

УДК 338.984

## ФОРМИРОВАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЕМ И ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**ИВАНОВА Роза Хамитовна**

*кандидат экономических наук, доцент*

**ИВАНОВА Ольга Юрьевна**

*кандидат экономических наук, доцент*

Основными характерными особенностями современного развития украинской экономики являются усиление глобализационных процессов, ужесточение конкурентной борьбы, увеличение требований и запросов потребителей, развитие нарастающими темпами научно-технического прогресса. Все эти процессы непосредственно влияют на функционирование отечественных предприятий в условиях рыночных отношений и выдвигают жесткие требования на пути к достижению их конкурентоспособности.

Конкурентоспособность торговых предприятий зависит от ряда факторов внешней и внутренней среды. Как принято считать, внешняя среда предприятия является нерегулируемой или в малой степени зависит от деятельности предприятия. Исходя из этого, предприятие может или адаптироваться (приспособиться) к внешней среде или, при наличии определенных возможностей, ограниченно влиять на нее. Это касается государственной политики в области экономики, поведения потребителей, деятельности конкурентов, действий поставщиков и т. п., где целесообразно применять маркетинг партнерских отношений. Внутренняя же среда является полностью регулируемой, а значит зависящей от менеджмента, проводимого на предприятии. Соответственно эффективное управление стратегическим потенциалом позволяет предприятию усиливать существующие и формировать новые конкурентные преимущества, а тем самым создавать условия для повышения уровня конкурентоспособности.

Важность всех ресурсов, составляющих стратегический потенциал предприятия, неоспорима. Так, наличие технико-технологических ресурсов позволяет производить высококачественные товары, удовлетворяющие растущие потребности потребителей; на информационных ресурсах основан анализ конкурентов, поставщиков, потребителей, внутреннее координирование работы предприятия и т. д. Финансовые ресурсы являются источником для формирования, распределения и развития других ресурсов предприятия. Однако наиболее стратегически важными, по мнению авторов,

являются человеческие ресурсы. Именно от человеческого фактора зависит эффективность освоения новой техники и технологии, генерирование новых идей, создание товаров с эксклюзивными свойствами, оперативность усвоения и обработки полученной и отсеивания недостоверной информации, привлечение новых и повышение лояльности существующих потребителей. Перечень конкурентных преимуществ, которые создаются высококвалифицированным персоналом, достаточно велик, что обуславливает актуальность исследований в данном направлении.

Целью данной статьи является исследование влияния управления персоналом на базе партнерских отношений между работодателем и работниками на конкурентоспособность торгового предприятия.

Конкурентоспособность торгового предприятия во многом зависит от приверженности потребителей к качеству и доступности товаров, информированности персонала о характеристиках товаров, уровню обслуживания, достойному уровню послепродажного обслуживания. Понимание важности данного вопроса приводит предприятия, специализирующиеся в области торговли, к осознанию необходимости изучения покупательских вкусов, привычек и завоевания покупательской преданности. Именно преданные, постоянные покупатели являются настоящим источником прибыли в любом бизнесе, а не привлеченные новые клиенты за одной покупкой за счет снижения цен или дорогостоящей рекламы.

Создание надлежащих условий для формирования лояльности покупателей к торговому предприятию возможно при стимулировании партнерских отношений (ПО) с поставщиками, конкурентами и работниками предприятия.

Для достижения этой цели следует внедрять маркетинг партнерских отношений. Маркетинг партнерских отношений, являясь одним из важнейших функциональных областей организаций на современном этапе, призван устанавливать, поддерживать и расширять отношения с покупателями и другими партнерами на взаимовыгодной основе [1]. По мнению авторов, следует рассматривать деятельность торговых предприятий по внедрению маркетинга партнерских отношений по четырем направлениям: с покупателями, с поставщиками, с конкурентами, а главное с работниками самой организации. Последним и будет посвящена статья.

В последние десятилетия среда, в которой функционируют предприятия, претерпевает значительные изменения: наблюдается повышение образовательного уровня людей, меняются их ценностные ориентации, человек становится все более независимым. В таких условиях наиболее эффективными мерами, побуждающими персонал организации к активному сотрудничеству с руководством, являются убеждение и привлечение к участию персонала в управлении, установление товарищеских партнерских взаимоотношений.

Схема формирования партнерских отношений с персоналом представлена на рис. 1.

В первую очередь необходимо сформулировать цель и задачи ПО. Целью партнерских отношений является сбалансирование интересов работодателя и работника, направленное на достижение целей предприятия.

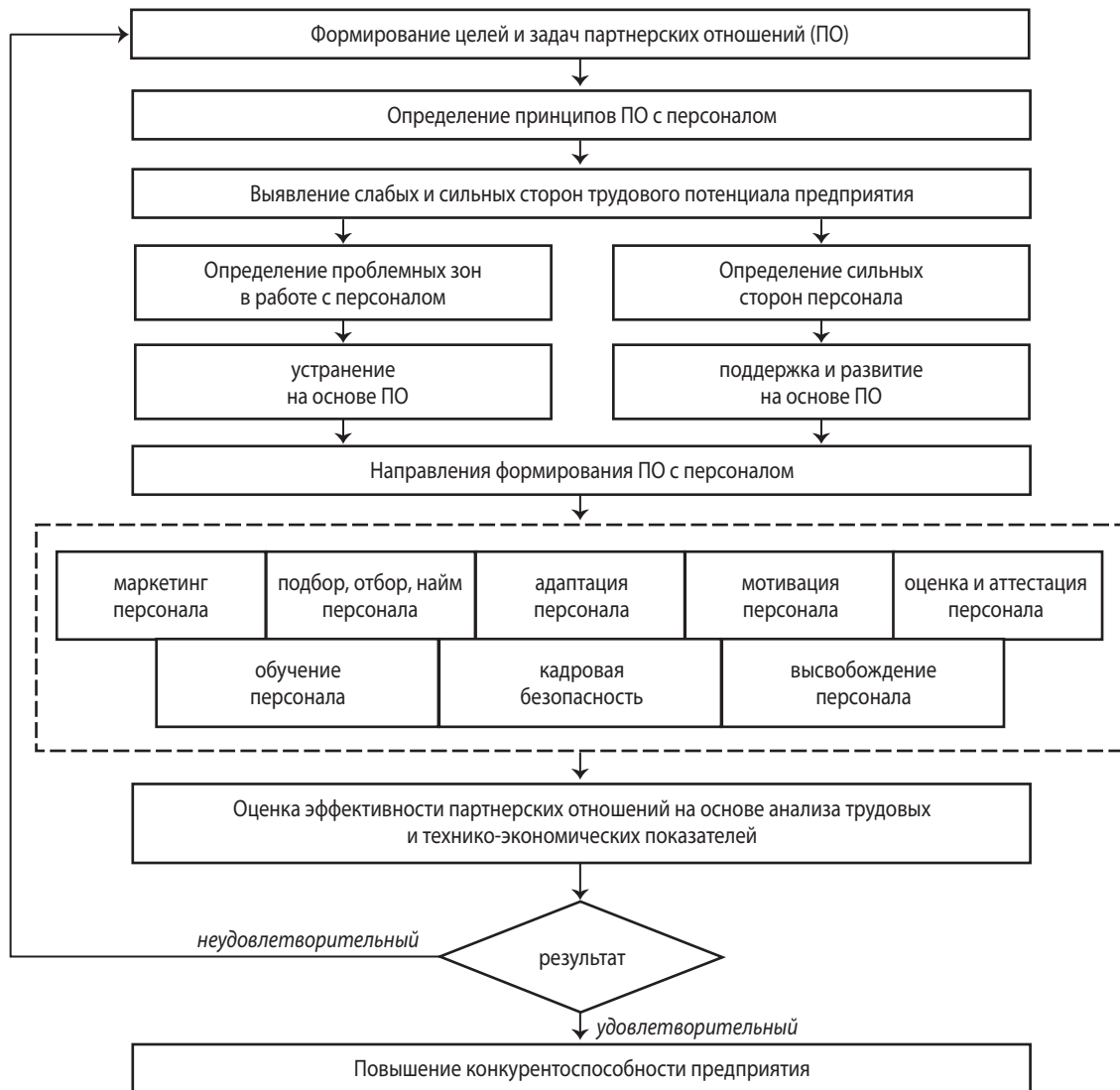


Рис. 1. Схема формирования партнерских отношений с персоналом

Задачи ПО с персоналом: повышение конкурентоспособности предприятия, формирование трудового потенциала предприятия, привлечение новых покупателей и т. п.

Следующим этапом является определение принципов партнерских отношений. По мнению авторов, это объективность, системность, единство интересов предприятия, персонала и потребителей, комплексность, оптимальность, эффективность.

Выявление слабых и сильных сторон трудового потенциала предприятия является следующим этапом формирования партнерских отношений между работодателем и персоналом, которое заключается в определении проблемных зон в работе с персоналом и соответствующим их устранением посредством партнерских отношений, и определении сильных сторон персонала, которые необходимо поддерживать и развивать партнерскими отношениями.

Партнерские отношения с работниками, по мнению авторов, следует формировать по следующим направлениям.

1. *Маркетинг персонала.* Маркетинговые методы нашли свое применение в разных сферах деятельности пред-

приятия, в том числе в управлении персоналом. Под маркетингом персонала И. Макарова понимает управленческую деятельность, направленную на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах [6]. А. Кибанов предлагает следующее определение маркетинга персонала: «это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач» [3].

Таким образом, маркетинг персонала решает важные задачи по стратегическому и оперативному планированию персонала, создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда и направлен на достижение привлекательности работодателя посредством коммуникации с целевыми группами. В рамках формирования партнерских отношений между работодателем и работником, маркетинг-

гу персонала отводится важное место по созданию имиджа предприятия, который создает максимально благоприятную среду для привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Тем самым в выгодном положении оказывается и работник, который выбрал предприятие с наиболее привлекательными ему условиями труда, мотивацией и т. п., и предприятие, получившее конкурентоспособного работника, что в перспективе позволит занять устойчивую конкурентную позицию.

2. *Подбор и наем персонала.* С точки зрения формирования партнерских отношений в данной подсистеме управления персоналом важным является разработка четких требований к персоналу, что позволит отобрать и нанять персонал, наиболее соответствующий целям и задачам торгового предприятия. Это сократит затраты на обучение персонала, позволит создать команду с необходимыми знаниями, умениями, навыками и компетенциями, что благоприятно скажется на обслуживании покупателей и конечных результатах деятельности.

3. *Адаптация персонала.* Выстраивание партнерских отношений между работником и работодателем возможны лишь при взаимовыгодных условиях. Поэтому для новых работников необходимо создать все условия для постепенного приспособления к организационной культуре компании, своему первичному коллективу, рабочему месту и требованиям, предъявляемым к нему предприятием. От того, насколько правильно организован адаптационный этап, зависит эффективность использования работника в будущем.

4. *Оценка и аттестация персонала* используется для определения соответствия работника вакантному или рабочему месту (должности), которое он в данное время занимает. Оценивание персонала включает: оценивание потенциала работника, оценивание индивидуального вклада (оценивание труда), аттестацию кадров [7]. Результатами оценки персонала являются мотивационные программы, управление деловой карьерой, движение персонала (ротация, повышение, понижение в должности) и высвобождение персонала. Данная процедура является малопривлекательной для персонала, однако ее результаты должны выступать основой для построения устойчивых и эффективных партнерских отношений между участниками социально-трудовых процессов.

5. *Мотивация персонала.* Особенностью мотивационного механизма предприятия является создание условий для удовлетворения потребностей персонала, что позволит повысить качество и производительность труда и, соответственно, повысить конкурентоспособность предприятия. Данная зависимость подтверждается определением понятия «мотивация» учеными-экономистами.

Так, мотивация – это, по мнению А. Колота, совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, определяют направленность деятельности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации [4].

М. Куликов, подчеркивает, что мотивация – это комплексное социально-экономическое и психологическое

понятие, определяет его как «процесс побуждения человека, социальной группы или общности людей к труду, následственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение разного рода потребностей и достижения личных, групповых и общественных целей» [5]. Мотивация в данном контексте рассматривается как постоянный процесс побуждения, способный впоследствии привести к усилению конкурентной позиции предприятия на рынке.

Партнерские отношения с работниками предприятия предусматривают создание эффективного мотивационного механизма. Основные виды мотивации работников торгового предприятия представлены на рис. 2.

Партнерские отношения с сотрудниками предусматривают справедливое распределение прибылей, льготную продажу акций сотрудникам организации, поощрительные премии, вовлечение сотрудников организации в дело на правах партнера, т. е. включают элементы материальной мотивации. Также возможно применение бонусных программ за привлечение новых покупателей, авторские гонорары за публикацию статей о предприятии в специализированных журналах, бонусы за качество консультаций клиентов.

Например, можно внедрить систему премирования за предотвращение убытков вследствие воровства – одного из главнейших врагов торговли. Как показывает практика, лучшим методом решения данной проблемы – поделиться с сотрудниками-партнерами прибылями, которые организация получит при уменьшении случаев воровства. Если уровень пропаж ниже запланированных, то каждый из сотрудников этого магазина получает премию [8].

Для продавцов-консультантов можно ввести систему премирования на основе оценки покупателями (либо менеджерами по персоналу) качества работы продавца по таким позициям:

- этика поведения (вежливость, правильность и чистота речи, соответствующая манера поведения);
- обслуживание покупателей (своевременность, вежливость, полнота информации о товаре, индивидуальный подход к покупателям);
- работа с товаром (своевременное его получение, расстановка на товарных полках и т. п.);
- работа в команде (оперативность и четкость выполнения должностных заданий, готовность к замене сотрудника из другого отдела).

По каждой составляющей эксперт выставляет баллы, в соответствии с которыми начисляется тот или иной процент премии или по результатам премия не начисляется. Преимуществом данной системы премирования является то, что в результате ее внедрения стимулируется не только индивидуальный вклад каждого работника, но и коллективная работа, а следовательно, повышается результативность использования трудового потенциала предприятия, что, в свою очередь, позволяет сформировать чувство общности в реализации целей предприятия и способностей работников для обеспечения социально-экономического развития предприятия.

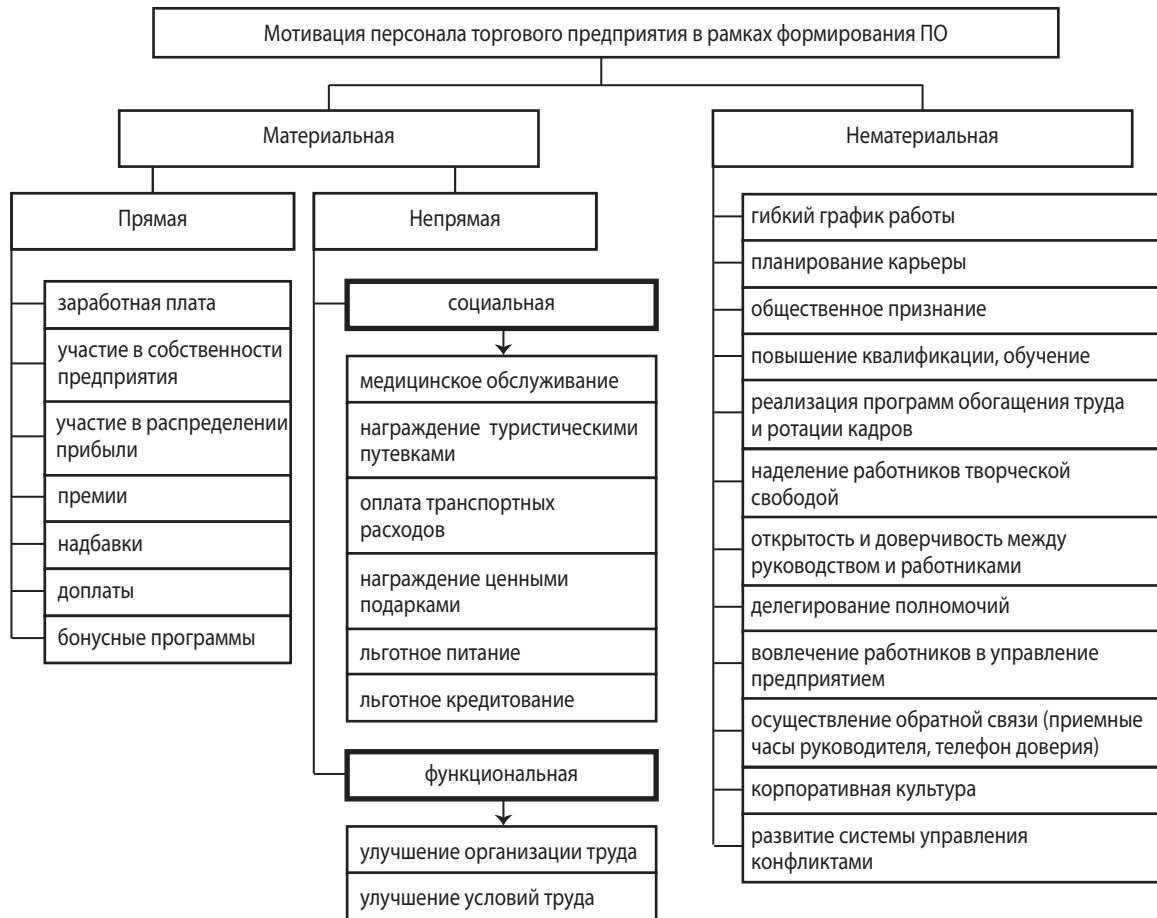


Рис. 2. Мотивация персонала торгового предприятия в рамках формирования партнерских отношений

Непрямая материальная мотивация заключается в создании социального пакета для работников, улучшение условий и организации труда.

Нематериальная мотивация реализуется посредством планирования карьеры работников, возможности обучения, гибкого графика работы и др.

Не менее важным при формировании партнерских отношений является информирование сотрудников об экономической ситуации, которая складывается на предприятии. Причем информация должна быть наглядной, например, с использованием графиков, диаграмм, а не ограничиваться только представлением официальных документов, и доступной для каждого сотрудника, независимо от уровня образования. Руководству следует держать сотрудников в курсе всего, что происходит в их бизнесе, поскольку утаивание информации может вызвать негативные последствия, например, порождение слухов, дестабилизирующих обстановку в коллективе.

Делегирование полномочий, наделение ответственностью заведующих подразделений также направлены на укрепление партнерских отношений с сотрудниками. Следует также отметить, что поддержание заинтересованности сотрудников требует признания, похвалы. Руководство должно дать понять сотрудникам, как высоко они оценивают производительность и эффективность их труда. Еще

один аспект партнерских отношений – дать возможность высказать сотрудникам, когда они чем-то недовольны.

Данная система мотивации будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия за счет согласованности общих финансово-экономических результатов деятельности и индивидуальных количественных и качественных результатов труда каждого работника, что позволит повысить эффективность использования трудового потенциала предприятия.

6. *Обучение персонала.* Уровень обслуживания оценивается степенью удовлетворенности покупателя самим процессом продажи. Определяющую роль в этой оценке играет квалификация продавца, позволяющая сократить разрыв между ожидаемым и получаемым уровнем сервиса. Анализ возможных причин таких разрывов выявил следующие способы их уменьшения:

- продавец не обладает достаточными знаниями об ожиданиях потребителя. Исправить такое положение дел можно за счет проведения исследований по оценке уровня сервиса, определения степени удовлетворенности покупателей после совершения покупки и изучения жалоб;
- недостаточная степень квалификации продавцов, их неудовлетворенность условиями работы, оплатой труда могут снизить уровень сервиса, увели-

чивая тем самым разрыв между ожидаемым и получаемым уровнем обслуживания. Предотвратить данный разрыв возможно за счет организации обучения торгового персонала со стороны производителей с целью повышения их компетенции. Со стороны руководства предприятия требуется правильное распределение полномочий, разработка стимулирующих методов оплаты труда персонала.

В качестве альтернативы можно заключить договор о сотрудничестве с учебными учреждениями, занимающимися подготовкой торговых работников. Это даст возможность принять участие в обучении и отборе персонала, базируясь на ценностях торгового предприятия.

7. *Кадровая безопасность* заключается в правовом и информационном обеспечении процесса управления персоналом: решение правовых вопросов трудовых отношений, подготовка нормативных документов, которые их регулируют, осуществление мероприятий по охране труда. При наличии такой подсистемы управления персоналом работники чувствуют себя защищенными со стороны работодателя, что благоприятно сказывается на приверженности их к предприятию и является залогом эффективности партнерских отношений.

8. *Высвобождение персонала*. Известен факт высокой текучести кадров в торговых организациях. Это снижает лояльность персонала к предприятию. Сгладить это процедуру может применение гибкой политики занятости, в рамках которой применяется аутплейсмент.

Высвобождение персонала – это вид деятельности, который предусматривает комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при высвобождении работников предприятия [2, с. 392].

Аутплейсмент – совокупность методов, с помощью которых кадровые службы осуществляют заинтересованным лицам, которые высвобождаются, помощь в трудоустройстве средствами предприятия в оптимальный срок и при наиболее благоприятных условиях.

На основе анализа трудовой деятельности работника, который высвобождается, его образования, опыта, личностных характеристик, ограничений, положения на рынке труда, и т. п. разрабатываются разные варианты трудоустройства, определяется стратегия и тактика поиска новой работы. Одновременно кандидатов на высвобождение учат методам самостоятельного поиска работы, а затем подключают их к этому процессу, анализируя, контролируя и направляя их действия на протяжении года, то есть срока, который считается достаточным для решения данной

проблемы [2, с. 394–395]. Использование гибкой политики занятости позволит оставить положительное отношение к предприятию после увольнения, а для новых работников сформировать положительный имидж работодателя.

Последним этапом формирования партнерских отношений с персоналом является проведение оценки эффективности партнерских отношений на основе анализа трудовых и технико-экономических показателей, а именно: производительности труда, текучести кадров, уровня конфликтности, выручки от реализации, прибыли, рентабельности и т. п. В случае получения удовлетворительных результатов можно утверждать о достижении задач и целей партнерских отношений и повышении конкурентоспособности предприятия. При получении неудовлетворительных результатов следует пересматривать и уточнять цель и задачи, а также направления партнерских отношений для достижения запланированных результатов.

Таким образом, партнерские отношения работодателя с работниками формируют устойчивое конкурентное преимущество предприятия. Данные отношения основываются на создании взаимовыгодных условий. Предприятие применяет наиболее эффективные методы управления персоналом, которые позволяют удовлетворять их потребности. Работники в свою очередь прикладывают максимум усилий для повышения производительности и качества труда, удовлетворенности покупателей, что ведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

## Литература

1. Алдер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке / Г. Алдер. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2003. – 448 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб / Л. В. Балабанові, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Кибанов А. Организация маркетинга персонала / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 11, 2008. – С. 4–12.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
5. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов. – К.: Ин-т економіки НАН України, 2002. – 339 с.
6. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело 2007. – 232 с.
7. Слиньков В. Н. Управление персоналом: Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. — К.: Алерта, 2004. — 240 с.
8. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: уч. пособ. / Л. С. Шевченко – Х.: Эспада, 2004.– 520 с.