом сотрудников организации

Стратегия управления кадровым потенциалом находится в полной зависимости от стратегии кадровой политики.

Стратегия управления кадровым потенциалом, как правило, определяется стратегией предприятия. Она выполняет обслуживающую функцию, заключающуюся в поддержании работоспособности нужного для кадров предприятия. Стратегия управления кадровым потенциалом является самостоятельной функцией. Занятые на предприятии кадры рассматриваются как самостоятельные ресурсы, посредством которых решаются различные задачи.

Последняя третья концепция является синтезом двух предыдущих. Здесь стратегия предприятия сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами. В итоге такого сопоставления может быть изменена вся стратегия предприятия. Важными направлениями кадровой политики предприятия являются: маркетинг в области персонала; планирование потребности в кадрах; прогнозирование создания новых рабочих мест; организация привлечения, отбора, найма, оценки, аттестации, профориентация и адаптации кадров; подбор и расстановка кадров; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов усиления заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда и т.д

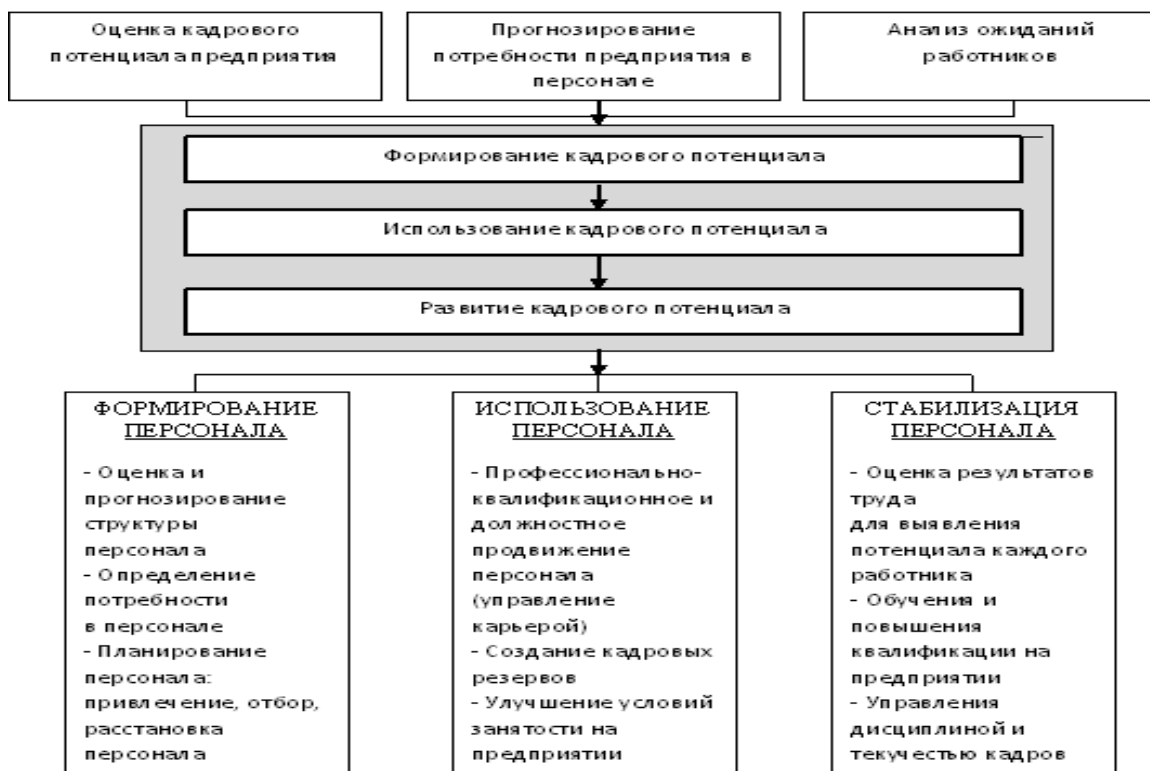


Рисунок 5 - Этапы формирования кадрового потенциала предприятия

Стратегия управления кадровым потенциалом относится к разряду функциональных, подчиненных генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Рассмотрим некоторые виды стратегий управления кадровым потенциалом, связанные с соответствующими предпринимательскими стратегиями.

По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование.

Стратегия лидерства в низких издержках ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей стратегия управления кадровым потенциалом - привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. В данном случае обычно нет необходимости использовать высококвалифицированных работников, обладающих творческим потенциалом.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации фирмой своих усилий на нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Соответствующая кадровая стратегия должна ориентировать на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации, в том числе научных работников, исследователей, разработчиков.

Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой одного сегмента рынка и реализацию на нем одной из предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия будет одной из описанных выше.

Стратегии развития в качестве объекта имеют, прежде всего, потенциал и конкурентные преимущества фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах: стратегий роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.

Стратегия роста присуща молодым компаниям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы, активное внедрение на новые рынки, диверсификацию производства, постоянные нововведения.

Стратегия подобных фирм в отношении человеческих ресурсов должна быть ориентирована на привлечение лиц высочайшей квалификации; с творческими и предпринимательскими задатками.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Ориентация персонал - стратегий в данном случае должна быть несколько иной по сравнению с предыдущей - не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала.

Структура потребности в нем несколько иная -- относительно меньше нужно лиц высшей квалификации, научных работников.

Стратегия сокращения масштабов деятельности предполагает санацию фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы;
- переквалификации работников.

Вопросы набора персонала, повышения его квалификации и т. п. здесь практически не рассматриваются.

Рассмотрим соотношение стратегии фирмы и стратегии управления кадровым потенциалом в таблице 3.

Таблица 3 - Соотношение стратегии фирмы и стратегии управления кадровым потенциалом

Тип бизнес стратегии	Характеристика этапов работы с персоналом				
	Наем	Вознаграждение	Оценка	Рост	Участие в управлении
Предпринимательская	Молодых специалистов, новаторов с большим потенциалом	Участие в управлении	Субъективная, на основе личных наблюдений руководителя	Индивидуальное развитие и повышение квалификации	Постоянно
Роста	Высококвалифицированных специалистов	По результатам работы	За преданность организации и индивидуальные результаты на основе формальных критериев	Повышение квалификации	Допускается для некоторых
Прибыли	Узконаправленный отбор на основе стандартных процедур	По стандартным критериям с учетом прибыли	Функционально ориентированная, количественная	По плану	Не приветствуется, в соответствии с должностью
Ликвидации	Не производится, переход на неполную рабочую неделю	Функциональное, ограниченное	В соответствии с критериями для поддержания производства	На вновь создаваемых предприятиях	Отсутствует
Резкое изменение курса	Внутренне перераспределение кадров, лизинг	Отсутствует	Количественная, на основе окупаемости инвестиций в новых направлениях	Широкие возможности	Активное привлечение

Управление кадровым потенциалом предприятия должно осуществляться на основе стратегического подхода. Это означает использование в практике управления квалифицированными специалистами современных подходов, характерных для стратегического управления персоналом, концепций «этического предпринимательства», «обучающейся организации», «управление знаниями», современного инструментария управления персоналом.

Формирование кадрового потенциала предприятия базируется на оценке имеющегося кадрового потенциала предприятия, а также прогнозировании потребности предприятия в персонале, что позволяет определить качественные и

количественные параметры кадрового потенциала предприятия, формы и источники его формирования. Анализ ожиданий работников позволит определить возможность привлечения персонала из различных источников, оценить качество рабочих мест на предприятии. Дальнейшее развитие кадрового потенциала определяет возможности формирования и использования персонала предприятия путем реализации различных мер кадровой политики.

Выводы по главе

Исследование сущности и направлений формирования и использования кадрового потенциала, как объекта стратегического управления персоналом позволили разработать общую модель стратегии управления кадровым потенциалом предприятия, которая определяет результаты стратегии управления персоналом, путем воздействия на основные подсистемы в структуре управления персоналом предприятия - подсистемы набора персонала, адаптации персонала, расстановки персонала, оценки персонала, стимулирования персонала.

Одной из основных задач стратегии управления кадровым потенциалом является оценка потребности предприятия в кадровом потенциале. Определение потребности предприятия в кадровом потенциале проводится по каждому из компонентов кадрового потенциала предприятия. Результатом анализа качества рабочих мест должна стать разработка конкретных параметров кадрового потенциала, необходимого предприятию для реализации общей стратегии экономического развития.

Одновременно с расчетом качественной потребности предприятия в кадровом потенциал по отдельным профессиям, специальностям и т.п., производится расчет количественной потребности в персонале, т.е. объем рабочей силы, необходимый для достижения стратегических целей предприятия.

Исследование подходов к стратегиям управления кадровым потенциалом позволяет сделать вывод о том, что стратегии управления кадровым потенциалом отечественных предприятий еще находится на стадии своего развития. Это обусловлено тем, что руководители и владельцы отечественных предприятий не вполне усвоили определяющую роль кадрового потенциала в достижении

стратегических целей и эффективности развития предприятий. Работа с персоналом, ориентированной на перспективу, является высшим уровнем управления развитием персоналом, к которому отечественные предприятия только предстоит прийти.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВОЙ СЕТИ ООО «ЭЛЬДОРАДО»

2.1 Организационно-правовая характеристика торговой сети ООО «Эльдорадо»

Общество с ограниченной ответственностью «Эльдорадо» осуществляет продажу бытовой техники и электроники на территории России, Украины и Казахстана.

Деятельность предприятия регулируется Конституцией РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», уставом предприятия, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

Целью создания ООО «Эльдорадо» является осуществление торговой деятельности, направленной на получение прибыли.

В Уставе предприятия ООО «Эльдорадо» отмечено, что основные виды деятельности – это торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой, фототоварами, офисными машинами и пр. Предприятие ведет внешне-экономическую деятельность в соответствии с законодательством РФ. ООО «Эльдорадо» может осуществлять свои операции по экспорту и импорту товаров (работ, услуг) как самостоятельно, так и на договорной основе через соответствующие внешнеторговые организации.

Компания реализует продукцию по средним ценам и имеет высокий объем реализации продукции. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию качественной и сертифицированной продукции, прошедшей испытания.

Потребность в материальных запасах определяется менеджерами по продажам. Основным критерием выбора наиболее подходящих поставщиков служат их надежность, качество продукции, цены, возможные финансовые льготы. Особое значение уделяется условиям поставки и формам расчета за

приобретенную продукцию. ООО "Эльдорадо" напрямую работает с Bosch, Philips, Samsung, Sony, Panasonic, LG, HP, Nokia и другими ведущими брендами. Сотрудничество с данными компаниями позволяет предоставить качественную и современную продукцию.

На территории России свою деятельность осуществляют 11 дивизионов, центральные офисы которых расположены в следующих городах: Владивосток, Воронеж, Екатеринбург, Иркутск, Казань, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Санкт-Петербург, Ростов, Самара. Дальневосточный дивизион включает в себя 11 обособленных подразделений, магазины которых находятся в Находке, Владивостоке, Хабаровске, Уссурийске, Комсомольск-на-Амуре, Благовещенске, Петропавловск-Камчатске, Южно-Сахалинске. Каждый из магазинов – обособленное структурное подразделение.

Официальная дата открытия магазина «Эльдорадо» в городе Благовещенск – 20 января 2013 года. Магазин был открыт в ТРЦ «Острова» по адресу ул. Мухина 114. Общая площадь магазина «Эльдорадо» составляет 2500 м² (из них 2000 м² – торговая площадь).

Подразделением руководит директор, который вправе совершать сделки от имени и в интересах предприятия, выступать истцом или ответчиком в суде по делам, связанным с деятельностью подразделения, только на основании доверенности, выданной генеральным директором. Для каждой должности составляются должностные инструкции.

Таким образом, директору предприятия напрямую подчиняются: заместитель директора по торговым операциям, заместитель директора по не торговым операциям, заведующий складом, старший кассир. В свою очередь старшему кассиру в ООО «Эльдорадо» подчиняются 4 кассира-оператора, заместителю директора по торговым операциям — 20 менеджеров по продажам. Заместителю директора по не торговым операциям – 4 сервисных специалиста. Заведующий складом руководит 5 кладовщиками-грузчиками. В среднем общая численность работников в обособленных предприятиях ООО «Эльдорадо» составляет 40 человек.

Следовательно, организационно-правовая характеристика торгового предприятия «Эльдорадо» показала, что данная организация относится к Обществу с ограниченной ответственностью с линейно-функциональной организационной структурой, где во главе организации стоит директор.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды функционирования торговой сети ООО «Эльдорадо»

Анализ факторов организационной среды торгового предприятия ООО «Эльдорадо» заключается в оценке внешней среды и внутренней среды.

Рассмотрим степень влияния внешней среды на деятельность торгового предприятия ООО «Эльдорадо», определив перечень политических, экономических, социальных, технологических факторов, которые могут оказать влияние на компании.

Таблица 4 – Анализ факторов внешней среды ООО «Эльдорадо»

Группа факторов	Подгруппа факторов	Анализ факторов
Политические	Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	В 2016 году были незначительные изменения в торговых отношениях согласно ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»
Экономические	Средняя заработная плата в Амурской области, уровень инфляции, уровень безработицы, индекс цен на технику	Средняя заработная плата в Амурской области увеличилась на 0,1%, но ее средний уровень остался невысоким в 2017 году – 33,836 тыс.руб. Уровень зарегистрированной безработицы, рассчитанный к численности экономически активного населения, - 1,5% (в аналогичный период 2017 года – 1,4%). Цены на непродовольственные товары в июне 2018 года по сравнению с предыдущим месяцем выросли на 0,3% (в июне 2017 г. выросли на 0,1%), за январь-июнь 2018 г. индекс цен составил 102,2% (январь-июнь 2017г. - 101,5%). ³⁴

³⁴ Министерство внешнеэкономических связей, туризма и предпринимательства Амурской области. Режим доступа: <http://www.vstamur.ru/activity/consumer-market/retail>

Группа факторов	Подгруппа факторов	Анализ факторов
Социальные	Численность населения Амурской области, естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	По данным Амурстата население Амурской области в 2017 году составляло 801,8 тыс.чел, в 2016 – 805,7 тыс.чел, в 809,9 тыс.чел. таким образом, отмечается существенная убыль населения. Отмечается отток молодых специалистов после окончания учебных заведений. Этот фактор негативно влияет на поиск потенциальных сотрудников.
Технологические	Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	В настоящее время зарубежные компании ведут активную работу, постоянно совершенствуют технические характеристики моделей различной техники с целью роста продаж, привлечения покупателей. Внедрение новых технологий и расширение ассортимента бытовой техники требует особого уровня подготовки от сотрудников.

Для группы факторов (политических, экономических, социальных, технологических), при помощи статистических данных, были выбраны необходимые подгруппы (изменение в законодательстве торговых отношений, численность населения Амурской области и пр.), оказывающие влияние на деятельность ООО «Эльдорадо» на рынке Амурской области.

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль ООО «Эльдорадо», выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора малое, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность предприятия;

2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль предприятия;

3 – влияние фактора высокое, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли предприятия.

Таблица 5 – Оценка значимости факторов внешней среды ООО «Эльдорадо»

Описание фактора	Влияние фактора
Политические факторы	
Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	1
Экономические факторы	
Средняя заработная плата в Амурской области	2
Уровень инфляции	2
Уровень безработицы	1
Индекс цен на технику	2
Социальные факторы	
Численность населения Амурской области	1
Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	1
Технологические факторы	
Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	2

Анализ таблицы 5 показал, что влияние выбранных факторов на торговом предприятии ООО «Эльдорадо» малое по политическим, социальным факторам и среднее по части экономических факторов и технологических факторов.

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти балльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность.

Таблица 6 – Оценка вероятности колебаний факторов внешней среды ООО «Эльдорадо»

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка фактора
Политические факторы		
Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	1	3
Экономические факторы		
Средняя заработная плата в Амурской области	2	4
Уровень инфляции	2	4
Уровень безработицы	1	4
Индекс цен на технику	2	4
Социальные факторы		
Численность населения Амурской области	1	4

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка фактора
Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	1	4
Технологические факторы		
Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	2	4
Общий итог	12	31

Оценка вероятности колебаний факторов внешней среды в ООО «Эльдорадо» имеет среднюю степень по политическим факторам, выше среднего – по оставшимся экономическим, социальным и технологическим факторам.

Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько ООО «Эльдорадо» следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность ООО «Эльдорадо».

Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Таблица 7 – Оценка реальной значимости факторов внешней среды ООО «Эльдорадо»

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка фактора	Оценка с поправкой на вес
Политические факторы			
Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	1	3	0,25
Экономические факторы			
Средняя заработная плата в Амурской области	2	4	0,67
Уровень инфляции	2	4	0,67
Уровень безработицы	1	4	0,33
Индекс цен на технику	2	4	0,67
Социальные факторы			
Численность населения Амурской области	1	4	0,33

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка фактора	Оценка с поправкой на вес
Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	1	4	0,33
Технологические факторы			
Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	2	4	0,67
Общий итог	12	31	

Исходя из полученных данных, значимо влияние следующих экономических факторов на ООО «Эльдорадо»: средняя заработная плата в Амурской области, уровень инфляции и индекс цен на технику, а также технологического фактора «Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники», где оценка с поправкой на вес составила по 0,67. Анализ показал, что минимальное влияние на ООО «Эльдорадо» политических факторов в лице изменений в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», где оценка с поправкой на вес составила 0,25.

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице 8.

Таблица 8 – Сводная таблица анализа влияния факторов внешней среды ООО «Эльдорадо»

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	0,25	Уровень инфляции	0,67
		Средняя заработная плата в Амурской области	0,67
		Индекс цен на технику	0,67
Социальные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Численность населения Амурской области	0,33	Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	0,67
Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	0,33		

Таблица факторов внешней среды – промежуточный вариант. Для того чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию «Эльдорадо» и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность ООО «Эльдорадо».

Таблица 9 – Факторы внешней среды и программа действий ООО «Эльдорадо»

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Политические			
Изменения в законодательстве по ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	В 2016 году были незначительные изменения в торговых отношениях согласно ФЗ РФ № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	Изменения в компании отсутствуют	Поквартальный анализ торговых отношений в компании
Экономические			
Средняя заработная плата в Амурской области	Средняя заработная плата в Амурской области увеличилась на 0,1%, но ее средний уровень остался невысоким в 2017 году – 33,836 тыс.руб.	Может отразиться на сокращении числа покупок, выручки, покупательских потоках	Закуп товаров по невысоким ценам у поставщиков, увеличение числа рекламно-ценовых акций для покупателей
Индекс цен на технику	Цены на непродовольственные товары в июне 2018 года по сравнению с предыдущим месяцем выросли на 0,3% (в июне 2017 г. выросли на 0,1%), за январь-июнь 2018 г. индекс цен составил 102,2% (январь-июнь 2017г. - 101,5%). ³⁵	Рост цен на технику снижает физические объемы продаж, число покупателей в магазине	Закуп товаров по невысоким ценам у поставщиков, рекламные акции, мероприятия по стимулированию сбыта

³⁵ Министерство внешнеэкономических связей, туризма и предпринимательства Амурской области. Режим доступа: <http://www.vstamur.ru/activity/consumer-market/retail>

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Социальные			
Численность населения Амурской области	Численность населения Амурской области в 2017 году составляло 801,8 тыс.чел	Может увеличиться кол-во покупателей, выручка	Разработка рекламных ценовых акций, акций по стимулированию сбыта
Естественный прирост (убыль) населения (на 1000 человек)	По данным Амурската население Амурской области в 2017 году составляло 801,8 тыс.чел, в 2016 – 805,7 тыс.чел, в 809,9 тыс.чел. таким образом, отмечается существенная убыль населения.	Может отразиться на сокращении выручки, снижение физических объемов продаж. Может возникнуть проблема с поиском потенциальных сотрудников.	Разработка рекламных ценовых акций.
Технологические			
Влияние технологических факторов на рост продаж, развитие ассортимента техники	В настоящее время зарубежные компании ведут активную работу, постоянно совершенствуют технические характеристики моделей различной техники с целью роста продаж, привлечения покупателей.	Рост спроса на модели с усовершенствованными характеристиками.	Разработка антикризисного плана по магазину

В целом факторы внешней среды могут оказать на предприятие ООО «Эльдорадо» отрицательное влияние, причиной является существующий экономический кризис, который способствует росту инфляции, цен, сокращению реальных доходов населения и т.д. Рассмотренные факторы также могут негативно повлиять на состояние кадрового потенциала. Отмеченная убыль населения отрицательно сказывается не только на снижении уровня продаж, но и на проблеме поиск кадров для дальнейшего трудоустройства. Технологический прогресс не только позволяет расширить предлагаемый ассортимент бытовой техники и электроники, но и предъявляет высокие требования к уровню профессиональной подготовки сотрудников. Для оказания грамотной и компетент-

ной консультации о товарах сотрудникам необходимо постоянно проходить профильное обучение и повышать уровень профессионализма.

Следующим этапом анализа внешней среды предприятия ООО «Эльдорадо» становится оценка среды прямого воздействия: поставщиков, конкурентов, основных групп покупателей.

Поставщик «Эльдорадо» – головной офис в г. Москве с идентичным названием, некоторые модели товаров, особо нужные, поставляют со склада сети магазинов в г. Новосибирске. Поставка осуществляется из г. Новосибирска при заказе от 3 до 4 дней, а из г. Москвы – в течение недели. Периодичность поставок техники в магазин «Эльдорадо» составляет в среднем 1 раз в месяц, что зависит от покупательской способности. Используемый канал распределения продукции – косвенный.

Далее рассмотрим основных конкурентов на рынке бытовой техники и электроники в Амурской области.

Таблица 10 – магазины конкуренты ООО «Эльдорадо» в г. Благовещенск

Название магазина	Значение конкурента	Количество торговых точек
ДНС	федеральный	4
В-Лазер	федеральный	1
Домотехника	федеральный	1
Технопоинт	федеральный	1
Парад Электроники	локальный	4
ДНС Фрау Техника	федеральный	1

Для оценки конкурентного преимущества предприятия ООО «Эльдорадо» была выбрана группа параметров, характеристика которых приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Характеристика выбранных параметров оценки конкурентного преимущества предприятия ООО «Эльдорадо»

Параметр	Характеристика
Качество реализуемой техники	Процент доброкачественной техники и процент техники, которую покупатели вернули обратно по претензиям
Ассортимент товаров	Широта ассортимента, устойчивость ассортимента, новизна ассортимента, процент групп товаров в соответствии с пожеланиями покупателей

Параметр	Характеристика
Цена на реализуемую технику	Уровень цен на одинаковые модели техники
Качество обслуживания покупателей	Вежливость менеджеров, продавцов при общении с потенциальным покупателем, квалифицированная их консультация по необходимым вопросам
Имидж/известность предприятия	Насколько для покупателей предприятие известно, используемые рекламные средства, количество лет на потребительском рынке края
Комплекс и наличие дополнительных услуг	Количество дополнительных услуг в магазине

После того, как были охарактеризованы выбранные параметры, необходимо определиться с критериями оценки.

Критерии оценки при определении конкурентоспособности предприятий:

– 5 баллов – высокая оценка, то есть исследуемый критерий полностью соответствует заявленным характеристикам,

– 1 балл – низкая оценка, то есть исследуемый критерий не соответствует заявленным характеристикам.

Полученные результаты по выбранным критериям по предприятиям занесены в таблицу 12 и сделаны соответствующие выводы.

Таблица 12– Оценка конкурентных преимуществ торгового предприятия ООО «Эльдорадо»

Параметры	Предприятия-конкуренты		
	«ДНС»	«Домотехника»	«Эльдорадо»
Качество реализуемой техники	3	4	4
Ассортимент товаров	2	4	5
Цена на реализуемую технику	3	3	4
Качество обслуживания покупателей	3	4	4
Имидж/известность предприятия	3	5	5
Комплекс и наличие дополнительных услуг	3	4	4
Всего	17	24	26

Анализ данных таблицы 12 свидетельствовал о том, что к конкурентным преимуществам исследуемой организации следует отнести: широкий ассортимент техники, известность предприятия среди покупателей, комплекс дополнительных услуг. В параметре «качество обслуживания покупателей» «Эльдора-

до» уступает конкурентам. Причиной низкого качества обслуживания покупателей может быть низкий уровень профессиональной подготовки сотрудников, низкий уровень мотивации.

Анализ целевой аудитории ООО «Эльдорадо» приведен в таблице 13.

Таблица 13– Анализ целевой аудитории ООО «Эльдорадо»

Признак	Характеристика
Пол	Мужчины, женщины
Возраст	От 18 лет
Уровень доходов	От 15000 руб. в месяц
Семейное положение	Женат, холост, замужем, не замужем
Социальное положение	Работник в сфере бизнеса, государственный служащий, торговый работник, банковский служащий, пенсионер, студент и пр.
Частота покупок техники в магазине	Ежегодно, по мере необходимости, 2 раза в год, пр.
Отношение к магазину	Положительно, условно-положительное
Качество обслуживания в магазине, по мнению покупателей	В большинстве – высокое

Следующий этап исследования внутренней среды предприятия – анализ финансовых показателей деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг.

Розничный товарооборот является одним из основных показателей, по которому оценивается хозяйственная деятельность предприятий торговли. В таблице 14 рассмотрим динамику розничного товарооборота за период с 2015 года по 2017 год.

Таблица 14 – Динамика розничного товарооборота магазина за 2015-2017гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.
Товарооборот, млн. руб.	276,3	375,1	459,4	98,8	84,3	135,76	122,4
Закупочная стоимость товара, млн. руб.	193,1	284,6	341,3	91,5	56,7	147,4	119,9

Очевидно, что за последние три года розничный товарооборот увеличился на 183,1 млн. руб. Этот прирост произошел за счет роста физического объема товарооборота и в связи с увеличением розничных цен на товары. Повышение

объема товарооборота связано с расширением торговых площадей магазина в ноябре 2016 года. Расширение ассортимента обусловлено политикой мультикатегорийности, являющейся одним из приоритетных направлений в деятельности компании.

Рассмотрим в таблице 15 структуру товарооборота по товарным группам принятую за основу для всех магазинов сети.

Таблица 15 – Структура товарооборота по товарным группам за 2015-2017 гг.

Название товарной группы	Доля товарной группы в товарообороте, %			Абсолютное отклонение	
	2015г.	2016г.	2017г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.
Товары для дома, сада, ремонта	8,9	5,8	6,3	-3,1	0,5
Телевизоры, аудио, видео	22,1	18,9	21,6	-3,2	2,7
Компьютеры, ноутбуки, планшеты	12,7	14,1	13,8	1,4	-0,3
Телефоны и связь	4,3	6,7	7,2	2,4	0,5
Техника для кухни	14,2	15,6	15,1	1,4	-0,5
Встраиваемая техника	12,8	13,4	13,3	0,6	-0,1
Фото и видео	6,4	6,2	6,7	-0,2	0,5
Автомобильная электроника	6,6	6,8	5,9	0,2	-0,9
Красота и здоровье	4,7	5,2	5,7	0,5	0,5
Игры, софт, развлечения	4,2	3,9	2,9	-0,3	-1,0
Аксессуары	3,1	3,4	1,5	0,3	-1,9
Итого	100	100	100	-	-

По данным Таблицы 15 видно, что за исследуемый период в структуре товарооборота произошло снижение доли таких товарных групп, как товары для дома, сада, ремонта, автомобильная электроника, игры, софт и развлечения, аксессуары. Доля товаров группы телефоны и связь возросла на 2,9 %. Возрос удельный вес группы красота и здоровье на 1 %. В целом, структура товарооборота остается без существенных изменений.

Основную долю товарооборота организации обеспечивают такие товарные группы, как Телевизоры, аудио, видеотехника, Техника для кухни, Встраи-

ваемая техника, а также Компьютеры, ноутбуки и планшеты. Товары, относящиеся к группе Красота и здоровье, и так же Аксессуары, нуждаются в развитии и требуют дополнительных акций по стимулированию сбыта, например, в виде снижения цен или расширения ассортимента.

Товарооборот предприятия в 2017 году по сравнению с предыдущим годом возрос на 84,3 млн. руб. Это произошло за счет роста поступления товаров в магазин, а также за счет увеличения их себестоимости и розничных цен. Вследствие увеличения торговых площадей магазина произошло увеличение ассортимента по всем товарным группам. Недостатком такого резкого увеличения числа товарных ресурсов стало их неполное вовлечение в товарооборот. Это произошло из-за поступления большого числа товаров, имеющих высокую цену. Таким образом, возможно замедление оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы, а также возникновение потерь.

Рассмотрим в таблице 16 анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности обособленного подразделения ООО «Эльдорадо» в г. Благовещенск за период 2015-2017гг. Для этого будут проанализированы показатели товарооборота, закупочной стоимости, валовой прибыли и рентабельности продаж.

Таблица 16 - Основные показатели деятельности магазина «Эльдорадо» за 2015-2017 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2015	2016	2017	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.
Товарооборот, млн. руб.	276,3	375,1	459, 4	98,8	84,3	135,76	122,4
Закупочная стоимость товара, млн. руб.	193,1	284,6	341,3	91,5	56,7	147,4	119,9
Валовая прибыль, млн. руб.	83,2	90,5	118,1	7,2	27,6	108,8	130,5
Рентабельность продаж, %	30,11	24,12	25,7	5,99	1, 58	-	-

Анализ деловой активности, показывает, что выручка от реализации товаров в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 84,3 млн. руб. или

на 22,4 %. Доля выручки благовещенского магазина «Эльдорадо» в общей выручке Дальневосточного дивизиона за период 2015- 2017 гг. возросла с 9,7 % до 14, 3 %. Закупочная стоимость проданных товаров в 2016 году составила 284,6 млн. руб., в 2017 году – 341,3 млн. руб., то есть, наблюдается увеличение затрат на закупку товара на 56,7 млн. руб. или 19,9 %.

Валовая прибыль за исследуемый период имеет тенденцию к росту. Так, в 2015 году она составила 83,2 млн. руб., в 2016 году – 90,5млн. руб., а в 2017 году - 118,1 млн. руб. Что составляет 11,4 %, 12,4 % и 14,1 % от общей валовой прибыли ДВ дивизиона за годы соответствующие годы.

Рассмотрим в таблице 17 анализ аналогичных показателей в масштабе Дальневосточного дивизиона.

Таблица 17 – Основные показатели деятельности дальневосточного дивизиона «Эльдорадо» за 2015-2017 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %		Доля магазина в составе ДВ дивизиона, %		
	2015	2016	2017	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Товарооборот, млн. руб.	3094,6	4088,6	5237,2	994,0	1148,6	132,12	128,09	9,7	13,2	14,3
Закупочная стоимость товара, млн. руб.	2162,7	3102,2	3959,1	939,5	856,9	143,44	127,62	9,2	13,5	15,6
Валовая прибыль, млн. руб.	931,9	986,4	1278,1	54,5	291,7	105,84	129,57	11,4	12,4	14,1
Рентабельность продаж, %	30,11	23,11	24,9	-7,0	1,79	-	-	-	-	-

Из анализа деловой активности видна тенденция увеличения товарооборота в дивизионе на 13,2 % и 14,3 % в 2016 и 2017 году соответственно. Изменение курсов валюты стало одной из причин увеличения закупочной стоимости товара на 13,5 % и 15,6 % в 2016 и 2017 году соответственно. Наблюдается снижение рентабельности продаж, это можно объяснить тем, что темп роста се-

бестоимости проданного товара значительно превышает темп роста итоговой валовой прибыли.

Для характеристики эффективности использования основных средств предприятия, составим таблицу 18.

Таблица 18 - Динамика эффективности использования основных средств за 2015- 2017 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2015	2016	2017	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2016г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка от продажи товара, млн. руб.	276,3	375,1	459,4	98,8	84,3	135,8	122,4
Прибыль от продаж, млн. руб.	83,2	90,5	118,1	7,2	27,6	108,8	130,5
Численность работающих, чел.	43	46	44	3	2	114,3	105
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	80,3	91,7	99,6	11,4	7,9	114,2	108,6
Фондоотдача, руб.	3,44	4,09	4,61	0,65	0,52	118,9	112,7
Фондоёмкость, руб.	0,29	0,24	0,21	-0,05	-0,05	82,8	87,5
Фондовооруженность, млн. руб./чел.	2,29	2,41	2,49	0,01	0,07	100,4	103,1
Фондорентабельность, %.	103,6	98,7	118,5	-4,9	19,8	95,3	120,1

В 2015 году на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходилось 3,44 руб. от продажи товара, в 2016 году – 4,09 руб., а в 2017 году – 4,61 руб. Таким образом, наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,65 руб. или 18,9 % в 2016 году по сравнению с 2015 годом, и на 0,52 руб. в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Эффективность использования основных средств предприятия также можно охарактеризовать показателем фондоёмкости. В 2015 году на рубль выручки от продажи товаров приходилось 0,29 руб. стоимости основных средств, в 2017 году - 0,21 руб. Снижение фондоёмкости также означает повышение эффективности использования основных средств.

Из анализа показателя следует, что обеспеченность предприятия основными средствами увеличивается в 2017 году, о чем свидетельствует увеличение показателя фондовооруженности с 2,3 млн. руб./чел. до 2,41 млн. руб./чел.

Рентабельность основного капитала рассчитываем делением прибыли от продаж на среднегодовую стоимость основных средств. Данный показатель снижается с 103,6 % до 98,7 % в 2016 году по сравнению с 2015 годом, но значительно увеличивается в 2017 году (118,5 %)

Таким образом, можно сделать вывод о достаточно эффективном использовании основных средств магазинов за период с 2015 по 2017 гг.

Следовательно, мониторинг факторов организационной среды показал влияние технологических и экономических внешних факторов, низкое влияние политических факторов, у организации основным и единственным поставщиком является головной офис «Эльдорадо», предприятие обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности, имеет различные группы покупателей, трудовая и финансовая деятельность компании стабильно развивается.

2.3 Оценка управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»

Анализ внутренней среды предприятия ООО «Эльдорадо» начинается с оценки состава трудовых ресурсов. Анализ проведен на базе обособленного подразделения № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо». Группы персонала в ОП № 1 были разделены по возрасту, полу, образованию, трудовому стажу в сфере торговли.

Таблица 19 – Качественный состав трудовых ресурсов в ООО «Эльдорадо»

Показатели	Всего		Административно-управленческий персонал		Сервисные специалисты и кассиры		Торговый персонал		Сотрудники склада		Сотрудники службы безопасности и клининга	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
1. Персонал предприятия, всего: в т.ч.:												
- среднесписочная численность,	43	100	3	100	7	100	23	100	4	100	6	100
2. Структура персонала по полу, %												
- мужчины	34	79,06	3	100	4	57,14	19	82,60	4	100	4	66,66
- женщины	9	20,94	-	-	3	42,86	4	17,40	-	-	2	33,34

Показатели	Всего		Административно-управленческий персонал		Сервисные специалисты и кассиры		Торговый персонал		Сотрудники склада		Сотрудники службы безопасности и клининга	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
3. Возрастной состав персонала:												
- 20-30 лет	26	60,46	1	33,33	3	8,8	16	69,56	4	100	-	-
- 31-40 лет	14	32,55	2	66,67	14	41,2	6	26,08	-	-	4	66,66
- 41-50 лет	3	6,99	-	-	15	44	1	4,34	-	-	2	33,34
4. Распределение персонала по стажу работы в компании, лет:												
- 1-2	17	39,53	-	-	2	28,57	12	52,17	3	75	-	-
- 3-4	19	44,18	1	33,33	4	57,14	7	30,43	1	25	6	100
- 5 лет	7	16,27	2	66,67	1	14,28	4	17,40	-	-	-	-
5. Образовательный уровень персонала:												
- среднее специальное	28	65,11	-	-	-	-	19	82,60	3	75	6	100
- незаконченное высшее	3	6,97	-	-	3	42,86	-	-	-	-	-	-
- высшее	12	27,09	3	100	4	57,17	4	17,40	1	25	-	-

Рассмотрим наглядно анализ качественной структуры трудовых ресурсов в ООО «Эльдорадо».

На Рисунке 6 в виде круговых диаграмм представлена половозрастная структура персонала ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо». Очевидно, что наибольшую часть сотрудников составляют мужчины - 79 %. 60 % сотрудников в возрасте 20-30 лет, в возрасте от 31 года до 40 лет – 33 % сотрудников, и наименьшая доля (7 %) – сотрудники в возрасте от 41 года до 50 лет.

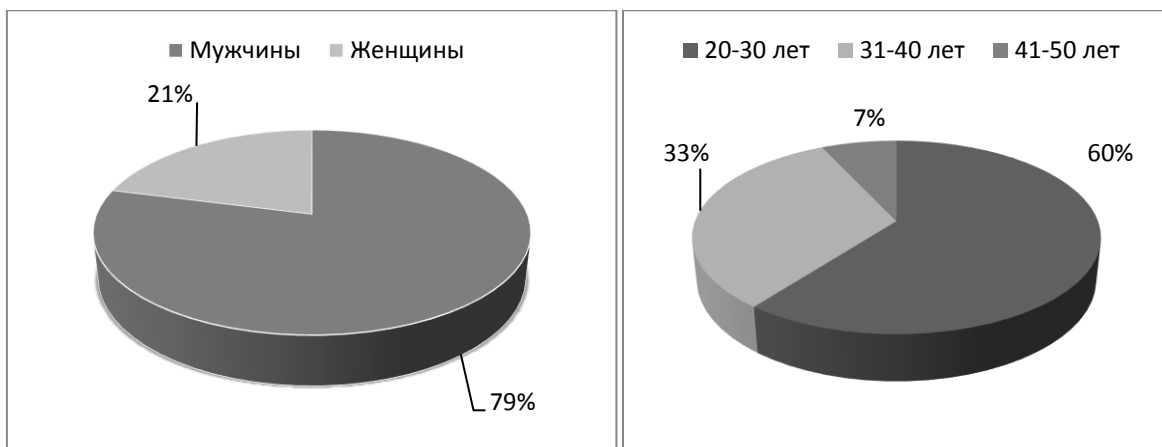


Рисунок 6 - Половозрастная структура персонала ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»

Рисунок 7 отражает данные об уровне образования персонала. 28 человек (65 % от общей численности сотрудников) – специалисты со средним специальным образованием. 12 человек (27 % от общей численности сотрудников) – специалисты с высшим образованием. И 3 сотрудника – с незаконченным высшим.

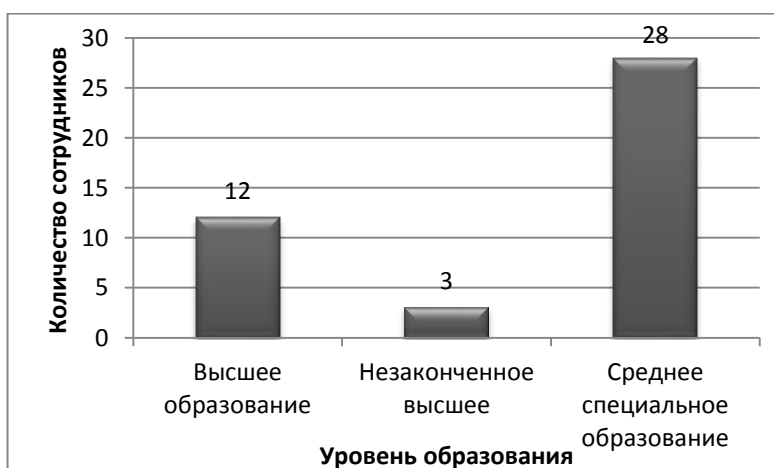


Рисунок 7 - Уровень образования персонала ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»

Согласно качественному анализу персонала, было выявлено, что 19 сотрудников (44 %) имеют общий трудовой стаж от 1 года до 5 лет. 16 сотрудников со стажем от 6 до 10 лет. У 5 сотрудников (11 %) общий трудовой стаж более 10 лет.

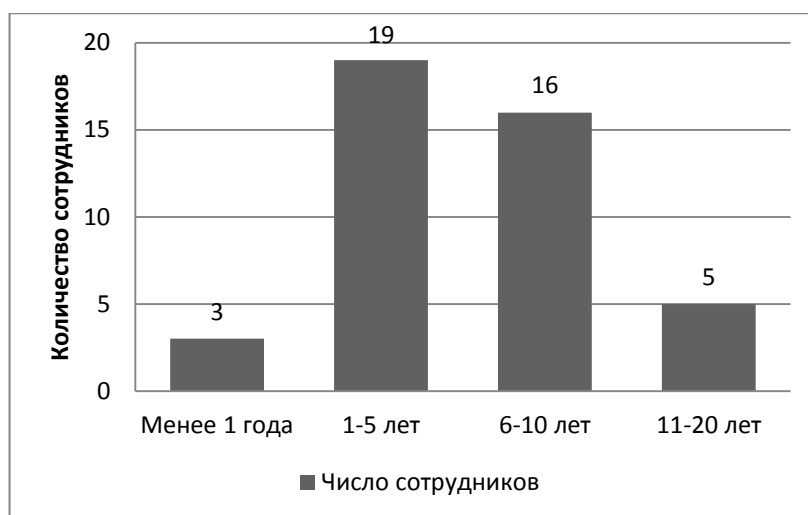


Рисунок 8 - Общий трудовой стаж персонала ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»

Анализ продолжительности работы сотрудников в компании показал следующие данные: большая часть сотрудников (27 %) работает в ООО «Эльдорадо» более 2 лет, 23 % (10 человек) – менее года.

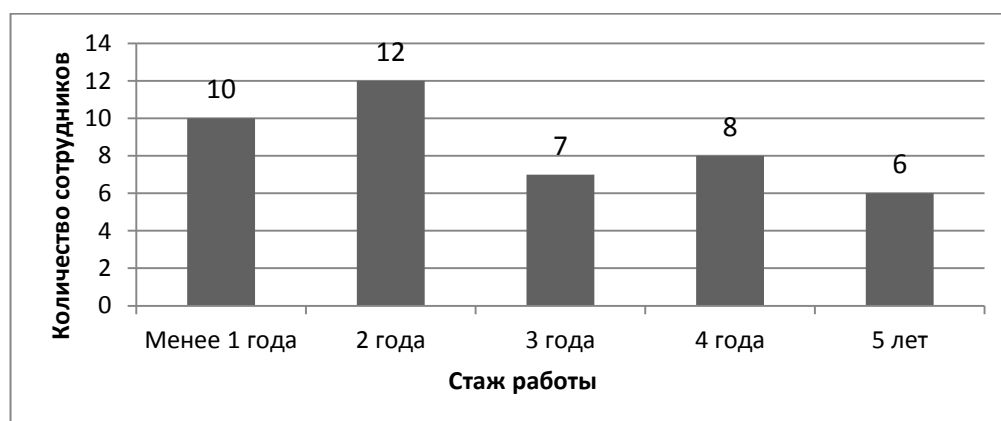


Рисунок 9 - Стаж работы в компании персонала ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»

На Рисунке 10 представлена диаграмма, отражающая структуру трудовых ресурсов ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо». Очевидно, что наибольшую долю (54 %) составляет торговый персонал, 16 % - сервисные специалисты и кассиры. По 9 % - работники склада и сотрудники службы безопасности, 7 % - руководящий состав. Наименьшая доля (5 %) – клининговая служба.



Рисунок 10 – Структура трудовых ресурсов ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо»

Таким образом, по результатам качественного анализа трудового состава ОП № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо», можно сделать следующие выводы:

- по уровню образования преобладает персонал со средним специальным образованием (65 %);

- по половозрастной структуре – основная часть сотрудников – мужчины (79 %), наибольшую долю составляют сотрудники в возрасте 20-30 лет (60 %), наименьшую – сотрудники в возрасте от 41 года до 50 лет (7 %).

- по общему трудовому стажу и стажу работы в компании преобладают сотрудники со стажем от 1 до 5 лет.

Необходимость совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» вызвана слиянием ритейлеров бытовой техники и электроники «Эльдорадо» и «М.Видео». Модель интеграции построена следующим образом: «1-1-2», что означает: одно юридическое лицо, единая операционная бизнес-модель, два бренда.

По оценке деятельности компаний установлено, что бизнес-модель и кадровая политика «М.Видео» более успешна. Таким образом, было принято решение о совершенствовании действующей стратегии ООО «Эльдорадо».

Ключевым этапом совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом предприятия является оценка действующей стратегии управления.

Рассмотрим в Таблице 20 описание основных компонентов кадрового потенциала³⁶ ООО «Эльдорадо».

Таблица 20 – Основные компоненты кадрового потенциала предприятия ООО «Эльдорадо»

Группа	Подгруппа	Описание
Психологическая	Работоспособность	Проявляется через производительность труда, которая показывает в динамике рост
	Психология сотрудника	Этот фактор не исследуется, даже при поступлении на работу
	Состояние здоровья	Этот фактор не исследуется, даже при поступлении на работу
Социально-демографическая	Возраст	Исходя из анализа кадрового состава - от 20 до 50 лет
	Пол	Исходя из анализа кадрового состава в организации работают преимущественно мужчины
	Семейное положение	Холост/не замужем, женат/замужем
Квалификационная	Уровень образования	Исходя из анализа кадрового состава - среднее специальное и высшее
	Опыт работы в торговле	Исходя из анализа кадрового состава - от 3 до 15 лет
Личностная	Активность	Со стороны работников – невысокая активность, отсутствуют мотивирующие факторы для проявления активности персонала
	Дисциплина	Существуют штрафы за прогулы, опоздания на работу, что существенно дисциплинирует сотрудников
	Отношение к труду	В связи с отсутствием эффективной системы мотивации отношение к труду у сотрудников – условно-положительное, так и отрицательное

Оценка важности основных компонентов кадрового потенциала предприятия ООО «Эльдорадо» проведена экспертным методом по 5–балльной шкале. Экспертами выступает административно-управленческий персонал в лице ди-

³⁶ Генкин Б.М., Свистунов В.М. Основы организации труда: учеб. пособие. – М.: Норма, 2008

ректора магазина, заместителей директора по торговым и не торговым операциям, а также сотрудников, претендующих на руководящие должности и состоящих в кадровом резерве.

Таблица 21 – Экспертная оценка эффективности компонентов кадрового потенциала предприятия ООО «Эльдорадо»

Элементы	Эксперты								Средняя оценка
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Психологическая группа									
Работоспособность	4	4	5	4	5	4	5	4	4,3
Психология сотрудника	3	3	3	4	3	3	3	3	3,1
Состояние здоровья	2	2	2	3	2	3	3	3	2,6
Социально-демографическая группа									
Возраст	4	3	4	4	4	4	4	4	3,9
Пол	4	5	5	5	4	5	5	5	4,7
Семейное положение	5	4	5	4	5	4	4	5	4,6
Квалификационная группа									
Уровень образования	4	4	5	4	5	5	4	4	4,3
Опыт работы в торговле	3	4	3	4	4	4	4	4	3,8
Личностная группа									
Активность	2	2	2	3	3	3	3	3	2,7
Дисциплина	4	4	5	5	5	4	5	4	4,4
Отношение к труду	4	3	4	3	4	4	4	4	3,8

При экспертной оценке эффективности компонентов кадрового потенциала предприятия ООО «Эльдорадо» были определены, как достоинства исследуемых компонентов (например, то, что в составе персонала присутствуют, как мужчины, так и женщины), так и недостатки (например, низкая активность персонала в работе предприятия), формирующие проблематику.

Для оценки эффективности системы управления кадровым потенциалом используется ряд социально-экономических показателей.

Таблица 22 – Социально-экономические показатели эффективности системы управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» в 2015-2017 гг.

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6
Число работников, занятых на начало года, чел.	44	42	46	104,55	109,52
Число работников, занятых на конец года, чел.	43	46	44	102,33	95,65
Среднесписочная численность работников, чел.	44	44	45	103,45	102,27
Принято работников всего, чел.	6	5	7	116,67	140,00
Производительность труда, тыс. руб/чел.	6425,5	8154,34	10440,9	126,9	128,0
Удельный вес управленческого персонала в общей численности	11,36	11,36	11,11	100,00	97,78
Результативность управления	552,60	750,20	918,80	135,76	122,47
Коэффициент экономической результативности управленческой деятельности	30,70	28,85	28,36	93,99	98,28
Средняя заработная плата, тыс.руб.	24	23	25	0,95	108,6
Выбыло работников, чел. в т.ч. по причине:	7	7	9	128,57	128,57
по собственному желанию	6	5	6	100,00	120,00
по инициативе администрации	1	2	3	300,00	150,00
Число работников, проработавших весь год	43	42	44	102,33	104,76
Коэффициент оборота по приему	0,14	0,11	0,16	112,78	136,89
Коэффициент оборота по выбытию	0,16	0,16	0,20	124,29	125,71
Коэффициент текучести	0,16	0,15	0,20	125,65	134,42
Коэффициент стабильности	0,99	0,95	0,98	98,91	102,43
Коэффициент замещения	0,02	0,04	0,04	200,0	0,0

По данным таблицы 22 можно сказать, что численность персонала в период с 2017 г. по 2017 г. изменялась незначительно. При этом происходит постоянное движение кадров. Оно вызвано следующими причинами: желание сменить специальность, место работы, переезд в другой город и т.д. Детальное изучение текучести кадров выявило, что большая часть сотрудников увольняется по собственному желанию в течение 3-х первых месяцев работы. Данный

фактор свидетельствует о проблемах, возникающих у сотрудников на этапе адаптации.

Коэффициент оборота по приему рассчитывается как отношение количества принятого за отчетный период персонала к среднесписочной численности сотрудников. В период 2015-2017 гг. коэффициент оборота по приему увеличился с 0,14 до 0,16 пунктов. То есть количество принятых составляет 16 % от общего числа сотрудников.

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества уволенных сотрудников за отчетный период к среднесписочной численности персонала. За исследуемый период (2015-2017 гг.) коэффициент оборота по выбытию возрос с 0,16 до 0,20 пунктов. Таким образом, число уволившихся составляет 20 % от общего числа сотрудников.

Коэффициент текучести кадров определяется как отношение количества работников, уволившихся по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности сотрудников. В период с 2015 г. по 2017 г. коэффициент текучести возрос с 0,16 до 0,20 пунктов. Это говорит о нестабильном и непостоянном трудовом коллективе.

Коэффициент стабильности рассчитывается как отношение количества работников, проработавших полный календарный год к среднесписочной численности сотрудников. В исследуемом периоде коэффициент стабильности практически не меняет своего значения (в среднем – 97 %). Это высокий показатель, характеризующий степень стабильности трудового коллектива, т.к. высокий коэффициент текучести компенсируется аналогичным коэффициентом оборота по приему.

Коэффициент замещения сотрудников показывает отношение разницы количества принятого и уволенного персонала за исследуемый период к среднесписочной численности сотрудников. В период с 2015 по 2017 год коэффициент замещения увеличился с 0,02 до 0,04 что говорит об увеличении количества вакантных рабочих мест.

Также стоит отметить, что темп роста производительности труда существенно опережает темп роста заработной платы сотрудников. Это может отразиться на снижении мотивации сотрудников и негативно повлиять на качество их работы, и, следовательно, на объем продаж.

Работу системы управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» характеризует:

- отсутствие существенных изменений в численности разных категорий работников в организации;
- достаточно высокая доля работников с высшим образованием в компании;
- рост коэффициента текучести кадров;
- наличие проблем на этапе адаптации сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы;
- невысокая доля работников с высоким опытом работы в торговле (от 11 до 15 лет);
- отсутствие роста работников с высшим образованием.

На основании проведенного исследования существующей системы управления кадровым потенциалом, в таблице 23 отражены достоинства и недостатки системы управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо».

Таблица 23 – Достоинства и недостатки системы управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо»

Достоинства	Недостатки (проблемы)
Работоспособность персонала, характеризующаяся ростом производительности труда и прибыли на одного работника	Отсутствие отдела кадров в обособленных подразделениях
В компании работают, как женщины, так и мужчины	В организации не изучается, не проводится анкетирование психологических особенностей работников
Отсутствие изменений в численности работников	Персонал не активен в своих действиях из-за не эффективной системы мотивации
Контроль за дисциплиной труда	Из-за наличия проблем в компании многие сотрудники относятся к труду с отрицанием
Высокая культура обслуживания	Рост текучести кадров
Высокая доля работников с высшим образованием	

Анализ таблицы 23 показал наличие многих проблемных ситуаций в существующей системе управления человеческим потенциалом ООО «Эльдорадо» (отсутствие отдела кадров, не активность персонала, отсутствие опытных специалистов в компании и т.д.).

Завершающим этапом анализа внутренней и внешней среды ООО «Эльдорадо» является проведение SWOT-анализа.

Таблица 24 – SWOT ООО «Эльдорадо»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Развитая система управления персоналом - Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом – Хорошие условия труда – Бренд всероссийской известности – Высокая квалификация работников – Возможность оформления кредита непосредственно в магазинах – Широкий ассортимент товаров – Грамотная планировка торговых залов – Прямой контакт с фирмами производителями 	<ul style="list-style-type: none"> – Текучесть кадров, вызванная низкой мотивацией сотрудников и отсутствие у них должного энтузиазма – Отставание от конкурентов в области социального обеспечения – Среди покупателей магазин считается дорогим – Большие издержки на такие сферы, как распределение товаров и логистика – Помещения, в которых располагается большинство магазинов сети, взяты в аренду с высокой стоимостью – Изменения на валютном рынке, а также тот факт, что большинство продукции произведено за рубежом, приводят к ее подорожанию
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Благоприятный имидж организации у покупателей – Ошибки конкурентов – Расширение сети за счет компаний-конкурентов, ставших банкротами – Появление у зарубежных компаний новых программ, по которым возможны обучение и переквалификация персонала – Возможность расширить свое влияние в регионах посредством покупки активов конкурентных компаний – Технологический прогресс становится фактором, позволяющим увеличить разнообразие продукции 	<ul style="list-style-type: none"> – Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране – Неблагоприятные демографические изменения – Выход на рынок новых конкурентов – Активная деятельность конкурентных компаний. – Рост цен аренду и приобретение недвижимости – Введение новых санкций, падение рубля на валютном рынке – Отсутствие спроса на товары с долгим сроком службы

После оценки действующей стратегии управления кадровым потенциа-

лом ООО «Эльдорадо» можно сделать следующие выводы. На данный момент на предприятии действует стратегия управления кадровым потенциалом, направленная на его развитие, но ее действие затрагивает не все этапы работ с кадрами. Необходимо совершенствовать стратегию управления кадровым потенциалом уделив особое внимание этапу поиска и отбора сотрудников. Также проработать систему мотивации и усовершенствовать систему обучения для торгового персонала и руководящих должностей.

Таким образом, совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом должно быть направлено на устранение следующих проблем:

- отсутствие этапа аттестации новых сотрудников;
- отсутствие работы с психологическими особенностями сотрудников при приеме на работу и в дальнейшей деятельности;
- низкий уровень профессиональной подготовки кадров и отсутствие системы постоянного обучения и повышения квалификации;
- низкая система мотивации сотрудников.

2.4 Анализ действующей стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо»

Стратегия управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» (далее - Стратегия) рассчитана на период 2018-2022гг., представляет собой совокупность средств и методов менеджмента персонала, направленных на реализацию миссии, целей и стратегий торговой сети.

Стратегия призвана обеспечить формирование профессионального, высококвалифицированного, сплоченного коллектива, обладающего высокой мотивацией к работе.

Реализация Стратегии позволит объединить основные элементы системы менеджмента персонала с целью оптимизации их влияния на работников компании, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Реализация Стратегии рассчитана на пятилетний период с 2018 по 2022 гг. Все мероприятия Стратегии подразделяются на три группы:

- долгосрочные/стратегические задачи, с периодом реализации до 5 лет (внедрение и развитие основных элементов системы менеджмента персонала до 2023 года);

- среднесрочные задачи, с периодом реализации до 3 лет (до 2021 года);

- краткосрочные оперативные задачи, с периодом реализации до 1 года (до 2019 года).

Объектом Стратегии является персонал торговой сети ООО «Эльдорадо» - продавцы-консультанты, сервисные специалисты, административно-управленческий персонал.

Субъектом Стратегии является система менеджмента персонала, включающая в себя Центральный офис компании, дивизиональные центры, обособленные подразделения.

Целью реализации Стратегии является формирование ответственного, профессионального, конкурентоспособного коллектива, способного в полной мере реализовать стратегические цели Компании, направленные на улучшение качества в сфере продаж и оказания услуг покупателям..

Достижение указанной цели предполагает решение следующих задач:

- создание комплексной системы менеджмента персонала, включающей в себя все современные средства и методы управления персоналом, направленные на реализацию активной кадровой политики, способствующей повышению результативности использования потенциала персонала, для достижения установленных целевых показателей;

- создание единых центров ответственности за реализацию процессов (функций), оказывающие прямое влияние на систему менеджмента персонала, снятие с обособленных подразделений Компании отдельных функций по управлению персоналом для высвобождения их трудовых, временных и иных ресурсов;

- формирование и поддержание имиджа Компании как привлекательного работодателя, одной из лучших и наиболее престижных торговых сетей России.

Решение задач, направленных на развитие торговой сети, требует новаторских подходов к разработке системы менеджмента персоналом, связанных с развитием не столько сервисных функций кадрового обеспечения, сколько функций, направленных на воспроизводство и повышение качества кадрового капитала.

Сопоставление отдельных действующих функции управления персоналом Компании с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время ряд функций управления персоналом в ООО «Эльдорадо» не реализуется, а значительная их часть требуют модернизации и улучшения.

Подсистема «Стратегические инициативы по управлению персоналом».

Под «Стратегическими инициативами по управлению персоналом» в настоящей Стратегии понимаются действия, приводящие к существенным улучшениям процессов и результатов деятельности Компании, и происходящие за счет повышения эффективности» качества, квалификации и опыта персонала.

Текущий статус подсистемы:

Ответственным за подсистему «Стратегические инициативы» в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» является начальник управления кадрового стратегического развития ООО «Эльдорадо».

Направления, требующие разработки и улучшений:

- разработка и утверждение Кадровой политики;
- разработка, внедрение и регламентация системы менеджмента персонала, позволяющей обеспечить централизацию функций контроля процессов, влияющих на достижение целевых показателей Стратегии, обеспечивающей координацию деятельности обособленных подразделений Компании, реализующих отдельные функции (процессы) системы менеджмента персонала.

Подсистема «Организационное развитие».

Под «Организационным развитием» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, используемых в Компании в целях повышения организационной эффективности и выполнения показателей, предусмотренных Стратегией и Программой развития Компании.

Текущий статус подсистемы:

Процессы подсистемы «Организационное развитие» в настоящее время не регламентированы и не прозрачны для работников и руководителей обособленных подразделений. Нет единого центра ответственности за функцию, не определен руководитель, ответственный за процесс в целом. В результате процессы изменений проходят через сопротивление со стороны персонала, в неплановом и несистемном режиме, без типовых сценариев изменений.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- регламентация деятельности подсистемы;
- разработка типовых сценариев организационных изменений, планирования и оптимизации численности персонала Компании;
- совершенствование порядка формирования штатного расписания.

Подсистема «Кадровое администрирование».

Под «Кадровым администрированием» в настоящей Стратегии понимается процесс управления движением и учетом персонала в Компании в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Текущий статус подсистемы:

Подсистема «Кадровое администрирование» реализуется Управлением кадрового стратегического развития.

Наличие сформированной и выстроенной системы администрирования кадров является залогом высокой корпоративной культуры, надежности, управляемости и стабильности торговой сети ООО «Эльдорадо».

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- контроль и автоматизация учета рабочего времени;
- оптимизация и автоматизация отдельных функций кадрового учета;
- дальнейшая адаптация программного обеспечения к потребностям Компании;
- оптимизация форм внутренней кадровой отчетности;
- совершенствование информационной и справочной работы;
- разграничение круга взаимосвязанных функций и сферы ответственности с заинтересованными структурами;

Подсистема «Подбор и адаптация персонала».

Под «Подбором и адаптацией персонала» в настоящей Стратегии понимается процесс своевременного обеспечения потребностей ООО «Эльдорадо» в персонале, обладающем требуемой квалификацией, в необходимом количестве для достижения целей Компании с последующим его приспособлением к содержанию и условиям Трудовой деятельности в Компании.

Текущий статус подсистемы:

Подсистема «Подбор и адаптация персонала» не является централизованной подсистемой, реализуется руководителями обособленных подразделений, регламентируется нормативными актами и локальными нормативными актами.

Подбор работников осуществляется директорами обособленных подразделений через процедуру конкурса организуемого заместителями директора по торговым и не торговым операциям соответственно.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- формализация процесса адаптации;
- синхронизация в единый процесс отдельно существующих в настоящее время процедур планирования потребности и подбора персонала с учетом имеющихся ресурсов;
- внедрение и освоение специализированного модуля в программном обеспечении.

Подсистема «Оценка персонала».

Под «Оценкой персонала» в настоящей Стратегии понимается комплексный процесс, реализуемый на плановой основе по оценке эффективности работников и оценке соответствия занимаемой должности.

Текущий статус подсистемы:

Процессы подсистемы «Оценка персонала» в настоящее время не синхронизированы, результаты оценки не учитываются.

Подсистема «Оценка персонала» в настоящее время не обеспечена ресурсами, центр ответственности не создан.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- создание единого центра ответственности за все виды оценки персонала (Центра оценки персонала), синхронизация в единый процесс отдельно существующих в настоящее время оценочных процедур (сроки, периодичность и пр.);

- разработка и утверждение локального нормативного акта, определяющего и объединяющего все виды оценки персонала, применяемые в Компании;

- обеспечение подсистемы ресурсами.

Подсистема «Развитие персонала».

Под «Развитием персонала» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала Компании, обеспечение прозрачности траектории индивидуального карьерного и профессионального развития каждого работника для более эффективного достижения целей и задач Компании.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время подсистема «Развитие персонала» реализуется по направлениям: «Кадровый резерв» и обучение (повышение квалификации) персонала.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

-регламентация подсистемы (разработка локального нормативного акта, регулирующего вопросы карьерного планирования и профессионального развития работников);

- развитие корпоративной системы обучения, в т.ч. дистанционного;

- разработка концепции и модели непрерывного обучения работников Компании.

Подсистема «Монетарная мотивация».

Под «Монетарной мотивацией» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, направленных на создание и развитие системы оплаты труда, отвечающей принципам единой экономической и социальной эффективности, сбалансированности и непротиворечивости.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Монетарная мотивация персонала» реализуются Управлением бюджетирования и экономики, частично Управлением кадрового стратегического развития.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

-развитие Системы решающей задачи по улучшению условий труда, объективности оценки результативности деятельности работников по критериям и показателям стимулирования, развитие системы мотивации труда, основанной на выявлении наиболее мотивационных факторов по категориям персонала, оценке результатов индивидуального и коллективного труда работников, нормировании труда.

Подсистема «Немонетарная мотивация».

Под «Немонетарной мотивацией» в настоящей Стратегии понимается реализация программ, не подразумевающих прямых выплат работнику и, при этом, стимулирующих его на достижение личной профессиональной эффективности, формирующих чувство социальной защищенности и признающих персональные и коллективные заслуги.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Немонетарная мотивация персонала» в большом реализуются директором департамента по социальным вопросам.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- формирование социальных пакетов для членов Кадрового резерва и молодых специалистов;

- внедрение социальных программ для всех категории работников Компании;

- обновление действующих методов немонетарной мотивации.

Подсистема «Внутренние коммуникации и корпоративная культура».

Под «Внутренними коммуникациями и корпоративной культурой» в настоящей Стратегии понимается развитие успешной двусторонней коммуникации с персоналом в целях повышения уровня его вовлеченности, развития и укрепления корпоративной культуры Компании.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Внутренние коммуникации и корпоративная культура» не реализуется.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- регламентация процессов, создание Стандарта Рабочих Процедур;

- определение единого центра ответственности за процессы;

- планирование внутренних коммуникаций по освещению реализуемых в Компании проектов;

- разработка и реализация программы корпоративных ценностей.

Становление Компании требует инновационного подхода к решению кадровых вопросов, связанного с реализацией кадровой политики, соответствующей требованиям современного бизнес-пространства.

Выводы по главе

В условиях современной действительности успешной реализации стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» способствует:

- наличие специализированных подразделений, реализующих функции управления персоналом;
- внедрение кадровых инициатив;
- вовлечение в процессы управления персоналом наиболее активной части трудового коллектива;
- автоматизация процессов документационного обеспечения работы с персоналом;
- наличие корпоративного портала и корпоративных СМИ, включая печатные издания и телевидение, а также аккаунты и профили в социальных сетях.

Наряду с сильными сторонами, существуют отдельные характеристики Компании, которые препятствуют успешной реализации Стратегии управления кадровым потенциалом, в частности:

- отсутствие регламента, утверждающего стандарт работы продавцов-консультантов и сервисных специалистов (Стандарта рабочих процедур);
- отсутствие единых центров ответственности по реализации отдельных функций системы менеджмента персонала, в т.ч. функций: оценка и аттестация персонала, развитие персонала, монетарная и немонетарная мотивация персонала;
- отсутствие формализованной программы корпоративных ценностей;
- отсутствие сбалансированной системы мотивации персонала;
- отсутствие инструмента бюджетирования основной части процессов управления персоналом;
- отсутствие четко выстроенной системы внутренних коммуникаций;
- ограниченность финансовых ресурсов;

- отсутствие автоматизации процессов управления персоналом (исключение - документационное обеспечение работы с персоналом).

Таким образом, совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом торговой сети ООО «Эльдорадо» позволит устранить недостатки действующей стратегии в системе поиска, найма и отбора персонала, его адаптации, мотивации и системы обучения.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ООО «ЭЛЬДОРАДО»

3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо»

В стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» были отмечены как преимущества, так и недостатки. Целью разработанных мероприятий является совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо».

Для осуществления поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- совершенствование системы поиска, найма и отбора персонала;
- совершенствование системы адаптации персонала;
- совершенствование системы мотивации;
- совершенствование системы обучения сотрудников.

Таблица 25 - Программно-целевой подход к реализации стратегии развития кадрового потенциала

Цель: совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом			
Совершенствование системы поиска, найма и отбора персонала: – разработка универсальной программы аттестации новых работников; – внедрение при отборе персонала социально-психологического тестирования; – разработка плана по отбору персонала	Совершенствование системы адаптации персонала: – разработка кадрового резерва из молодых специалистов; – создание адапционной программы для новых сотрудников.	Совершенствование системы мотивации: – создание материальной системы мотивации сотрудников; – разработка мотивационных листов для сотрудников в предприятии.	Совершенствование системы обучения: – обучение административно-управленческих работников на курсах повышения квалификации; – разработка плана по развитию системы обучения сотрудников.

В рамках совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом следует совершенствовать работу по выявлению ценностных факторов, способствующих формированию основы для моделирования корпоративной культуры Компании в рамках улучшения процессов подбора кадров, их расстановки, адаптации, закрепления на рабочих местах, а также продвижения наиболее талантливых и перспективных работников по «карьерной лестнице». Это обеспечит реализацию прозрачных процедур, способствующих развитию бренда Компании как социально-ответственного, привлекательного и конкурентоспособного работодателя.

Необходимо на базе управления кадрового стратегического развития продолжать проводить анализ имеющихся в Компании вакансий, причин текучести кадров, внутренних практик подбора персонала на вакантные позиции, а также деятельность по разработке специализированных адаптационных программ, предусматривающей последующую оценку их влияния на развитие мотивационных стимулов к труду, с учетом задач удержания наиболее квалифицированного персонала.

Создание программы аттестации новых сотрудников в ООО «Эльдорадо» реализуется через разработку универсальной программы аттестации новых сотрудников, внедрение при отборе персонала социально-психологического тестирования, разработку плана по отбору персонала.

Таблица 26 – План по созданию в ООО «Эльдорадо» программы аттестации новых сотрудников

Мероприятие	Срок исполнения	Затраты
Разработка универсального аттестационного бланка для новых сотрудников с соответствующим положением об аттестации	1 неделя	5 тыс.руб.
Создание аттестационной комиссии		
Поиск психологических тестов для отбора персонала	1,5 недели	5 тыс.руб.
Разработка психологического теста, которые проходят кандидаты на должность		
Разработка плана по отбору персонала	1,5 недели	5 тыс.руб.
Контроль и оценка эффективности мероприятий	На протяжении всего срока исполнения	–
Итого	4 недели	15 тыс.руб.

План по созданию в ООО «Эльдорадо» программы аттестации новых сотрудников позволит:

- повысить общий уровень квалификации персонала;
- снизить уровень конфликтности у новых работников;
- четко планировать директором магазина отбор персонала, привлекая только необходимых и квалифицированных специалистов.

Разработка и внедрение психологических тестов, а также их прохождение кандидатами при приеме на работу позволит решить следующие задачи:

- сокращение частоты сменяемости продавцов;
- совершенствование процесса найма торгового персонала путем сокращения ошибок при отборе кандидатов (позволит снизить процент увольнений сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы);
- выявление факторов, с помощью которых можно будет определить перспективность сотрудников.

В Приложении А представлен образец аттестационного бланка. В Приложении Б – анкета для нового сотрудника. В Приложении В – план подбора персонала. Приложение Г – программа адаптации нового сотрудника и Приложение Д – листа адаптации.

Привлеченные ресурсы: информационные, кадровые, финансовые. Мероприятия планируются внедрить на базе обособленного подразделения № 1 г. Благовещенск ООО «Эльдорадо» в течение 4 недель, под руководством директора магазина, общая сумма затрат – 15 тыс.руб.

Плановое развитие и совершенствование системы оценки персонала является ключевой задачей Стратегии управления кадровым потенциалом.

Процессы оценки персонала нацелены на выявление работников с наиболее высоким потенциалом, тиражирование в Компании высоких результатов труда для создания внутренней конкуренции по личной и коллективной эффективности, продвижение и развитие сотрудников с наиболее высоким потенциалом развития.

В Компании предметом оценки персонала являются профессиональные качества персонала и результативность труда.

Ежегодная оценка:

- результатов выполнения должностных обязанностей — выполнение индивидуальных планов работы работниками Компании.

Периодическая оценка:

-при формировании кадрового резерва и в период нахождения в нем;
-при реализации целевых программ/политик Компании (наградная, социальная, материального стимулирования, работы с молодыми учеными).

Систематическая оценка:

- при участии в конкурсе/выборах на соответствующую должность при истечении срока действия трудового договора (эффективного контракта) или кадровом перемещении.

Оценка проводится специально создаваемыми комиссиями в соответствии с локальными нормативными документами, регламентирующими деятельность соответствующих комиссий комитетов.

По результатам оценки качества деятельности для наиболее эффективных работников Компании разрабатываются и реализуются индивидуальные программы развития, к ним применяются меры поощрения, иницируется выдвижение их кандидатур на вышестоящие должности.

Еще одним мероприятием, способствующим совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо», станет поддержка молодых специалистов.

Поддержка молодых специалистов в ООО «Эльдорадо» будет выражаться в разработке кадрового резерва из молодых специалистов, создании адаптационной программы для новых сотрудников. План внедрения мероприятия по поддержке молодых специалистов в ООО «Эльдорадо» приведен в таблице 27.

Таблица 27– План внедрения мероприятия по поддержке молодых специалистов в ООО «Эльдорадо»

Мероприятие	Срок исполнения	Затраты
Занесение специалистов в кадровый резерв компании		-
Разработка и внедрение адаптационной программы для новых специалистов компании, разработка «Стандарта рабочих процедур»	3 недели	5 тыс.руб.
Поддержка молодых специалистов в виде льгот на реализуемую в магазине продукцию, льгот на медицинское обслуживание и посещение тренажерного зала	На протяжении всего срока исполнения	110
Контроль и оценка эффективности мероприятий	На протяжении всего срока исполнения	–
Всего	3 недели	115 тыс.руб.

Мероприятия по поддержке молодых специалистов в ООО «Эльдорадо» планируется внедрить в течение 3 недель, с организационными затратами в 115 тыс.руб.. Эти мероприятия станут возможностью обновления с течением времени кадрового состава молодыми специалистами, которые могут привнести в компанию новые, современные идеи по реализации направлений развития, совершенствования в своей области. Поддержка молодых специалистов будет заключаться в форме льгот на реализуемую в магазине продукцию предприятия, льгот на медицинское обслуживание и посещение тренажерного зала.

Разработка системы мотивации для работников предприятия ООО «Эльдорадо» основана на создании материальной системы мотивации сотрудников, разработке мотивационных листов для сотрудников.

Материальная система мотивации сотрудников предприятия «Эльдорадо» заключается в ежемесячном проведении конкурсов на звание лучшего сотрудника, по результатам их проделанной работы, соблюдения дисциплины и прочих факторов.

В целях совершенствования социальной политики Компании необходимо реализовать ряд важных проектов (социальных программ), нацеленных на создание условий для полноценной жизни и личностного развития работников. Социальные программы будут встроены в систему

корпоративных ценностей, которая предусматривает реализацию практических решений на основе принципов доступности, солидарности, а также социальной ответственности работодателя в рамках нового формата корпоративной политики управления трудовыми отношениями.

Социальные программы рассчитаны на долгосрочный период и подразделяются на «Базовые социальные программы» и «Дополнительные социальные программы».

«Базовые социальные программы» содержат фундаментальные стратегические решения опорного Компании по актуальным и основополагающим для каждого работника проблемам социальной направленности.

В рамках «Дополнительных социальных программ», содержащих дифференцированные решения социальной направленности, будет осуществляться поддержка работников по вопросам семейного отдыха, организации спортивных мероприятий, обеспечения нуждающихся в детских садах, материальной поддержке, организации индивидуальной работы по запросам социального характера.

Дальнейшее развитие получит система награждения работников, которая является одной из составляющих корпоративной культуры Компании и предназначена для признания заслуг и достижений работников и их немонетарного стимулирования к достижению более высоких результатов в труде, научной, творческой и общественной деятельности.

На основе внедренной Наградной политики сформирован устойчивый механизм дифференцированной мотивации работников к эффективному труду.

Разработка мотивационных листов позволит выделять лучших работников, соответствующе награждать их (премия – 5 тыс.руб. + грамота), с занесением в личное дело. В Приложении Е представлен образец бланка мотивационного листа.

План внедрения мероприятия по разработке системы мотивации для работников в ООО «Эльдорадо» приведен в таблице 28.

Таблица 28 – План внедрения мероприятий по разработке системы мотивации для работников в ООО «Эльдорадо»

Мероприятие	Срок исполнения	Затраты
Проведение конкурса на звание лучшего работника	4 недели	6 тыс.руб.
Создание и внедрение мотивационных листов	2 недели	5 тыс.руб.
Контроль и оценка эффективности мероприятий	На протяжении всего срока исполнения	–
Всего	6 недель	11 тыс.руб.

План внедрения мероприятия по разработке системы мотивации для работников в ООО «Эльдорадо» осуществляется в течение 6 недель с небольшими затратами (11 тыс.руб.), привлеченными из резервного капитала и нераспределенной прибыли отчетного периода. Ответственным лицом является директор, а исполнителями – директор магазина, заместители директора.

С учетом установленных в структуре Компании профессиональных стандартов и современных требований к качеству трудовых процессов планируется работа по актуализации дополнительных профессиональных программ, с учетом квалификационных требований к работникам по конкретным должностным позициям и категориям персонала.

Последним мероприятием в совершенствовании системы управления человеческим потенциалом становится совершенствование системы обучения сотрудников ООО «Эльдорадо». Это мероприятие становится возможным при обучении управленческих работников на курсах повышения квалификации и при разработке плана по развитию системы обучения сотрудников в ООО «Эльдорадо».

Методы обучения сгруппированы по следующим критериям: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Непосредственно на рабочем месте возможно обучение торгового персонала и сотрудников сервиса.

Обучение вне рабочего места подходит для руководящих должностей, т.к. требует большего времени и углубленного изучения.

С 2015 г. по настоящее время всё меньше внимания уделяется работе с повышением квалификации персонала. В 2015 г. для руководителей обособленного подразделения были проведены тренинги в г. Хабаровск. Тренинг был проведен и подготовлен руководителями дивизионного отдела управления кадрами. На данном мероприятии обучались и делились практическим опытом руководители всего дальневосточного дивизиона. В 2016 г. на аналогичные тренинги приглашались только директора обособленных подразделений. В 2017 году мероприятия по повышению профессиональных навыков не проводилось.

План внедрения мероприятия по совершенствованию системы обучения сотрудников в ООО «Эльдорадо» приведен в таблице 29.

Таблица 29 – План внедрения мероприятий по совершенствованию системы обучения сотрудников в ООО «Эльдорадо»

Мероприятие	Срок исполнения	Затраты
Поиск курсов для обучения управленческого персонала	1 неделя	–
Обучение управленческого персонала на курсах	2 недели	240 тыс.руб.
Разработка плана по развитию системы обучения сотрудников	3 недели	–
Контроль и оценка эффективности мероприятий	На протяжении всего срока исполнения	–
Всего	6 недель	240 тыс.руб.

Внедрение мероприятия по совершенствованию системы обучения сотрудников в ООО «Эльдорадо» планируется директором в течение 6 недель с затратами в 240 тыс.руб..

Развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций Компании позволяет обеспечивать своевременный и достоверный обмен информационными потоками между руководством Компании и работниками.

Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом предусматривает повышение прозрачности и формализация процесса по освещению во внутреннем информационном поле

основных направлений деятельности Компании, происходящих организационных и административных изменений, стандартизации процедур и систем управления, что позволит повысить вовлеченность работников во внутренние процессы и мотивированность на результативную деятельность.

Основные каналы внутрикорпоративных коммуникаций Компании:

- сайт Компании;
- аккаунты в социальных сетях;
- внутрикорпоративные издания.

Таким образом, общие затраты на проведение предложенных мероприятий составят 381 тыс.руб. Расчеты представлены в Таблице 30.

Таблица 30 – Расчет затрат на совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо»

Наименование мероприятий	Затраты, тыс.руб.
Создание в ООО «Эльдорадо» программы аттестации новых сотрудников	15
Внедрение мероприятий по поддержке молодых специалистов	115
Внедрение мероприятий по разработке системы мотивации для работников в ООО «Эльдорадо»	11
Внедрение мероприятий по совершенствованию системы СДО в ООО «Эльдорадо»	240
Итого	381

Следовательно, группа мероприятий способствует исполнению главной цели – совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо».

При успешной реализации предложенных мероприятий и при увеличении прибыли за счет роста продаж разработанная стратегия будет предложена к внедрению в масштабе Дальневосточного дивизиона.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Так как описанные выше мероприятия предложены на основе опыта их проведения в ООО «М.Видео», то для расчета ожидаемой социальной и эконо-

мической эффективности взяты данные аналогичных показателей ООО «М.Видео».

Социальная эффективность предложенных рекомендаций выражается в следующих компонентах кадрового потенциала предприятия ООО «Эльдорадо».

Таблица 31 – Экспертная оценка эффективности компонентов человеческого потенциала предприятия ООО «Эльдорадо»

Элементы	До мероприятий		После мероприятий	
	ср.балл	эф-ть, %	ср.балл	эф-ть, %
Психологическая группа				
Работоспособность	4,3	86,0	4,6	92,0
Психология сотрудника	3,1	62,0	4,3	86,0
Состояние здоровья	2,6	52,0	4,0	80,0
Социально-демографическая группа				
Возраст	3,9	78,0	4,3	86,0
Пол	4,7	94,0	4,7	94,0
Семейное положение	4,6	92,0	4,6	92,0
Квалификационная группа				
Уровень образования	4,3	86,0	4,4	88,0
Опыт работы в торговле	3,8	76,0	4,5	90,0
Личностная группа				
Активность	2,7	54,0	4,0	80,0
Дисциплина	4,4	88,0	4,4	88,0
Отношение к труду	3,8	76,0	4,5	90,0

После реализации мероприятий по совершенствованию системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» повысится эффективность в психологической группе, по возрасту (исходя из поддержки молодых специалистов), квалификационной группе, а также активности и отношения к труду в личностной группе.

В таблице 31 приведены социальные показатели эффективности системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» до и после реализации мероприятий.

Таблица 31– Социальные показатели эффективности системы управления человеческим потенциалом в ООО «Эльдорадо» до и после реализации мероприятий

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение
	2017 г.	2019 г. (плановые показатели)	2019 г. (с учетом совершенствования стратегии)	
Число работников, занятых на начало года, чел.	46	45	45	0
Число работников, занятых на конец года, чел.	44	45	45	0
Среднесписочная численность работников, чел.	45	45	45	0
Принято работников всего, чел.	7	7	5	-2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	10440,9	12168,2	12533,2	365,0
Средняя заработная плата, тыс.руб.	25	26	27	-1
Выбыло работников, чел. в т.ч. по причине:	9	8	6	-2
по собственному желанию	6	6	5	-1
по инициативе администрации	3	2	1	-1
Число работников, проработавших весь год	44	44	45	1
Коэффициент оборота по приему	0,16	0,16	0,11	-0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,18	0,13	-0,05
Коэффициент текучести	0,20	0,18	0,13	-0,05
Коэффициент стабильности	0,98	0,98	1,0	-0,02
Коэффициент замещения	-0,04	-0,02	0,02	0,04

Социальные показатели эффективности системы управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» после совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом покажут следующие результаты (сравнение плановым показателей на 2019 г. и ожидаемых показателей после совершенствования стратегии):

- коэффициент оборота по приему снизится на 5 %, т.к. сократится число выбывших сотрудников и, следовательно, снизится потребность в новых кадрах;

- коэффициент оборота по выбытию снизится на 5 %;

- коэффициент текучести снизится на 5 %, что говорит о повышении стабильности и постоянства коллектива;

- коэффициент стабильности возрастет до 100 %, что также свидетельствует о повышении стабильности коллектива;

- коэффициент замещения изменит отрицательное значение на положительное, что отражает уменьшение количества вакантных рабочих мест.

В таблице приведены экономические показатели эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» до и после реализации мероприятий. По оценке экспертов, с учетом внедрения мероприятий плановые показатели экономической эффективности увеличатся в среднем на 3 %.

Таблица 32 – Экономические показатели эффективности управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» до и после реализации мероприятий

Показатели	2017 г.	2019 г. (плановые показатели)	2019 г. (с учетом совершенствования стратегии)	Абсолютное отклонение
Товарооборот, млн. руб	459,4	535,4	551,5	+16,1
Закупочная стоимость товара, млн. руб	341,3	417,3	429,8	+12,5
Валовая прибыль, млн. руб	118,1	194,1	199,9	+5,8
Производительность труда работников, тыс.руб./чел.	10440,9	12168,2	12533,2	+365,0

Графически изменения в экономических показателях после совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» представлены на рисунке 11.

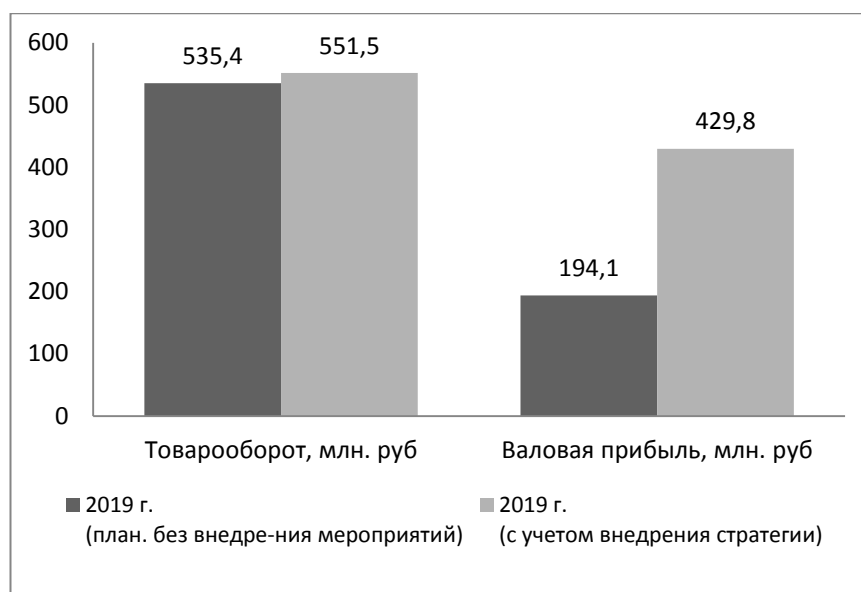


Рисунок 11 - Изменение системы показателей эффективности после реализации мероприятия

Согласно прогнозу, плановый показатель товарооборота на 2019 г. после совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом, увеличится на 16 млн. руб. Следовательно, возрастет прибыль (на 5,8 млн. руб) и производительность труда (на 365 тыс. руб на 1 сотрудника). Следовательно, с экономической точки зрения проект по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом можно считать эффективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный в первой главе анализ теоретических аспектов, связанных с понятием и сущностью стратегии управления кадровым потенциалом предприятия, а также методов исследования и повышения эффективности позволяет сделать следующие выводы.

Управление кадровым потенциалом является стратегической функцией и предполагает разработку стратегии управления кадровым потенциалом, поощрение коллективных усилий, создание положительного социально-психологического климата на рабочих местах и пр., но при этом существует определенная проблематика.

Тип бизнеса, организационная среда и персонал-стратегия оказывают непосредственное влияние на выбор определенной модели управления персоналом. Даже если какая-то модель успешно функционирует на одном предприятии, никто не может дать гарантии, что она окажется столь же эффективной и в другом предприятии. На сегодняшний день нет универсальной стратегии управления кадровым потенциалом.

Каждая управленческая политика направлена на формирование определенных методов управления человеческими ресурсами и воплощение кадровой и социальной программы предприятия. Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обуславливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Основные проблемы управления кадровым потенциалом в сфере услуг, как правило, сводятся к:

- недостатку практического опыта у сотрудников торгового предприятия;

– сложным условиям работы (продолжительные смены, необходимость постоянно находиться на виду у покупателей), отпугивающим потенциальных работников;

– трудностям планирования рабочего графика, вызванным колебаниями потребительского спроса.

Таким образом, обобщение теоретических аспектов реализации стратегии управления кадровым потенциалом и анализ их практической реализации помогли сформулировать принципы эффективной стратегии управления кадровым потенциалом в деятельности торговых сетей:

- охват всех сфер деятельности управления персоналом;
- активное сотрудничество в реализации единой кадровой политики;
- рассмотрение кадрового капитала как основного ресурса, способного обеспечить достижение стратегических целей компании;
- преобладание социально-психологических и экономических методов мотивации, направленных на предоставление условий для реализации личностного потенциала работника;
- использование современных научных разработок в области управления персоналом, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- формирование социального лифта и механизмов социализации молодых специалистов;
- использование механизма обратной связи, регулярное проведение опросов, анкет и других подобных мероприятий для оценки удовлетворенности персонала и выявления ожиданий в сфере управления персоналом;
- позиционирование персонала компании как профессиональное сообщество, являющееся носителем корпоративной культуры и ценностей, сочетающее такие черты, как креативность, солидарность и партнерство

работников, что способствует формированию положительного отношения, уважения и доверия общества к компании, идентификации ее бренда;

- учет интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива в повседневной кадровой работе;

- затраты на мероприятия в области кадровой работы должны окупаться результатами деятельности;

- ориентация на установление долгосрочных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих работнику полностью реализовать свой профессиональный, интеллектуальный и социальный потенциал, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями Компании и в соответствии с функционалом и должностными компетенциями работника;

- интеграция системы менеджмента персонала в Стратегию и Программу развития торговой сети.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. В настоящее время такие требования исполняются не везде. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений.

В современных российских организациях существует насущная потребность в эффективном HR-менеджменте. На сегодняшний день назрело серьезное несоответствие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления кадровым потенциалом и состоянием служб, отвечающих за это. Функции управления рассредоточены между различными подразделениями, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять. Из-за этого,

как правило, HR-службы пока не способны взять на себя роль, обеспечивающую весь комплекс мер по управлению кадровым потенциалом, гарантирующих качество подбора и расстановки всех уровней.

Следовательно, высоких результатов в управлении кадровым потенциалом можно добиться лишь посредством постоянного мониторинга существующих проблем.

Практический анализ эффективности стратегии управления кадровым потенциалом ООО «Эльдорадо» был проведен во второй главе на базе обособленного подразделения № 1 г. Благовещенск.

Организационно-правовая характеристика торгового предприятия «Эльдорадо» показала, что данная организация относится к Обществу с ограниченной ответственностью с линейно-функциональной организационной структурой, где во главе организации стоит директор, общее количество сотрудников в последние годы не менялось, составило в среднем 44 сотрудника.

Общая внешняя среда торгового предприятия ООО «Эльдорадо» изучалась по методу PEST. Выделено влияние экономических факторов, а также технологического фактора. Также отмечено, что снижение численности населения Амурской области негативно отражается не только на уровне продаж, но и на поиске потенциальных сотрудников. Прогресс в технической сфере позволяет не только расширить ассортимент бытовой техники и электроники, но и диктует повышенные требования к уровню профессиональной подготовки специалистов.

Управление кадровым потенциалом осуществляется отделом кадров, а также административно-управленческим персоналом в лице директора магазина и его заместителей. При экспертной оценке эффективности компонентов человеческого потенциала предприятия были определены, как достоинства исследуемых компонентов (например, то, что в составе персонала присутствуют, как мужчины, так и женщины), так и недостатки (например, низкая активность персонала в работе предприятия), формирующие проблематику.

Состояние действующей стратегии управления кадровым потенциалом

характеризует:

- наличие специализированных подразделений, реализующих функции управления персоналом;
- внедрение кадровых инициатив;
- вовлечение в процессы управления персоналом наиболее активной части трудового коллектива;
- автоматизация процессов документационного обеспечения работы с персоналом;
- наличие корпоративного портала и корпоративных СМИ, включая печатные издания и телевидение, а также аккаунты и профили в социальных сетях;
- отсутствие регламента, утверждающего стандарт работы продавцов-консультантов и сервисных специалистов (Стандарта рабочих процедур);
- отсутствие единых центров ответственности по реализации отдельных функций системы менеджмента персонала, в т.ч. функций: оценка и аттестация персонала, развитие персонала, монетарная и немонетарная мотивация персонала;
- отсутствие формализованной программы корпоративных ценностей;
- отсутствие сбалансированной системы мотивации персонала;
- отсутствие инструмента бюджетирования основной части процессов управления персоналом;
- отсутствие четко выстроенной системы внутренних коммуникаций;
- ограниченность финансовых ресурсов;
- отсутствие автоматизации процессов управления персоналом (исключение - документационное обеспечение работы с персоналом).

Перечисленные характеристики обуславливают необходимость совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом. Цель достигается через следующие задачи:

- совершенствование системы поиска, найма и отбора персонала;
- совершенствование системы адаптации персонала;

- совершенствование системы мотивации;
- совершенствование системы обучения сотрудников.

Создание программы аттестации новых сотрудников в ООО «Эльдорадо» реализуется через разработку универсальной программы аттестации новых сотрудников, внедрение при отборе персонала социально-психологического тестирования, разработку плана по отбору персонала.

План по созданию в ООО «Эльдорадо» программы аттестации новых сотрудников позволит:

- повысить общий уровень квалификации персонала;
- снизить уровень конфликтности у новых работников;
- четко планировать директором магазина отбор персонала, привлекая только необходимых и квалифицированных специалистов.

Разработка и внедрение психологических тестов, а также их прохождение кандидатами при приеме на работу позволит решить следующие задачи:

- сокращение частоты сменяемости продавцов;
- совершенствование процесса найма торгового персонала путем сокращения ошибок при отборе кандидатов (позволит снизить процент увольнений сотрудников в течение первых 3-х месяцев работы);
- выявление факторов, с помощью которых можно будет определить перспективность сотрудников.

Поддержка молодых специалистов в ООО «Эльдорадо» будет выражаться в разработке кадрового резерва из молодых специалистов, создании адаптационной программы для новых сотрудников. Эти мероприятия станут возможностью обновления с течением времени кадрового состава молодыми специалистами, которые могут привнести в компанию новые, современные идеи по реализации направлений развития, совершенствования в своей области.

Разработка системы мотивации для работников предприятия ООО «Эльдорадо» основана на создании материальной системы мотивации сотрудников, разработке мотивационных листов для сотрудников. В целях совершенствования социальной политики Компании необходимо реализовать ряд важных про-

ектов (социальных программ), нацеленных на создание условий для полноценной жизни и личностного развития работников. Социальные программы будут встроены в систему корпоративных ценностей, которая предусматривает реализацию практических решений на основе принципов доступности, солидарности, а также социальной ответственности работодателя в рамках нового формата корпоративной политики управления трудовыми отношениями.

Последним мероприятием в совершенствовании системы управления человеческим потенциалом становится совершенствование системы СДО ООО «Эльдорадо».

Развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций Компании позволяет обеспечивать своевременный и достоверный обмен информационными потоками между руководством Компании и работниками.

Совершенствование стратегии управления кадровым потенциалом предусматривает повышение прозрачности и формализация процесса по освещению во внутреннем информационном поле основных направлений деятельности Компании, происходящих организационных и административных изменений, стандартизации процедур и систем управления университетом, что позволит повысить вовлеченность работников во внутренние процессы и мотивированность на результативную деятельность.

Социальные показатели эффективности системы управления кадровым потенциалом в ООО «Эльдорадо» после совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом покажут следующие результаты (сравнение плановым показателей на 2019 г. и ожидаемых показателей после совершенствования стратегии):

- коэффициент оборота по приему снизится на 5 %, т.к. сократится число выбывших сотрудников и, следовательно, снизится потребность в новых кадрах;
- коэффициент оборота по выбытию снизится на 5 %;

- коэффициент текучести снизится на 5 %, что говорит о повышении стабильности и постоянства коллектива;

- коэффициент стабильности возрастет до 100 %, что также свидетельствует о повышении стабильности коллектива;

- коэффициент замещения изменит отрицательное значение на положительное, что отражает уменьшение количества вакантных рабочих мест.

Согласно прогнозу, плановый показатель товарооборота на 2019 г. после совершенствования стратегии управления кадровым потенциалом, увеличится на 16 млн. руб. Следовательно, возрастет прибыль (на 5,8 млн. руб) и производительность труда (на 365 тыс. руб на 1 сотрудника). Следовательно, с экономической точки зрения проект по совершенствованию стратегии управления кадровым потенциалом можно считать эффективным.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации: официальный текст. – Москва: ПРИОР, 2016. – 665 с.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч.: по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Эксмо, 2016. – 675 с.
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации, по состоянию на 1 февраля 2016 г. – Москва: Эксмо, 2016. – 281 с.
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации: № 197-ФЗ от 30.12.2001, по состоянию на 1.01.16. – Москва: Эксмо, 2016. – 233 с.
- 5 Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон № 14 от 08.02.1998, в ред. от 29.12.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 6 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 381 от 28.12.2009, в ред. от 09.01.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 7 Айзмина, Е. Проблемы управления персоналом в сфере услуг / Е. Айзмина // Директор по персоналу. – 2016. – № 2. С. 20–22
- 8 Акьюлов Р.И. Современные инструменты менеджмента и маркетинга в муниципальном управлении // Муниципалитет: экономика и управление. 2014, № 4(9).
- 9 Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 10 Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова. – Москва: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
- 11 Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. М.: Изд-во Инс-та социологии. 2007. – 112 с.
- 12 Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления. Учеб. пособ. для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 288 с.

- 13 Беспалова О. В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О. В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №1 (4). С. - 69
- 14 Бальнская Н.Р., Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2016. №2 (20).
- 15 Бурков, В.Н. Механизмы внутрифирменного управления / В.Н. Бурков. – М. «Институт проблем управления», – 2012. – 208 с.
- 16 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
- 17 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2015. – 96 с.
- 18 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Издательство Московского Университета, 2004. – 305 с.
- 19 Высоцкая, В.С. Развитие человеческого потенциала / В.С. Высоцкая // Кадровое дело. – 2016. – № 2. – 39 с.
- 20 Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: Инфра, 2011. – 189 с.
- 21 Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчигова.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
- 22 Глухенькая, Н.М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н.М. Глухенькая. – Прага: Vědecko vydavatelske centrum Sociosfera-CZ, 2016. – 96 с.
- 23 Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации / М. В. Грачев. - М: Дело-ЛТД, 2003.
- 24 Глухов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2011. – 601 с.
- 25 Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Моск. обл. : ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 416 с.

- 26 Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2011. – 624 с.
- 27 Десслер Д. Управление персоналом/ Д. Десслер - М.: Бином, 117 2004. - 799 с.
- 28 Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: Пер. с англ. / П. Дойль; Ред. Ю. Каптуревский. – 3-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 2011. – 538 С.
- 29 Егорова, М.С. Проблемы управления человеческими ресурсами / М.С. Егорова, Е.Е. Сальтевская // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – С. 521–523.
- 30 Ефремов, В.В. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.В Ефремов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2011. – 129 с.
- 31 Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
- 32 Зеленова, О.И. Стратегия управления персоналом. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / О.И. Зеленова. – М.: НИГО, 2012. – 240 с.
- 33 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2013. – 375 с.
- 34 Зыкова, И.Н. Не эффективность HR-менеджмента в современных реалиях / И.Н. Зыкова // Кадровое дело. – 2017. – № 11. – С. 25–27.
- 35 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
- 36 Казанцев, А.К. Основы менеджмента: учебное пособие / А.К. Казанцев. – М. ИНФРА-М, 2012. – 616 с.
- 37 Казначевская, Г.Б. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Г.Б Казначевская. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 384 с.
- 38 Кобилов, А.Э. Человеческий капитал как определитель роста / А.Э. Кобилов, М.Ш. Хайдарова // Молодой ученый. – 2017. – №14. С. 261–266.
- 39 Компания «Эльдорадо» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eldorado.ru>.

- 40 Котырло, Е.С. Кадровый потенциал и кадровый капитал как научные категории / Е.С. Котырло // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 6. С. 1–6.
- 41 Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох– 2- изд.- СПб.: Питер, 2012. – 239 с.
- 42 Кочиева, Т.Б. Базовые системы стимулирования / Т.Б. Кочиева. М. – ИПУ РАН, 2012. – 103 с.
- 43 Курошева Г.М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе / Г.М. Курошева. -Л.: ЛГУ, 1985.
- 44 Кузнецова И. В. Управление кадровым потенциалом в промышленности: дис. канд. экон. наук. - Казань, 2002.
- 45 Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 23.09.2018).
- 46 Кречетников К. Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации / К. Г. Кречетников // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. С.- 147.
- 47 Коломоец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации [электронный ресурс]. URL: <http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc> (дата обращения 27.10.2018).
- 48 Кузьмина Н. В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. М., 2004.
- 49 Киселева Г.В. Организация и управление кадровым потенциалом в потребительской кооперации: дис. канд. экон. наук. - Белгород, 1998
- 50 Кузьмин М.А. Методические подходы к оценке кадрового потенциала: общий обзор // Экономика и управление. – 2011. - №5. С. 252
- 51 Кулыгина, И.А. Управление персоналом: учеб. пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2007. – 106 с.

- 52 Лапшин, В.А. Структурные компоненты человеческого потенциала / В.А. Лапшин // Научный потенциал: работы молодых ученых. – 2015. – № 1. С. 259–263.
- 53 Листьева, Н. Опыт управления персоналом в крупных российских и зарубежных компаниях // Справочник кадровика. – 2016. – № 2. С. 11–13.
- 54 Лосун, К.В. Вопросы развития человеческого потенциала / К.В. Лосун // Гуманитарные научные исследования. – 2017. – № 1 [Электронный ресурс]: <http://human.snauka.ru/2017/01/9352>.
- 55 Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2015. – 263 с.
- 56 Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: Дело АНХ, 2013. – 488 с.
- 57 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
- 58 Максимцева И.А. Управление персоналом: учебник / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: Юрайт, 2016. – 526 с.
- 59 Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 527 с
- 60 Мотышина М. С. Исследование систем управления : учеб. пособ. – СПб., 2006. – 220 с.
- 61 Маннапов, Р.Г. Управление человеческими ресурсами в организациях сферы услуг. Научные основы формирования и развития: монография / Р.Г. Маннапов, Л.А. Берешева. – Москва: МАКС Пресс, 2011. – 176 с.
- 62 Маслов, К.Ю. Управление человеческими ресурсами / К.Ю. Маслов // Молодой ученый. – 2017. – № 22. С. 443–446.
- 63 Мироненко С.С. Управление человеческими ресурсами организаций / С.С. Мироненко // Кадры. – 2017. – № 6. С. 22–24.
- 64 Мишин, В.М. Исследование систем управления: учебник / В.М. Мишин. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 527 с.

- 65 Мозгачев, М.И Основные подходы оценки человеческого потенциала управленца / М.И. Мозгачев // Политическое управление. – 2016. – № 1 (07). С. 10-13.
- 66 Мотышина, М.С. Исследование систем управления: учеб. пособие / М.С. Мотышина. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 220 с.
- 67 Мыльников, Д.П. Проблематика систем управления человеческими ресурсами / Д.П. Мыльников // Актуальные вопросы экономики и управления. – Москва: ПРИОР, 2016. С. 38-41.
- 68 Новости технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://techvesti.ru/articles>.
- 69 Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебное пособие/ Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экзамен, 2016. -544 с.
- 70 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
- 71 Петровская Л. А. Социальная перцепция и обратная связь: хрестоматия по социальной психологии. М., 1994. С. 216
- 72 Переверзева, А.В. Человеческий потенциал и человеческий капитал: взаимосвязь и взаимовлияние / А.В. Переверзева // Сборник материалов по итогам международной научно-практической конференции. – Москва: Креативная экономика, 2011. – 496 с.
- 73 Показатели естественного движения населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.htm02-1.1>.
- 74 Ревуцкий, Л.Д. Кадровый потенциал отдельного работника и трудового коллектива предприятия / Л.Д. Ревуцкий // Аудиторские ведомости. – 2011. – № 11. С. 70–74.
- 75 Рогова, А.Н. Актуальные проблемы развития человеческих ресурсов в компаниях / А.Н. Рогова // Директор по персоналу. – 2016. – № 4. С. 15–19.

76 Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 160 с.

77 Рычкова Е.С., Тафинцева Т.В. Оценка тенденций развития розничной торговли в Амурской области // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016)

78 Селезнева, А. Проблемы управления кадрами в торговых организациях / А. Селезнева // Кадровик. – 2017. – № 12. С. 9–11.

79 Старобинский Э. К. Как управлять персоналом/ Э. К Старобинский. - М, 2005.

80 Снитко Л. Т. Компонента «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации / Л. Т. Снитко, Ю. А. Чужикова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 3 (51). – С. - 64

81 Стрекозова Е. В. Реализация кадрового потенциала предприятия в условиях модернизации производства: дис... канд. экон. наук. М., 2012.

82 Тафинцева Т.В., Рычкова Е.С., Современное состояние и перспективы развития рынка бытовой техники и электроники в Амурской области/ Статистический анализ социальноэкономического развития субъектов Российской Федерации: Материалы 5-ой Международной научно-практической конференции / Брянский государственный инженерно-технологический университет. – Брянск, 2018. – 420 с.

83 Тафинцева Т.В., Рычкова Е.С., Проблемы обеспечения кадровой безопасности торгового предприятия //Стратегии противодействия угрозам экономической безопасности России: материалы Всероссийской научно-практической конференции : в 3 т. / отв. ред. Е. Ю. Меркулова ; ФГБОУ ВО «ТГТУ». – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2018. – Вып. 1.

84 Тафинцева, Т. В. Совершенствование системы материального и нематериального стимулирования торговых работников сетевого ритейла ООО «Эльдорадо» / Т. В. Тафинцева, Е. С. Рычкова // Современные проблемы науки:

материалы Российской национальной научной конференции с международным участием – Часть III. – Благовещенск: Амурский гос. ун–т, 2017. – 230 с.

85 Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами/ Д. Торрингтон - М.: ДиС, 2008. - 752 с.

86 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 246 с.

87 Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 637 с.

88 Управление персоналом: учебник / под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: Юрайт, 2016. – 526 с.

89 Управление «человеческим капиталом»: уточнение объекта, структуры и оценки. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под. общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – Пенза: Лига, 2008. – 394 с.

90 Уровень инфляции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://regnum.ru/news/economy/1999475.html>.

91 Ушаков, Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. – Москва: Аделант, 2015. – 800 с.

92 Ферару, Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г.С. Ферару // Современные технологии управления, 2012. – №12. – С. 8-11.

93 Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : учебник / Дж. Д. Хангер. – М. : Юнити-Дана, 2011. – 228 с.

94 Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Щедрина; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.

95 Чжан, В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами / В. Чжан // Молодой ученый. – 2016. – № 21. С. 464–465.

96 Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. М.: ЕроссМе-диа, 2007. 248 с.

97 Шеркунов, С.А. Кадровый капитал и стратегия инновационного развития экономики / С.А. Шеркунов // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. – Санкт-Петербург: Реноме, 2012. С. 34–36.

98 Шестопад, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопад. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.

99 Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во КГУ, 2011. – 380 с.

100 Щекин Б.Г. Основы кадрового менеджмента: учебник / Б.Г. Щекин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Киев: МАУП, 2009. - 288 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Аттестационный бланк

Ф.И.О. _____
Дата проведения аттестации _____

№ п/ п	Критерии оценки	Вопросы для аттестации	Баллы (+/-)
1.	Распорядок дня и требования трудовой дисциплины		
2.	Техника безопасности		
3.	Знание о компании		
4.	Знание торговой деятельности		
5.	Знание стандартов обслуживания		
6.	Знание правил ведения документооборота		
7.	Знание должностных инструкций		
8.	Премии и штрафы за истекший период		
ОБЩАЯ ОЦЕНКА			

Примечания _____

Рекомендации аттестационной комиссии: _____

Члены аттестационной комиссии:

Ф.И.О.

Подпись

Ф.И.О.

Подпись

Ф.И.О.

Подпись

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для нового сотрудника

Образец (для кандидата на вакантную должность)

Профессиональный выбор (образование).

- Вы обучались ____. Почему вы выбрали профессию ____?
- Что больше всего вас привлекает в работе?
- Что больше всего не нравится?

Профессиональная карьера, опыт работы.

- Какие должностные обязанности вам приходилось выполнять?
- Как вы это делали (взять одну из функций)? Опишите конкретнее.
- Какие вы могли бы написать свои самые серьезные достижения на последнем месте работы?
- Какие упущения у вас были?
- Как бы вы оценили компанию, в которой работали / работаете в настоящее время?
- С каким из руководителей прошлых мест работы вам было наиболее комфортно работать?
- Почему вы хотите поменять место работы?
- Каков привычный для вас график работы? Как вы обычно проводите день?
- Кто из ваших руководителей или подчиненных мог бы вас рекомендовать?

Мотивация.

- Какие у вас профессиональные планы на ближайшие три-пять лет?
- А на десять?
- Какие действия вы предпринимаете для их достижения?
- Какой доход вы планируете получать?
- А каков стартовый уровень зарплаты, на который вы рассчитываете?
- Что вы готовы предложить работодателю?

Семья, личные данные.

- Чем занимаются ваши близкие?
- Как вы обычно сочетаете профессиональные и семейные дела?
- Расскажите о своих увлечениях. Пьете, курите?
- Возможны ли для вас командировки, как часто?
- Есть ли у вас автомобиль, права, категория?

Директор _____

Дата: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ В
План подбора персонала

Таблица 1 – Образец плана по подбору персонала на 2019 год в ООО «Эльдорадо»

Вакансия	Дата подачи заявки	План работы	Срок выполнения
Название вакансии		Первичный отбор кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям	
		Анализ анкетных данных, собеседование, передача пакета документов кандидатов, участвующих в финальном отборе, ответственным лицам (руководителям структурных подразделений)	
		Итоговое собеседование с руководителем	
		Принятие решения о приеме на работу/отказе кандидату	
Каналы поиска		Объявления на специализированных сайтах, в СМИ	

Директор _____

Дата: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Программа адаптации нового сотрудника в ООО «Эльдорадо»

Содержание программы адаптации:

1. Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем.
2. Введение в компанию.
3. Введение в должность.
4. Процедура оценки.
5. Принятие решения.

Пакет документов, необходимых для проведения процесса адаптации:

1. Справочник сотрудника.
2. Стандарты работы наставника с новым сотрудником, бланк оценки наставника.
3. Бланк постановки целей и задач новому сотруднику.
4. Бланк оценки нового сотрудника.
5. Положение о наставничестве.
6. Приказ о наставнике.
7. Заключение на аттестуемого сотрудника.

Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем.

Приняв решение о приеме сотрудника, руководитель магазина составляет план адаптационных мероприятий для нового сотрудника.

1. Планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации.
2. Подготовка рабочего места сотруднику.
3. Подготовка должностной инструкции.
4. Определение наставника.

Директор ООО «Эльдорадо» _____

Дата: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Лист адаптации нового сотрудника

Срок	Ответственный	Тема	Подпись ДМ	Подпись сотрудника
1 день	Директор/ супервайзер	Экскурсия по магазину		
		Должностная инструкция		
		Условия и график работы		
		Порядок выплаты заработной платы		
		Техника безопасности		
		Сохранность товара		
		Знакомство с наставником		
2 день	Директор /супервайзер/ наставник	КРІ-показатели и система мотивации		
		Знакомство с доской информации		
		Навигатор по Эльдорадо		
		Кодекс делового поведения		
		Карьерная лестница		
3 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Информация о Компании		
		СДО		
	Директор /супервайзер	Приветствие покупателей.		
	Директор/ супервайзер	Быстрый тренинг (БТ) по приветствию: начало общения с покупателем		
4 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Trade Service: оформление заказа покупателя. Сторнирование заказа покупателя. Проверка выставления товара (отчет "Остатки с ценами").		
	Директор /супервайзер/ наставник			
	Директор /супервайзер/ наставник	Выявление потребности до рекомендации товара		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ по выявлению потребностей		
5 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Работа с покупателем		
	Директор /супервайзер/ наставник	Презентация и рекомендация товара. Вовлечение в презентацию покупателя. Завершение продажи		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ по презентации товара и завершению продажи		
6 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Кодекс делового поведения		
	Директор /супервайзер/ наставник	Продажа готовых решений: ПДС, услуги, аксессуары		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д
Лист адаптации нового сотрудника

	Директор /супервайзер/ наставник	БТ по продаже готовых решений		
7 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Стандарты работы магазина		
		Стиральные машины		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: отработка всех этапов обслуживания, от при- ветствия до завершения продажи		
8 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Аксессуары		
		Кондиционеры		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: продажа стиральной машины		
9 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	ПДС		
		Микроволновые печи		
10 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Знакомство с HiTechnic		
		Кухонные комбайны		
11 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Продажа услуг		
		Мясорубки		
12 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	КРІ. Формула органического роста		
		Утюги		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: продажа комбайна		
13 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Мерчандайзинг		
		Блендеры		
14 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Сохранность товара		
		Встраиваемая техника		
15 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Пылесосы		
16 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Холодильники		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: продажа встраиваемой техники		
17 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Технологии LED подсветки в ТВ		

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д
Лист адаптации нового сотрудника

18 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Компьютеры и ноутбуки		
19 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Домашние театры		
20 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Фотоаппараты		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: продажа ноутбука. Зачетный БТ, если со- трудник набирает 80% и более - убираем запись "Стажер" с бейджа		
21 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	3D технологии в телевизорах		
22 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Операционные системы для мобильных устройств. Ч.1		
23 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Операционные системы для мобильных устройств. Ч.2		
24 день	Электронная рабочая тет- радь (СДО)	Разъемы и типы подключений		
	Директор /супервайзер/ наставник	БТ: продажа смартфона		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бланк мотивационного листа

Мотивационный лист № _____

На (период)		Дата исполнения задач:
Ф.И.О.		
Должность		
Время работа на предприятии		

Мотивационные характеристики		Фактор выполнения	Результат (+ или -)	Значение показателей, реализации мотивирующих факторов, влияющих на работу специалиста, %
1	Соблюдение корпоративных стандартов	Отсутствуют нарушения выполнения приказов, распоряжений, решений и указаний руководства компании	+	95–100
2	Выполнение квартального плана	Квартальный план выполнен	+	95–100
3	Уровень обслуживания	Высок, подтверждение существующей квалификации	+	95–100
...				
ИТОГОВЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ				

Директор _____

Дата: _____