

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 65.01
ГРНТИ 82.01

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Степаненко Ксения Юрьевна

*Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина»,
392000, г. Тамбов, ул. Интернациональная, 33
Тел. +79537145271*

Лапшин Вячеслав Юрьевич

*доктор экономических наук, профессор,
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный университет им. Г. Р. Державина»,
392000, г. Тамбов, ул. Интернациональная, 33
DOI: [10.31618/asj.2707-9864.2020.1.37.3](https://doi.org/10.31618/asj.2707-9864.2020.1.37.3)*

Аннотация. В этой статье обсуждаются проблемы найма персонала и повышения квалификации сотрудников коммерческой организации. Основные ошибки руководителя проявляются в трёх этапах: отбор кадров, их обучение, формирование навыков на практике и повышение квалификации. Проблема повышения квалификации состоит в том, что в настоящее время становится все больше и больше сотрудников коммерческой организации, которые не обладают достаточным уровнем знаний. Приведены мероприятия, решающие проблемы формирования кадрового потенциала и оптимизирующие направления развития персонала.

Ключевые слова: коммерческая организация, менеджмент, персонал, формирование, мониторинг, управленческое решение, развитие.

Современный менеджмент предприятия сталкивается с множеством проблем, которые не дают полноценно развиваться коммерческой организации. Самыми первыми из таких проблем являются найм персонала и повышение квалификации сотрудников. Ведь в коммерческой деятельности ключевой фигурой являются работники организации. Передача товара от организации до конечного потребителя прежде всего зависит от продажи товара продавцом.

Актуальность проблемы найма персонала состоит в том, что она имеет многоуровневый характер и дифференцируется на три основных этапа. Первый этап состоит в отборе из числа кандидатов людей, которые обладают определенными психофизиологическими и индивидуально-психологическими качествами. Второй этап - обучение. Третий этап связан с доведением профессиональных навыков до совершенства и применением знаний, умений и навыков на практике и повышением квалификации. В условиях рынка коммерческая организация предъявляет все больше новых требований к своим работникам. Те знания, навыки и умения, которыми обладал персонал на сегодняшний день, завтра уже могут подорвать успешную работу менеджеров. Очень многое зависит как от внешних факторов (политика государства, инфляция, безработица), так от внутренних факторов коммерческого предприятия (реструктуризация предприятий, появление новых подразделений, рабочих мест).

Целью данного исследования является подбор специальных мероприятий, помогающих избежать проблем, связанных с формированием и направлением развития кадров коммерческого предприятия. Всё это предполагает дальнейшее развитие теоретико-методического инструментария по данной проблематике, выявление основных проблем, с которыми сталкивается коммерческое предприятие при формировании и развитии персонала в современных условиях.

Предмет исследования – это организационные отношения и управленческие решения в процессе формирования комплексной системы менеджмента персонала на коммерческих предприятиях.

Коммерческая (предпринимательская) деятельность это

- деятельность рынка, целью которой является получение прибыли;

- особый вид деятельности, который представляет собой доведение товара до конечного потребителя;

- товарно-денежный обмен, в результате которого товары, которые когда-то принадлежали организации, теперь принадлежат покупателю, а организация получает за этот товар денежные средства.

- все то, что обеспечивает максимальную выгоду для коммерческого предприятия, для ее

компаньонов при удовлетворении запросов покупателей.

Организация коммерческой деятельности состоит из нескольких элементов организации, взаимосвязанных между собой. Это три основные составляющие: люди (сотрудники компании); цели, для достижения которых существует данное предприятие; управление, приводящее в движение потенциал организации для достижения стоящих перед ней целей.

Для того чтобы повысить эффективность работы любого коммерческого предприятия прежде всего нужно качественно подбирать персонал.

Подбор персонала - это установление равенства характеристик сотрудника и требований организации. Так, М.Ю. Шейнис выделяет следующие действия в процессе подбора персонала:

- 1) создание комиссии по набору и отбору персонала;
- 2) формирование требований к рабочим местам;
- 3) объявление о конкурсе на назначаемую должность в СМИ;
- 4) собеседование в коммерческой организации;
- 5) оценка претендентов на желаемую должность на соответствие психологическим критериям;
- 6) организация обследования в медучреждении для кандидатов;
- 7) комплексная оценка претендентов по рейтингу и формирование списков;
- 8) заключение менеджеров по подбору персонала о том, кто из кандидатов подходит на занимаемую должность;
- 9) заключение трудового договора с выбранным кандидатом;
- 10) оформление в отделе кадров [1; 115].

Подбор персонала осуществляется в виде набора кадров, выдвижения кадров и ротации кадров.

Набор кадров - это прием на работу тех людей, которые ранее не работали на данном предприятии. Набор кадров включает несколько этапов:

- 1) решение организации, состоящее в необходимости набора персонала;
- 2) установление требований к претендентам на занимаемую должность;
- 3) определение основных источников поступления кандидатов;
- 4) выбор одного из методов, с помощью которого будет реализован набор претендентов на занимаемую должность.

Выдвижение кадров - это перемещение сотрудника, который уже работает в данной коммерческой организации, на более высокую должность, соответствующую уровню знаний, требованиям, предъявляемым к претендентам на занимаемую должность.

Ротация кадров - горизонтальные перемещения сотрудников из одного

подразделения в другое, где сами функции подразделений идентичны. Такое перемещение коммерческая организация осуществляет с целью ознакомления своих работников с различными производственными задачами организации.

Отбор персонала - оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места. Отбор персонала включает:

- 1) первичное собеседование в коммерческой организации;
- 2) рассмотрение резюме кандидата;
- 3) наведение справок о претенденте на занимаемую должность;
- 4) тестирование, опрос кандидатов;
- 5) медицинское освидетельствование;
- 6) вторичное собеседование;
- 7) анализ результатов.

Итак, с какими же проблемами сталкивается коммерческое предприятие при наборе и отборе кандидатов?

Первая проблема тесно связана с отбором кадров и выражается в профессиональной готовности менеджера по подбору персонала либо руководителя, который будет заниматься поиском и отбором будущих сотрудников. Очень часто мы можем увидеть на рабочем месте молодых работников, которые буквально недавно вышли из стен университета или имеют за плечами небольшой опыт и при этом занимают должность менеджера по подбору персонала. Чаще всего такие люди отбирают кандидатов по принципу «понравился кандидат или не понравился». Такие «менеджеры» подбирают себе подобных, но только чуть более скромных в своих возможностях.

Проблема вторая заключается в недоверии к психологическим тестам. Чаще всего это проявляется у руководителей коммерческих предприятий. Эту проблему можно разделить на две обособленные части. Первая часть заключается в самих тестах, так как данные тесты, как правило, не дают точного результата. К примеру, кандидат может быть не так силен в теоретической части, а свой опыт он наработал уже в другой организации. Также большинство из кандидатов не могут однозначно ответить на все вопросы в тесте. Вторая часть сопряжена с недоверием специалистов по отбору, т.е. сами специалисты или руководители не доверяют данным тестам, считают, что эти тесты не дают однозначного ответа. Поэтому менеджеры формируют представление о кандидате, опираясь на собственное чутье, а не на сами тесты.

Третья проблема заключается том, что некоторые менеджеры все-таки доверяют данным тестам, но не могут подобрать определенную методику для получения результата, следовательно, не могут оценить кандидата. Или же иногда в качестве серьезного аргумента против использования психологических тестов выдвигают претензию, что человек прошел по тестам, а работает значительно хуже, чем тот, который не проходит. И такое часто встречается.

Проблема четвертая связана с заполнением анкеты. Руководителю необходимо много времени,

чтобы изучить резюме кандидата, поэтому зачастую это затрудняет назначить собеседование в кратчайшие сроки. Даже работник, имеющий за плечами огромный опыт работы, может не войти в число таких кандидатов. [2]

Проблема пятая. В коммерческой организации отсутствует четкая система набора и отбора персонала, то есть работа ведется от случая к случаю по конкретным запросам руководства.

Проблема шестая. Нехватка финансовых ресурсов для поиска и подбора персонала.

Проблема седьмая заключается в найме работников высшего звена - руководителей, заместителей и т.д. Ведь чем выше должность, тем выше степень ответственности работника, и, следовательно, такую работу может выполнять меньшее число людей. Отсюда и вытекает основная причина всего этого - низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней.

Решение данных проблем, на наш взгляд, делает актуальным проведение следующих мероприятий:

- предприятию необходимо нанять грамотных сотрудников, которые имеют за плечами от 3 – 6 лет работы в других специальностях и 1-2 года опыта работы в данной специальности. Нужно выбирать тех людей, которым под 30 лет.

- использование специальных методик для набора и отбора кадров, разработанных самой организацией и психологами.

- совершенствование методик, заключающихся, например, в акцентировании внимания на интеллекте, мотивации, чертах характера.

- найти время для проведения собеседований с кандидатами либо же нанять еще несколько менеджеров по подбору персонала для того, чтобы они провели интервью со всеми кандидатами. Таким образом мы можем принять на работу наиболее квалифицированного работника.

- необходимо разработать систему по поиску и отбору персонала. К примеру, можно разместить объявление на рекламных щитах, в газете, в социальных сетях или в интернете на популярных сайтах, таких как Superjob.ru или hh.ru. В данном объявлении следует четко указать требования, предъявляемые к кандидатам. Также можно заключить договор с университетом для поиска нужного кандидата.

- сократить затраты организации путем снижения налоговых издержек, снижения расходов, связанных с амортизацией, снижения затрат на содержание неиспользуемого имущества и т.д.

- заключение договора с университетом для обучения молодых специалистов, которые в дальнейшем могут претендовать на высокие должности. Организовать курсы повышения квалификации для работников, которые уже работают в данной организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал должен обладать тремя факторами успешности.

- 1) Знания и опыт. При отборе персонала нужно учитывать опыт работы в сторонних организациях.

- 2) Воспринимаемое доверие. Доверие должно быть к продавцу при продаже товара. Если продавец слишком настойчив, то это может вызвать негативное отношение как к самому работнику, так и к организации.

- 3) Знание продавцом потребителя. Продавец должен знать все сценарии развития беседы с потребителем, а также должен знать продукт, который можно подобрать индивидуально под каждого клиента.

Чтобы совершенствовать эти качества в себе, необходимо периодически повышать свою квалификацию.

В последнее время проблема подготовки кадров и повышения квалификации персонала занимает центральное место в процессе регулирования деятельности коммерческой организации.

На данный момент особое значение для России имеет проблема повышения квалификации персонала. Одна из целей государства заключается в том, чтобы каждый работник обладал соответствующим уровнем знаний, профессионализмом и стремился развиваться в своей сфере.

Практика последних пяти лет показывает, что сейчас менеджеры не обладают достаточным уровнем знаний и профессионализмом. Они не научились с детства трудиться с высокой отдачей и не способны к длительным нагрузкам и выполнению больших объемов работ. Если сравнить наше время с советским периодом, то можно сделать вывод, что тогда люди в молодом возрасте стремились развиваться в разных направлениях, приобретать знания и опыт, у них было высоко развито чувство конкурентной борьбы за «место под солнцем». Они стремились найти высокооплачиваемую престижную работу, подняться по карьерной лестнице. Сейчас же таких людей можно встретить редко. В настоящее время молодежь относится нейтрально к карьерному росту, не стремится развиваться в разных направлениях, некоторые даже не желают получать профильное образование, что, на наш взгляд, просто необходимо.

Квалификация - совокупность общих и отличительных, систематически применяемых имеющихся знаний, умений и способностей, которые необходимы для определенной деятельности. Также квалификация определяется как нормативно закреплённая зависимость прав и обязанностей должностного лица от знаний, навыков, умений, которыми оно обладает.

Обучение кадров состоит из следующих элементов:

- 1) подготовка кадров;
- 2) переподготовка кадров;

3) повышение квалификации персонала.

Подготовка кадров - это специальное обучение, направленное на получение знаний в определенной специальности. Обучение - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами обучения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Переподготовка кадров включает обучение работников, чья профессия или специальность стала неактуальной в настоящий момент.

Переподготовка - это обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений и навыков в связи с изменившимися требованиями к результатам труда или овладения новой профессией. По сути, это обучение вторым профессиям.

Подготовка и переподготовка кадров осуществляется по желанию самих работников или в том случае, если это необходимо самому предприятию. Обучение вторым (дополнительным) профессиям нужно для расширения базы знаний и приобретения опыта. К формам обучения персонала относят командировки, разнообразные экскурсии, конференции, совещания, развивающие игры.

Целью системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации является преодоление несоответствий знаний, умений и навыков у персонала востребованных профессий. Данные Министерства экономического развития показали, что в России нуждаются в дополнительном обучении более 4 миллионов руководителей.

Таким образом, мы можем выделить основные проблемы повышения квалификации.

Первая проблема - сами люди. Как уже сказано выше, большинство работников не стремится развиваться в той сфере, в которой работает. Следовательно, из них не получатся квалифицированные специалисты.

Если же первая проблема заключалась в самих людях, то вторая проблема - в руководителях предприятий. Некоторые руководители являются консерваторами, т.е. не терпят каких-либо изменений, соответственно не нуждаются в повышении квалификации своих работников.

Третья проблема заключается в недостатке человеческих и финансовых ресурсов, что характерно для малых предприятий. Т.е. из-за ограниченности ресурсов малые предприятия не могут сформировать полноценный штат

работников, следовательно, обучение они не проводят.

Четвертая проблема связана также с ограниченностью ресурсов малого бизнеса. Здесь уже предприятие полагается на работников, которые владеют не узкоспециальными навыками, а широкопрофильными, т.е. выполняют несколько функций одновременно. Следовательно, руководители не считают нужным повышать квалификацию сотрудников.

Решение этих проблем делает актуальным проведение следующих мероприятий:

1) проведение презентаций, обучающих курсов и тренингов, которые помогают работникам организаций расширить знания в области своей специальности;

2) руководителю необходимо понять, что коммерческая деятельность в рыночных условиях развивается стремительно, большое влияние на организацию оказывают внешние факторы (политика, инфляция, безработица и т.д.), что делает неактуальным применение своих знаний в текущих условиях, поэтому сотрудникам и управляющим нужно периодически повышать свою квалификацию;

3) выделить денежные средства на обучение персонала;

4) проведение обучающих лекций и тестов для получения необходимых знаний, формирования умений и навыков в узкой специализации.

Обобщая изложенное выше, можно констатировать, что основной фигурой в получении прибыли коммерческой организацией является прежде всего её персонал. На основе поставленных задач мы достигли основной цели - предложили основные мероприятия для решения проблем набора и отбора кадров, повышения квалификации. По нашему мнению, менеджмент предприятия должен тщательно подходить к набору и отбору персонала, постоянно повышать квалификацию своих работников в условиях современной, динамично изменяющейся внешней среды.

Список использованной литературы

1. Шейнис М.Ю., Рабочая книга психолога организации. - Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2001. - 224 с.

2. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. - М.: Издательство «Экзамен», 2004. - 368 с.