

УДК 331.101.262

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ ТЕОРІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН**Гармідер Л.Д., к.е.н.***E-mail: garm@ukr.net**Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля
м. Дніпропетровськ*

Метою статті є визначення ролі та місця зацікавлених сторін у процесі розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання: у рамках теорії зацікавлених сторін розглянути релевантні групи зацікавлених сторін; визначити особливості запитів різних груп зацікавлених сторін; охарактеризувати значущість виділених груп у системі зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства. При розробці пропозицій щодо побудови таблиці інтересів і взаємодії зацікавлених сторін застосовано методи системного аналізу, вибіркового спостереження, порівняльного аналізу, теоретичного узагальнення, групування, табличний. У статті досліджено основні положення теорії зацікавлених сторін. Виокремлено категорії зацікавлених сторін відповідно до їх інтересів та участі у забезпеченні функціонування процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства роздрібною торгівлі. Виділені інструменти визначення і оцінки зацікавлених сторін, що дозволяють здійснювати оцінку їх цілей та інтересів на предмет відповідності й протиріч. Автором виділено чотири групи зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, а саме: власники, керівництво, працівники та споживачі. На підставі їх аналізу автором запропонована карта зацікавлених сторін, яка відображає ступінь впливу і ступінь залежності стейкхолдерів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розроблена таблиця інтересів і взаємодії зацікавлених сторін та запропонована матриця влади/інтересів зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства. Розуміння інтересів зацікавленої сторони і опис інструментів її впливу на процес розвитку кадрового потенціалу допоможуть розробити напрями стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства та шляхи його удосконалення і досягти рівня сталого розвитку кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадровий потенціал, розвиток, зацікавлені сторони, інтереси, інструменти

UDC 331.101.262

THE STAFF POTENTIAL DEVELOPMENT OF TRADING ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE STAKEHOLDER THEORY**Garmider L.D., PhD in Economics***E-mail: garm@ukr.net**Alfred Nobel University Dnipropetrovsk
Dnipropetrovsk*

© Гармідер Л.Д., к.е.н., 2014

The aim of the article is the place and role of stakeholders in the staff potential development process of trading enterprises are defined. According to the target task identified: identify relevant stakeholder groups in the theory of stakeholders; identify particular needs of different stakeholder groups; describe the importance of designated groups of stakeholders in the system of staff potential development process of the enterprises. Methods of system's analysis, sampling enquiry, comparative analysis, theoretical generalization, grouping, table procedure are applied for development of suggestions on the construction of table of interest and engagement of stakeholders. In the article basics of the theory of stakeholders are investigated. Categories of stakeholders according to their interests and participate in support of operations of the staff potential development process of trading enterprises are singled out. Tools identify and assess stakeholders to allow assessment of their goals and interests for compliance and controversy are singled out. Four stakeholder groups of staff potential development of enterprise are distinguished by an author: owners, management, employees and customers. On the basis of their analysis a stakeholder map, which reflects the degree of exposure and degree of dependence stakeholders of the staff potential development of enterprises is offered by an author. The table of interest and engagement of stakeholders has been set up and the matrix authorities / stakeholders' interests of staff potential development process of the enterprises are proposed. Understanding the interests of stakeholders and a description of its tools of influence on the staff potential development process to help develop strategically directions for the staff potential development of the enterprises and ways to improve and achieve sustainable development of staff potential.

Key words: staff potential, development, stakeholders, interests, tools

Актуальність проблеми. Проблема формування якості послуг в системі роздрібної торгівлі актуальна і як ніколи затребувана в сучасному суспільстві. І ключову роль у формуванні якості торговельного обслуговування виконує кадровий потенціал підприємства, який є безпосереднім учасником процесу надання споживачам якісних послуг в процесі реалізації товарів. В зв'язку з цим виникає потреба в розробці нового підходу до розвитку кадрового потенціалу, заснованого на забезпеченні якісного торговельного обслуговування і якій поєднує в собі баланс інтересів і відповідальності підприємства, співробітників та споживачів.

Специфічність процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства обумовлена тим, що підприємства і споживачі, по-різному визначають його зміст і результат. Але вимоги споживачів стають раціональними і адекватними конкретним ситуаціям лише у тому випадку, якщо вони

стають не сторонніми спостерігачами, а зацікавленими учасниками процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, що направляють свої зусилля на отримання якісного результату процесу - сформовану ключову компетентність працівника підприємства. Проте нині процес взаємодії зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу (підприємства, працівників, споживачів) знаходиться у стадії становлення, а його організація і структура потребують спеціального дослідження. Ця специфіка пов'язана, передусім, з протиріччями в підходах до підготовки працівників з боку підприємства, рівнем розвитку найпрофесійнішого середовища і рівнем вимог працівників. Це протиріччя: між затребуваністю кваліфікованих фахівців і недостатньою розробленістю теоретико-методичної бази процесу формування їх компетентності з урахуванням специфіки професійної діяльності; між відсутністю достатньої уваги до процесу формування у працівників компетентності і необхідністю наблизити цей процес до реальних умов професійної діяльності.

Основна причина ситуації, що склалася, відсутність ефективної системи взаємодії усіх зацікавлених сторін, починаючи з етапу дослідження потреб в компетенції і її проектування і закінчуючи оцінюванням її використання, моніторингом задоволеності споживачів і плануванням процесів вдосконалення її розвитку. Разом із тим, різноспрямованість інтересів окремих груп в процесі розвитку кадрового потенціалу підприємства спричиняє різноманітність цілей процесу, що ускладнює формування компетенцій та обумовлює різночитання у визначенні критеріальних оцінок ефективності розвитку кадрового потенціалу, внаслідок чого ефективність процесу розвитку кадрового потенціалу на одному і тому ж підприємстві з погляду різних зацікавлених груп буде різною.

Аналіз останніх наукових досліджень. Протягом останніх років в академічних дослідженнях все більше уваги приділяється теорії зацікавлених сторін (теорії стейкхолдерів). Серйозні дослідження за даним напрямом були проведені: Н. Аванесовою [1], О. Арефьєвою, П. Комарецькою [2], Е. Фріменом, М. Петровим, Т. Дональдсоном, Дж. Постом, Л. Престоном та С. Саксом, Т. Джонсом і А. Уіксом, В. Гросул [3], Г. Островською, І. Серединською [6], М. Рахмановою [7], Н. Савицькою, М. Компанцевим [8], К. Солодухіним [9, 10], А. Мастеровим, А. Братчиковим [11] та ін. Висновки і результати, отримані в рамках підходів

вищенаведених авторів, з деякою трансформацією можна використовувати при здійсненні нашого дослідження.

Незважаючи на достатню кількість оригінальних і змістовних доробок як вітчизняних, так і зарубіжних науковців із досліджуваної проблематики, слід відзначити, що в сучасній українській економічній думці практично відсутні фундаментальні дослідження, присвячені проблемам розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств з точки зору зацікавлених сторін. На нашу думку, багато аспектів взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами у процесі розвитку кадрового потенціалу потребують глибшого опрацювання, зокрема дослідження релевантних груп зацікавлених сторін; визначення особливості запитів різних груп зацікавлених сторін; співвідношення їх інтересів та оцінки взаємного впливу різних сторін.

Метою роботи є визначення інтересів та місця зацікавлених сторін у процесі розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Виходячи з цього, пропонується таке визначення: процес розвитку кадрового потенціалу з урахуванням взаємних інтересів зацікавлених сторін - частина загальної системи розвитку підприємства, яка спрямована на задоволення різних потреб відразу декількох зацікавлених сторін. Таке визначення включає традиційне, але є загальнішим і пов'язаним не із зовнішніми, відносно організації, чинниками (набором стандартів), а з її стратегією, що визначає набір зацікавлених сторін, враховує інтереси і рівні задоволеності зацікавлених сторін. Зацікавлена сторона згідно ISO 9000:2000 – особа або група осіб (споживачі, власники, працівники організації, постачальники, банкіри, асоціації, партнери або суспільство в цілому), що зацікавлені в діяльності та успіху організації [5].

На основі аналізу вищенаведеної наукової літератури та наукових праць щодо визначення складу зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу нами виділено чотири групи зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства: власники, керівництво, працівники та споживачі. Таким чином, основні групи зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства можна підрозділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні зацікавлені сторони (власники, керівництво і працівники) несуть найбільшу відповідальність і мають відповідну

владу. Зовнішні зацікавлені сторони можуть бути значною мірою залучені до процесу розвитку кадрового потенціалу, але несуть меншу відповідальність і зазвичай не беруть участь у визначенні стратегії його розвитку. До цієї категорії нами віднесені споживачі.

Провідні дослідники теорії зацікавлених сторін виділяють наступні інструменти визначення і оцінки зацікавлених сторін, що добре зарекомендували себе на практиці [4]:

- 1) карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map);
- 2) таблиця інтересів і взаємодії зацікавлених сторін.

Карта зацікавлених сторін дозволяє найадекватніше проводити ідентифікацію зацікавлених сторін. Рангова карта нами була складена на основі підсумків виконаного аналізу. Значення індексів були представлені в інтервалі від 0 до 2 (значущими є індекси більше 1). Первинне ранжирування отриманого переліку зацікавлених сторін нами було зроблено за результатами експрес-опитування топ-менеджменту торговельних підприємств, що досліджувалися (ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Акватика», ТОВ «Акваторія») (рис. 1).

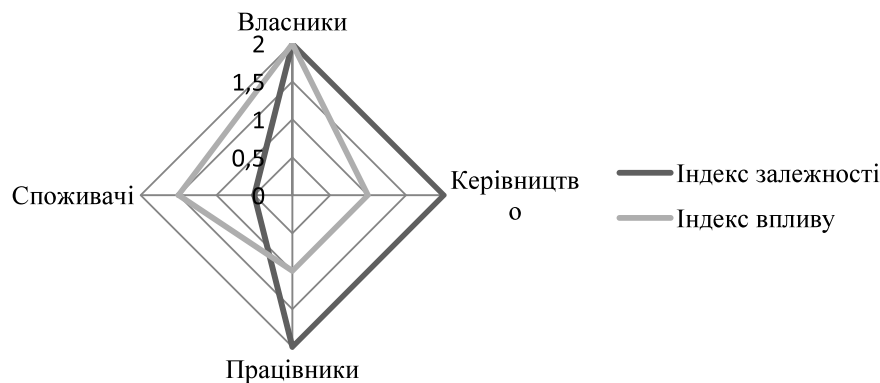


Рис. 1. Карта стейкхолдерів процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства

Отримана на основі аналізу експрес-опитування карта (рис. 1) відображає ступінь впливу стейкхолдерів на процес розвитку кадрового потенціалу підприємства і ступінь залежності стейкхолдерів від процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства. Інформація, яка отримана в ході побудови карти зацікавлених сторін, представлена в таблиці інтересів і взаємодії зацікавлених сторін (табл. 1). На підставі отриманої оцінки ступеню підтримки/протидії зацікавленої сторони, оцінки сили її впливу, а

також оцінки можливості впливу на зацікавлену сторону розробляється стратегія взаємодії з цією стороною. Проведений нами аналіз обґрунтовує необхідність першочерговості задоволення потреб споживачів як ключового фактора успішності функціонування підприємства.

У таблиці 1 основними є стовпці «інтереси/очікування» і «інструменти впливу» зацікавлених сторін, із зацікавленими сторонами процесу і управління їх очікуваннями.

Розуміння інтересів зацікавленої сторони і опис інструментів її впливу на процес допоможуть розробити оптимальну стратегію взаємодії з ним. Вимоги зацікавлених сторін, наведені у таблиці, різноманітні і, на перший погляд, навіть суперечать одна одній. Проте при детальнішому розгляді всі ці вимоги взаємопов'язані між собою, і виконання вимог однієї групи неможливе без урахування вимог інших. Досягнення задоволеності однієї зацікавленої групи багато в чому визначається перевагами, які можна отримати від задоволеності інших зацікавлених сторін. При цьому необхідно дотримуватися балансу щодо задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін, оскільки відсутність уваги до однієї групи інтересів призводить до того, що успіх у співпраці з іншими зацікавленими сторонами стає недосяжним. При великій кількості зацікавлених сторін процесу важливо приділяти первинну увагу ключовим зацікавленим сторонам, щоб ефективно докладати зусилля для здійснення комунікацій.

| | | Інтерес | |
|-------|---------|---|--|
| | | Низький | Високий |
| Влада | Низький | Група А Мінімум зусиль і моніторингу | Група В Можуть вплинути на рішення впливових груп. Їх необхідно постійно тримати інформованими. <i>Працівники</i> <i>Керівництво</i> |
| | Високий | Група С Їх вимоги мають бути задоволені <i>Споживачі</i> | Група Д Ключові гравці. Впливові і високо зацікавлені в розвитку кадрового потенціалу <i>Власники</i> |

Рис. 2. Матриця влади/інтересів зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства

Таблиця 1. Таблиця інтересів і взаємодії зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства

| № | Список ключових зацікавлених сторін (групи) | Індекс залежності | Інтереси/очікування | Індекс впливу | Інструменти впливу | Механізми взаємодії | Можлива участь (можлива роль) |
|---|---|-------------------|--|---------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Власники | 2,0 | поліпшення фінансових показників, зростання продуктивності праці і конкурентоспроможності бізнесу, зниження витрат і втрат, підвищення рівня якості сервісу для клієнтів зменшення плинності кадрів, створення ефективної системи мотивації персоналу, системи навчання і розвитку персоналу, спрямованої на досягнення цілей підприємства; громадське визнання підприємства, поліпшення корпоративного іміджу | 2,0 | устав Підприємства, внутрішні нормативні документи Підприємства; корпоративний сайт, публікації у ЗМІ | загальні збори акціонерів; звітність Ради Директорів і ревізійної комісії; аудити; регулярна звітність; участь в галузевих ділових заходах; впровадження директивних документів | визначення пріоритетних напрямів діяльності розвитку; стратегій розвитку Підприємства (у т.ч. кадрового потенціалу); повне або часткове фінансування; консультації з правової бази |

Продовження таблиці 1

| № | Список ключових зацікавлених сторін (групи) | Індекс залежності | Інтереси/очікування | Індекс впливу | Інструменти впливу | Механізми взаємодії | Можлива участь (можлива роль) |
|---|---|-------------------|--|---------------|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2 | Керівництво | 2,0 | ефективна модель управління; системність в процесах навчання, розвитку і оцінки персоналу; ефективна взаємодія менеджерів і персоналу; компетентні і соціально-адаптовані працівники, лідери і керівники | 1,0 | Устав Підприємства, внутрішні нормативні документи Підприємства (у т.ч. стандарт розвитку кадрового потенціалу); модель компетенцій | канали внутрішньокорпоративної комунікації; щорічна співбесіда із співробітниками; аналіз потенціалу співробітників, нарада щодо обговорення потенціалу співробітників, розвиток перспективних співробітників; співбесіда щодо розвитку співробітника; навчання і підвищення кваліфікації співробітників; робочі наради; дні інформування обговорення і затвердження Стандарту з розвитку кадрового потенціалу; атестація, оцінка знань і навичок працівників; регулярна звітність | цільова група, визначення ключових компетенцій, формування моделі компетенцій; організаційні питання, виконання рішень власників і ради директорів Підприємства; підготовка і реалізація стандарту розвитку кадрового потенціалу; плану розвитку кадрового потенціалу Підприємства і інших питань що відносяться до розвитку кадрового потенціалу |

Продовження таблиці 1

| № | Список ключових зацікавлених сторін (групи) | Індекс залежності | Інтереси/очікування | Індекс впливу | Інструменти впливу | Механізми взаємодії | Можлива участь (можлива роль) |
|---|---|-------------------|---|---------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 3 | Працівники | 2,0 | ефективна система внутрішніх комунікацій; визнання і справедлива оцінка діяльності; підвищення мотивації і створення перспектив для професійного і особистісного зростання; залученість і перспективи розвитку персоналу; знання, уміння, навички, можливість досягнення навчальних цілей і соціально-особистісного розвитку, комфорт і задоволення від навчання, наявність необхідної інформації, оперативні і повні відповіді на виникаючі питання; наявність необхідних і достатніх умов успішної роботи; відповідність якості освітніх послуг встановленим критеріям, нормам і стандартам | 1,0 | Трудовий Кодекс; Стандарт розвитку кадрового потенціалу; модель компетенцій | канали внутрішньокорпоративної комунікації; опитування; анкетування; співбесіда щодо розвитку; навчання і підвищення кваліфікації; регулярна звітність; впровадження мотивації персоналу; тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний інтранет-портал, корпоративне видання, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги | цільова група; визначення ключових компетенцій; формування моделі компетенцій; виконання посадових повноважень, що спрямовані на реалізацію завдань і функцій процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства; чітке виконання вимог і вказівок адміністрації |

Продовження таблиці 1

| № | Список ключових зацікавлених сторін (групи) | Індекс залежності | Інтереси/очікування | Індекс впливу | Інструменти впливу | Механізми взаємодії | Можлива участь (можлива роль) |
|---|---|-------------------|--|---------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 4 | Споживачі | 0,5 | упевненість в правильності вибору партнера; сприятливий клімат для співпраці і взаємовигідні перспективи; відмінний сервіс; стабільність відносин та збільшення замовлень; споживчі якості продукції і послуг, оперативність, задоволеність очікувань; якість сервісного супроводу; технічний рівень і конкурентоспроможність; гарантії | 1,5 | переваги і задоволеність клієнта; зниження кількості користування послугами і перехід до конкурентів; звернення у вищестоящі і регулюючі органи і в ЗМІ; звернення до Підприємства з вимогами, що відрізняються від стандартних умов і тарифів; консультації, переговори, інтерв'ю та ін. | впровадження CRM системи і клієнт-менеджерів, поліпшення якості надання послуг, проведення раптових перевірок і досліджень (Містері шопінг та ін.), проведення соціологічних опитувань і розробка заходів щодо збільшення задоволеності клієнтів, створення позитивного іміджу службою PR, поліпшення якості роботи торговельно-оперативного персоналу, скорочення часу обслуговування; стратегія збільшення рівня підтримки і рівня впливу Клієнтів; розгляд звернень про застосування гнучких тарифів, скарг на якість обслуговування | визначення ключових компетенцій співробітників для забезпечення максимальної задоволеності і лояльності клієнтів |

Розроблено автором за [1,3,4,8,9,10,11]

Рівень зацікавленості усіх сторін в розвитку кадрового потенціалу підприємства можна представити у вигляді матриці влади/інтересів, що групує зацікавлені сторони процесу на основі їх рівнів повноважень («влада») і рівнів зацікавленості («інтересу») в результатах процесу (рис. 2). Як видно з матриці, споживачі мають низький рівень інтересу до проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства, але вони мають високий ступінь впливу. По-перше, клієнти зможуть підказати, яких компетенцій не вистачає персоналу, щоб забезпечити їх (клієнтів) максимальну задоволеність і лояльність. По-друге, підприємство може зрозуміти, чого клієнти не знають про нього, про його продукти і послуги. Вимоги цієї групи мають бути задоволені. Групою, яка грає найбільш значущу роль в вирішенні проблем, що стосуються розвитку кадрового потенціалу, і має високий інтерес, але невисокий рівень впливу, являються керівники і персонал, вони також можуть вплинути на рішення впливових груп. Цю групу треба постійно тримати інформованою. Найосновнішими гравцями в цій системі є власники. У цієї групи найбільш високий рівень влади і вона найбільш зацікавлена в розвитку кадрового потенціалу.

Висновки. Таким чином, у нашому дослідженні знайшла подальший розвиток концепція зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства, яка на відміну від існуючого традиційного підходу, пов'язана не із зовнішніми, відносно підприємства, чинниками (набором стандартів), а з його стратегією, що визначає набір зацікавлених сторін, враховує інтереси і рівні задоволеності зацікавлених сторін. Основу даної концепції становить новий підхід, в основу якого покладена інтеграція потреб зацікавлених сторін у процес розвитку кадрового потенціалу, який полягає в тому, що метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку кадрового потенціалу та шляху удосконалення і досягнення такого рівня його розвитку, від якого виграють всі зацікавлені сторони. Це дозволяє в подальшому розробити і обґрунтувати підхід до управління процесом розвитку кадрового потенціалу з урахуванням взаємних інтересів зацікавлених сторін, що забезпечує підвищення ефективності й результативності цього процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аванесова Н.Е. Класифікація зацікавлених сторін торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Н.Е. Аванесова – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51961.doc.htm
2. Арефьєва О.В. Інтереси стейхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств/ О.В. Арефьєва, П.В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №9. – С. 80.
3. Гросул В.А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства / В.А. Гросул, Н.Е. Аванесова // Вісник ЖДТУ – 2010 - № 2 (52) – С. 233-236.
4. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия. Теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон – М.: Издательство: Вильямс Год, 2007 - 800 с.
5. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9001-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
6. Островська Г. Огляд теоретичних концепцій стратегічного управління на основі зростання вартості [Текст] / Г. Островська, І. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 1. – С. 10–18.
7. Рахманова М. С. Разработка методов инновационного стратегического анализа ВУЗа на основе теории заинтересованных сторон [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Рахманова Марина Сергеевна ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : 2009. – 28 с.
8. Савицька Н. Л. Концептуальний зміст клієнтського капіталу підприємства роздрібної торгівлі [Текст] / Н. Л. Савицька, М. С. Компанцев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук .пр. – Харків : ХДУХТ, 2009. – Вип. 1(9). – С. 515–522.
9. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Солодухин Константин Сергеевич ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – М.: 2011. – 38 с.
10. Солодухин К.С. Стратегическое управление вузом как стейкхолдер-компанией: Монография / К.С. Солодухин - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 290 с.
11. Удовлетворённость заинтересованных сторон как фактор повышения качества образовательной деятельности физкультурного вуза: Монография / А.Г. Мастеров, А.П. Братчиков, А.С. Андреевко [и др.]; за ред. А.Г. Мастерова – Волгоград: ФГБОУ ВПО «ВГАФК», 2012. - 224 с.