

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КОМПАНИИ

А.Р. Тюгаев

магистрант

Т.В. Варкулевич

канд. экон. наук, доцент,

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

В современных экономических условиях управление эффективностью бизнеса осуществляется и изучается через анализ бизнес-процессов, метрик и системы, обеспечивающей эффективность предприятия. Кадровый потенциал является резервом, который повышает эффективность использования трудовых ресурсов, как активных соучастников стратегического развития предприятия. Оценить кадровый потенциал возможно через качественные и количественные характеристики всех работников предприятия. В том числе и при оценке удовлетворенности клиентов и организация процесса обучения. Проведенный анализ кадрового потенциала ритейловой компании показал, что стратегическое управление позволяет организовать эффективную работу персонала.

Ключевые слова и словосочетания: стратегическое управление, кадровый потенциал, управление персоналом, клиентоориентированность, обучение персонала.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY'S PERSONNEL POTENTIAL

In modern economic conditions, business performance management is carried out and studied through the analysis of business processes, metrics, and the system that ensures the efficiency of the enterprise. Personnel potential is a reserve that increases the efficiency of using labor re-sources as active partners in the strategic development of the enterprise. It is possible to evaluate the personnel potential through qualitative and quantitative characteristics of all employees of the enterprise. This includes customer satisfaction and the organization of the training process. The analysis of the retail company's personnel potential showed that strategic management allows to organize effective work of the staff.

Keywords: strategic management, human resources potential, personnel management, customer orientation, personnel training.

Стратегия управления кадровым потенциалом – разработанное руководством с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей приоритетное направление действий, необходимых для создания и поддержания высокопрофессионального трудового коллектива организации [1]. Главное в организации – не потенциал отдельного работника, а единый кадровый потенциал существующий в постоянном взаимодействии. В развитии кадрового потенциала предприятия выступает служба персонала, либо специалисты кадровых служб предприятия, помимо них эти занимается и руководители всех уровней, выполняющие обязанности управления. Кадровый потенциал оценивается через качественные и количественные характеристики всех работников предприятия. Именно сформированный кадровый потенциал обеспечивает организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний. Многие компании работают по данной системе. Апробация и факт работы данных моделей показывает успешность работы компаний. К подобной системе придерживаются такие компании, как Google, eBay, Microsoft и Apple. У этих компаний идет совершенствование тех принципов, с которых они начинали, но придерживаются общим принципа работы с кадровым потенциалом. В модели формирования высокой степени эффективности учитывается карьерный рост, обучаемость, взаимозаменяемость, командная работа [2]. На сегодняшний день в российских компаниях в большинстве случаев в основу взят «жесткий» менеджмент, которые предусматривает строгое соблюдение всех правил и норм. В большинстве компаний не дают возможность развития как по карьере, так и командной работе. Командная работа является основополагающим к качественному развитию любой организации, также как и взаимозаменяемость, но с соблюдением своих обязанностей.

Стратегия управления кадровым потенциалом представляет собой часть общей стратегии развития организации, сфокусированную на долгосрочной успешной реализации функций управления

человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации [1]. Принципы, на которых основывается стратегическое управление кадровым потенциалом:

1. Долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений.
2. Первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и динамики внешней для организации среды.
3. Интегрированность процессов управления кадровым потенциалом: поддержание ценностей и целей организации, соответствие ее культуре.
4. Эффективность управления человеческими ресурсами. Может быть оценена в двух аспектах: жесткий подход и мягкий подходы к управлению человеческими ресурсами.
5. Доминирующая роль линейных руководителей при реализации функций управления кадровым потенциалом.
6. Партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями [3].

Делая вывод можно отметить, что кадровый потенциал – это совокупность качественных и количественных характеристик персонала предприятия, включающая: состав и структуру кадров; физические и психологические возможности работников; интеллектуальные и креативные способности; профессиональные знания и квалификационные навыки; коммуникативность и способность к сотрудничеству; отношение к труду и другие характеристики, направленные на достижение миссии и целей предприятия [3]. Если не выявлять проблемы и не работать с персоналом, то сотрудники будут увольняться, не видя для себя возможность роста, а компания будет терять стратегическую опоры, либо резерв компании. Департамент труда США описала модель формирования высокой степени эффективности. Описаны четкие схемы отбора, обучения. Прописываются четкие инструкции для сотрудника, но если ссылаться на современные предприятия, которые не ставят жесткие рамки в развитии компетенций своих сотрудников так же, как и описывает Х. Валтон, каждый сотрудник должен быть многофункционален [1]. Обучение и развитие сотрудников, проверка знаний через аттестацию является на сегодняшний день важным элементом эффективности предприятия.

Формирование и реализация системы стратегического управления эффективности (Strategic Performance Management Systems) были изучены на примере крупной международной ритейловой компании с численность персонала на территории России более 36.000 сотрудников. В компании реализуется новая стратегическая программа по кардинальному изменению как образа компании, так и каждого ее сотрудника – «Стратегия 2025». В отношении к предыдущей, которая была выполнена досрочно на 2 года были включены многие пункты, которые повлекли за собой изменения в работе сотрудников компании. У компании была цель организовать сотрудников, дать им возможность быть услышанным. Для этого с 2015-2018 год было убрано полностью формальное отношение, каждому сотруднику был определен курс на развитие (система БОРД или ИПР). Данная система позволяет сотруднику дистанционно отслеживать личные достижения постановки самостоятельно целей. Помимо этого в организации появились большие проектные площадки, которые на сегодняшний день являются связующими между клиентом-сотрудником-генеральным советом. Все проекты, которые качественно апробированы в Российской Федерации, выносятся на международный уровень, где сотрудник, который был инициатором проекта адаптирует его на другие национальные уровни. Компания в автономном режиме ведёт все достижения сотрудника и ориентирует его в 2-векторном повышении. В компании появилась не только вертикальный рост, но и горизонтальный, который дает возможность сотруднику стать Специалистом – экспертом – профессионалом.

Одно из основных шагов в данном направлении это внедрять практику признания, вознаграждения и приобщения к результату [4]. Это одно из важных направлений в работе с персоналом. Компания сегодня ориентируется на инновации, которые придумывают сотрудники на территории России и активно в них вкладывается:

- внедрять в методы обучения индивидуального и коллективного развития инновационную политику и практику приобщения к знаниям, созидая совместно, интегрируя сообщества и цифровую составляющую развития;
- пересматривая политику мобильности, упрощая ее правила;
- меняя подход при построении профессионального пути без жесткой иерархии и/или рассмотрения целей бизнес-единицы в зависимости от ее размеров.

Компания понимает, что действительность диктует изменения связанные с инновациями, в первую очередь с цифровизацией. Создаются экспериментальные зоны в разных бизнес-единицах: новые профессии, новые компетенции, новые методы работы. Компания меняет представление о бизнесе, о работе и внутреннем взаимодействии. Несмотря на то, что это торговое предприятия, оно ориентированно на инновации, на сотрудников, на клиентов, на развитие и самое главная цель смешение национальностей в разных регионах мира для достижения качественного результата и изменения бизнеса здесь и сейчас. Данный процесс смешения национальностей уже начался на территории России. Например: в городе Владивосток директор магазина из Польши, сделано это

для того, что бы интегрировать ценности, которые заложены в европейской части России/Европы. Так или иначе процесс и эксперимент в августе 2019 года был признан успешным. Подобные практики начали вводить на территории стран СНГ с сентября 2019 года.

Рассмотрим основные направления деятельности по развитию кадрового потенциала в любой крупной компании. На момент подбора персонала компания выделила несколько важных критериев – образование, опыт работы в должность, проекты для руководителей направлений, для их заместителей менеджеров это образование, опыт работы в подобной сфере, инициатива, линейный персонал это опыт работы в профессиональной технической области(возможно является мастером какого-либо направления), среднее профессиональное образование / не оконченное высшее. Все 15 членов совета директоров на сегодняшний день являются полностью с высшем образованием, имеют опыт работы в подобной сфере и владеют навыками и умениями в развитии и прогнозирование. Опыт в подобной сфере в должности руководителя считается от 6 лет, однако, средний возраст совета директоров составляет 34 года, что явно указывает на молодой состав совета директоров в столько большой компании на территории Приморского края [5].

Менеджеры отделов являются основным механизмом выполнения всех правил и процедур компании именно от этих людей зависит то как будет работать продавец консультант или кассир-консультант. В магазине города Владивосток их 30 человек, у 25 их них высшее образование и 5 среднее профессиональное. Исходя из пункта опыта работы в подобной деятельности можно отметить, что из 30 человек только 21 работал в подобной сфере коммерческой деятельности. Навыками и умениями работы своих направлениях деятельности 26 человек, 4 их них являются напарниками и обучаются у них.

Компетентность сотрудников можно оценить по количеству жалоб. По результатам 2019 года индекс удовлетворенности магазина составляет 66 %. В данный индекс закладывается 26 тайных покупателя в месяц, 4 очных опроса покупателей в магазине в конце 2 и 4 недели [6]. Рассмотрим статистику предложений и жалоб с момента открытия магазина в период с 1 июля по 30 сентября 2019 года. Основная причина жалоб в первый месяц – это отсутствие товара, брак, некомпетентность сотрудников, проблема работы серверов и не корректные запасы в системе, постоянные эвакуации, которые были организованы третьими неизвестными лицами. Действительно проблема большого магазина, где на тот момент было в штате 214 человек, где персонал никогда не работал с большим количеством человек, не успевал отработать с каждым. В среднем в июле в день проходило 5200 человек [6].

Проводя итоги первого месяца работы советом директоров Приморского края, были сделаны универсальные механизмы работы с клиентом и работы на производстве, которые позволили уменьшить количество некорректных консультаций, некорректных продаж и понизить ошибки серверов. По итогу августа это привело к фактическому перелому, где отрицательные и положительные отзывы фактически были на одном уровне. Сотрудники коммерческого сектора пройдя комплекс адаптационных мероприятий на Владивостокском магазине начали показывать тенденции к понижению производственных издержек и компетентных консультаций. Сектор по обслуживанию клиентов утвердил «портрет» клиента и теперь фактически приспособлен к решению большинства вопрос в разным типом клиента.

По итогу октября наблюдалась следующая картина, отображенная на рисунке 1.

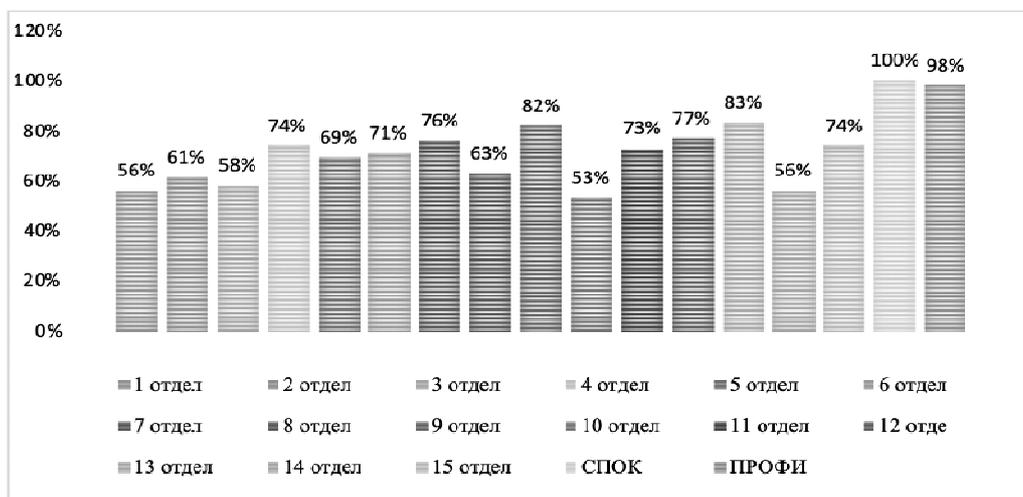


Рис. 1. Тайный покупатель

Средний показатель индекса удовлетворенности составляет 73,1 процентов, KPI 85 процентов. Данный результат является приемлемым для большого магазина, который работает менее полу года на рынке.

С каждым изменением в компании предусмотрено открытие новых возможностей, где сотрудник начинает реализовываться в другом векторе деятельности. Все это позволяет эффективно использовать кадровый потенциал, сотрудник не занимается рутинной работой каждый день у него появляется возможность к самореализации. Стратегическое управление кадровым потенциалом компании становится гарантией его успешности.

-
1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – London. 2006. 192 p.
 2. Burney, L., Widener, S.K. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-Role stress and performance // Behavioral Research in Accounting. – 2007. – 19: 43–69.
 2. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития [Электронный ресурс] – URL http://scjournal.ru/articles/issn_1993-5552_2014_2_22.pdf Дата обращения: 14.09.2019
 3. Демович Е. Текущий архив организации «кадры» // ООО «Леруа Мерлен Восток». – 2019. №1.11. – С. 10-13.
 4. Черненко О. Текущий архив организации «Отзывы 2.0 // ООО «Леруа Мерлен Восток». – 2019. – № 2. – С. 4.
 5. Серин А. Отчет индекса удовлетворенности // ООО «Леруа Мерлен Восток». – 2019. – № 9. – С. 4.
 6. Щердов Т. График расходов на просвещение // ООО «Леруа Мерлен Восток». – 2019. – №12. – С. 4-5.

«СУБЪЕКТ ПРАВА» В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ КАТЕГОРИИ*

А. Д. Уханов

аспирант

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток. Россия*

Учение о субъектах права, занимающее одно из центральных мест в общей теории права, всё чаще становится объектом критики, вызванной неумолимо надвигающимися процессами цифровизации. Доминирующей становится позиция, согласно которой в ближайшем будущем в один ряд с физическими и юридическими лицами встанут новые субъекты права, основными претендентами на статус которых выступают роботы, способные к самообучению. В статье рассматриваются теоретические основания подобного расширения правосубъектности, а также его прикладное значение для юридической практики.

Ключевые слова и словосочетания: цифровизация, субъект права, правосубъектность, ответственность, самообучающийся робот, понятийно-категориальный аппарат, эмансипация.

"SUBJECT OF LAW" IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: THEORETICAL, METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF CATEGORY TRANSFORMATION

The doctrine of subjects of law, which occupies one of the Central places in the General theory of law, is increasingly becoming the object of criticism caused by the inexorably impending processes of digitalization. The dominant position is that in the near future, new legal entities will join the ranks of individuals and legal entities, the main contenders for the status of which are robots capable of self-learning. The article considers the theoretical grounds for such an extension of legal personality, as well as its applied significance for legal practice.

Keywords: digitalization, subject of law, legal personality, responsibility, self-learning robot, conceptual and categorical apparatus, emancipation.

Одним из центральных вопросов в современных юридических исследованиях является проблема влияния цифровизации на право. Всё чаще характер этого влияние интерпретируется как современный вызов, брошенный существующему праву и его «самосознанию» в виде правоведения [7]. В этом случае миссия юридической науки, как минимум, состоит в осмыслении происходящих событий, а при включении сюда прикладной компоненты, ещё и в предложении мер по совершенствованию правовой политики в сфере «столкновения» права и цифры. Однако, каждому уровню юридического познания (начиная с философии права и заканчивая специальными юридическими дисциплинами) «отводится» собственное место в восприятии этого процесса. В рамках настоящей работы, не претендуя на охват всей картины с позиций каждого из уровней юридического познания, мы остановимся на теоретико-правовом рассмотрении проблемы.

Однако, прежде чем перейти к основной части необходимо ответить на вопрос – что такое цифровизация? Здесь наиболее уместным представляется обратиться к трактовке, согласно которой под цифровизацией в широком смысле следует понимать «комплекс экономических, управленческих, социальных процессов, связанных с применением и широким распространением собственно цифровых, компьютерных, информационных, электронных и сетевых (телекоммуникационных) технологий, систем ИИ (искусственного интеллекта – *A.V.*) в современной жизни» [2].

Из определения ясно, что единый процесс цифровизации распадается на множество составляющих, каждая из которых может исследоваться относительно самостоятельно. Точно так же влияние цифровизации на право неравномерно, что делает весьма затруднительным рассмотрение ситуации во всей полноте. В тоже время уже сейчас (по большому счету лишь в самом начале научного осмысления происходящих изменений) в общем массиве тем начинают выделяется некото-

* Работа выполнена при финансовой поддержке Гранта Президента РФ № НШ-2668-2020.6 «Национально-культурные и цифровые тренды социально-экономического и политико-правового развития Российской Федерации в XXI веке»