

Научная специальность: 08.00.05
УДК 331.1
DOI:

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КОМПАНИИ

© Автор(ы) 2021
SPIN: 2285-0397
AuthorID: 229789
ResearcherID: Q-8857-2016
ORCID: 0000-0001-6277-8115
ScopusID: 57021569200

ЦАРЕВА Наталья Александровна, кандидат политических наук, доцент кафедры «Экономики и управления»
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)
ORCID: 0000-0002-9027-2194

ЖАДАНОВ Олег Александрович, бакалавр
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: oleg.zhadanov@effem.com)

Аннотация. Для эффективного функционирования, сохранения и улучшения позиций в своей сфере деятельности компаниям необходимо реализовывать долгосрочные цели. На основе анализа литературы была изучена система стратегического управления компанией и система стратегического управления ее кадровым потенциалом. Стратегическое управление человеческим потенциалом включает постановку целей в области производительности и развития, обеспечение постоянной обратной связи и признания, управление развитием сотрудников, создание атмосферы доверия и расширение прав и возможностей сотрудников. Выстроенная система стратегического управления кадровым потенциалом позволяет компании эффективно конкурировать на рынке товаров и услуг посредством перевода стратегических целей, и инициатив в проекты компании, в которых задействованы работники. Отмечается, что реализацию стратегических целей организации, возможно, достичь только при формировании общности целей всех участников через вовлеченность персонала. Снижение текучести персонала, рост индекса удовлетворенности клиентов, активное участие работников в проектах компании позволяют оценить эффективность системы стратегического управления кадровым потенциалом. Исследование было проведено в двух крупных торговых компаниях. Диагностированы проблемы в функционировании системы управления персоналом. Предложены инструменты по совершенствованию кадровых процессов организации через реализацию комплекса мероприятий в рамках стратегического управления персоналом. Система стратегического управления кадровым потенциалом позволяет устанавливать взаимосвязи стратегических целей компании с ежедневными функциональными обязанностями персонала, вовлекая работников в поэтапную реализацию стратегии, придавая значимость работы каждого сотрудника и определяя его вклад в реализацию стратегических целей компании.

Ключевые слова: система стратегического управления, кадровый потенциал, управление человеческими ресурсами, стратегические цели, система обучения персонала, система развития персонала, производительность труда, вовлеченность.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY'S HUMAN RESOURCES POTENTIAL

© The Author(s) 2021

TSAREVA Natalia Aleksandrovna, candidate of political sciences, associate professor of the department «Economic and Management»

Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, st.Gogolya, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)

ZHADANOV Oleg Aleksandrovich, bachelor

Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, st.Gogolya, 41, e-mail: oleg.zhadanov@effem.com)

Abstract. For effective functioning, preservation and improvement of positions in their field of activity, companies need to implement long-term goals. Based on the analysis of the literature, the system of strategic management of the company and the system of strategic management of its personnel potential were studied. Strategic human potential management includes setting performance and development goals, providing constant feedback and recognition, managing employee development, creating an atmosphere of trust and empowering employees. The built-up system of strategic management of human resources allows the company to effectively compete in the market of goods and services by translating strategic goals and initiatives into the company's projects in which employees are involved. It is noted that the implementation of the strategic goals of the organization can be achieved only if the common goals of all participants are formed through the involvement of personnel. The decrease in staff turnover, the growth of the customer satisfaction index, the active participation of employees in the company's projects allow us to assess the effectiveness of the strategic personnel management system. The study was conducted in two large trading companies. Problems in the

functioning of the personnel management system were diagnosed. The tools for improving the personnel processes of the organization through the implementation of a set of measures within the framework of strategic personnel management are proposed. The system of strategic personnel potential management allows you to establish the relationship of the company's strategic goals with the daily functional responsibilities of the staff, involving employees in the phased implementation of the strategy, attaching importance to the work of each employee and determining his contribution to the implementation of the company's strategic goals.

Keywords: strategic management system, personnel potential, human resources management, strategic goals, personnel training system, personnel development system, labor productivity, involvement.

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. В современных экономических условиях управление бизнесом осуществляется посредством анализа бизнес-процессов при формировании эффективной системы управления, обеспечивающей успешность компании. Эффективное управление является стратегическим в том смысле, что оно связано с более широкими проблемами, стоящими перед бизнесом. Традиционные системы управления эффективностью были основаны на финансовых показателях и показателях производительности труда. Процесс разработки стратегии зачастую был сосредоточен на расчете только будущих финансовых результатов. За последние тридцать лет были предложены показатели, отражающие стратегическую направленность и включающие в себя удовлетворенность клиентов, инновации, удовлетворенность трудом и вовлеченность сотрудников. Систему стратегического управления можно определить, как комплексный подход к обеспечению устойчивого успеха организации путем повышения эффективности работы каждого сотрудника и развития кадрового потенциала организации в целом. Кадровый потенциал является резервом, который повышает эффективность использования трудовых ресурсов, как активных участников стратегического развития компании.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы. Система стратегического управления направлена на обеспечение средств, с помощью которых организации могут получить лучшие результаты, понимая и управляя эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетентности сотрудников. В современных исследованиях различным аспектам стратегического управления посвящены научные работы таких авторов, как Растова Ю.И., Растов М.А. [1], Залозная Д.В., Бреусова Е.А. [2], Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. [3], Курина Т.Н. [4], Нехланова А.М. [5]. Процесс эффективного стратегического управления состоит из различных этапов: разработка стратегии, бюджетирование/постановка целей, прогнозирование, оценка эффективности, анализ эффективности и стимулирование вознаграждения [6]. Результатом процесса разработки стратегии являются четкие стратегические цели и планы действий по измеримому повышению эффективности, направленные на достижение конкурентного преимущества [7]. Определяя стратегические цели, организация делает их измеримыми с помощью критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности [8, 9]. В результате руководство имеет возможность принимать корректирующие меры для поддержания организации в рабочем состоянии. Бизнес-проблемы, которые побуждают организации совершенствовать процесс разработки стратегии являются следствием установки нереалистичных долгосрочных планов, которые не учитывают возможные экономические изменения и недостаточно фокусируются на конкурентных преимуществах. В ходе реализации этапов стратегии создаются условия для формирования эффективного трудового поведения сотрудников, что становится залогом не только достижения поставленных стратегических целей, но и, как следствие, гарантирует успех компании среди конкурентов. Работа над стратегией включает в себя следующие фазы: предварительная оценка организации, анализ внешней и внутренней среды, собственно разработка стратегии с учетом возможных альтернатив стратегического планирования и реализация разработанной стратегии. Последняя фаза предполагает реализацию через существующие кадровые процессы, путем их совершенствования.

Каплан Р. и Нортон Д. связывают стратегическое управление с благоприятными результатами работы [10]. Стратегическое управление уменьшает степень неопределенности, снижает уровень конфликтности среди персонала, повышает ясность информации, необходимой для выполнения работы [11]. Отмечается расширение прав и возможностей сотрудников, а также повышение самооценки [12]. Стратегическое управление повышает производительность на индивидуальном уровне, поскольку предоставляет возможность начинать новые проекты, получать дополнительную автономию и обратную связь [13]. Альбрехт С. и его коллеги описывают четыре ключевых направления работы с человеческими ресурсами в рамках стратегического управления – отбор сотрудников, социализация, управление производительностью, обучение и развитие. Выстроенные кадровые процессы влияют на организационный климат, вовлеченность, производительность труда [14]. Выстроенный процесс стратегического эффективного управления стимулирует менеджеров к разработке высококачественного стратегического плана и тщательному отслеживанию результатов деятельности сотрудников.

МЕТОДОЛОГИЯ

Формирование целей статьи. В ходе исследования были рассмотрено: способствует ли система стратегического управления персоналом укреплению кадрового потенциала компании и формированию желательного трудового поведения, помогают ли руководителям выбранные инструменты управления персоналом улучшить процесс стратегического управления персоналом и отдельных кадровых процессов в своей организации.

Используемые в исследовании методы, методики и технологии. Стратегическое управление персоналом и

кадровым потенциалом определяется как «модель запланированного развертывания человеческих ресурсов и действий, направленных на то, чтобы позволить организации достичь своих целей» [15]. Стратегическое управление персоналом, согласно К.Хендри и Э.Петтигрю, включает планирование и проектирование процесса [16]. Как отмечает П.Боксалл: «Критические проблемы управления человеческими ресурсами, такие как выбор исполнительного руководства и формирование позитивных моделей трудовых отношений, являются стратегическими для любой фирмы» [17, 18]. Возникающие проблемы в управлении персоналом влияют на результативность стратегических планов организации.

Основной целью кадрового менеджмента считают вовремя принятые решения [19]. Для успешного функционирования компании делается акцент на единый кадровый потенциал, а не на группу сотрудников или отдельного работника. Развитием кадрового потенциала предприятия занимается служба персонала и/или руководители всех уровней. Кадровый потенциал оценивается через качественные и количественные характеристики всех работников предприятия. Кадровый потенциал кроме совокупных способностей работников компании включает и такие составляющие, как мотивы труда, ценности и прочее.

Общности целей всех участников возможно добиться только через вовлеченность персонала в реализацию стратегических целей организации. В.Кан определял «personal engagement» как включение персонала в выполнение своего функционала физически, когнитивно, эмоционально и ментально [20]. Характеристикой трудового поведения вовлеченного сотрудника становятся выполнение функциональных обязанностей сверх оговоренного, стремление к профессиональному росту [21]. Именно сформированный кадровый потенциал обеспечивает организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Формирование и реализация системы стратегического управления персоналом были изучены на примере двух крупных международных торговых компаний – одна, специализируется на товарах для строительства, отделки и обустройства дома, другая на реализации шоколадных и других кондитерских изделиях, - с численность персонала на территории России более 7 000 и 19 000 соответственно. В компаниях реализуются стратегические программы, затрагивающие каждого сотрудника. У работников выстроена индивидуальная траектория развития с возможностью дистанционно отлеживать личные достижения. Выстроена система карьерных траекторий в двух направлениях, включая горизонтальный рост, который дает возможность сотруднику стать «специалистом» – «экспертом» – «профессионалом». Главной целью стратегии является определения развитие выявление сложные аспектов в работе сотрудников и создание стратегии улучшения качества работы, обслуживания и развития сотрудников. Проанализируем показатели, отражающие уровень развития кадрового потенциала: текучесть кадров, результативность обучения персонала, клиентоориентированность.

В новом магазине в Приморском крае наблюдался высокий процент текучести персонала в первые три месяца работы, что было связано с высокой интенсивностью труда и несовершенством системы подбора персонала (за время подборной компании собеседование прошло 3274 человека). В настоящее время текучесть персонала удерживается на 12%, достаточно низком для розничной сети торговли непродовольственными товарами. В процессе исследования системы обучения персонала были выявлены следующие проблемы. Переизбыток информации – в процессе обучающего цикла, сотруднику за короткий промежуток времени назначается много курсов и очных тренингов, что приводит к тому, что у сотрудника не укладывается информация и это приводит к ошибкам при работе. Не организована цикличная подача информации, что приводит к потере, либо застою знаний о рабочих процессах. После выявленных проблем, был сформирован план по изменению подачи информации и развитию персонала. В первые два месяца после начала реализации данного плана результаты тестирования и восприятия обучающих материалов улучшились с 53 до 82 из 100. При обучении сотрудника в торговом зале возникали ситуации недополучения необходимой информации, что приводило к ошибкам. Решение данной проблемы было организовано через систему наставничества и учебного пособия на каждый день, которое позволила наставнику передавать опыт более точно, что позволило сократить количество ошибок при работе с покупателями с 18 до 13 в месяц. Человеческий фактор всегда присутствует при работе с большим количеством клиентов, но основная задача минимизировать процент отрицательных отзывов. После введения новой системы обучения и передачи опыта удалось уменьшить процент отрицательных отзывов.

Международная компания столкнулась с проблемами при реализации своего товара через компанию партнера-дистрибутора на Дальнем Востоке, которым является организация ООО «Проект-Инвест». На Дальнем Востоке существует обширная сеть подразделений, доля сотрудников отдела продаж 73,8%, доля супервайзеров – 14,2%. Процент вакансий – соотношение среднесписочной численности и вакантных мест в отделе продаж для торговых представителей 9%, а для супервайзеров 15%. Анализ системы развития и обучения сотрудников отдела продаж партнера-дистрибутора на Дальнем Востоке выявил ряд проблем. В ходе интервьюирования с ключевыми лицами удалось выяснить, что сейчас у партнера существует только такой вид обучения сотрудников, как проведение нерегламентированных встреч-сессий, организуемых специалистом по работе с территорией – сотрудником ООО «Марс», который отвечает за весь трейд (совокупность торговых точек и ключевых клиентов) на вверенной ему территории. Совершенствование территории невозможно без повышения знаний и компетенций супервайзеров и торговых представителей. Осознавая это, сотрудник Марс проводит тренинги на рабочем месте в торговых точках с агентами, а также устраивает обучающие сессии в офисе партнера с разбором тех или иных ситуаций, которые должны быть паттерном поведения торговых представителей. Основной проблемой такого обучения является отсутствие системности, что дает низкие

результаты. Было проведено анкетирование торговых представителей, супервайзеров, начальников отдела продаж и специалистов по развитию территории об их удовлетворенности организацией процесса обучения. Всего в анкетировании приняло участие 169 человек, что составило 73,2% всех работающих в дистрибуции территории. Большинство респондентов – торговые представители (69,8%). Общая удовлетворенность организацией процесса обучения составила всего 32%, а среди торговых представителей – 27,1%. Подавляющее большинство (68,6%) ответили отрицательно на вопрос «Проводилось ли обучение за последние полгода?». На вопрос, связанный с желанием респондентов участвовать в мероприятиях по обучению необходимым для их работы компетенциям (навыки продаж, навыки переговоров, командное взаимодействие, эффективность визита и другие) большинство ответило положительно (96,5%). Создание единой регламентированной системы обучения и развития сотрудников отдела продаж компании-партнера ООО «Проект-Инвест» является стратегическим приоритетом на Дальнем Востоке и компании ООО «Марс». Для выполнения ожиданий бизнеса и качественного развития персонала отдела продаж, а также для последующего замещения менеджерских вакансий рядовыми сотрудниками, компании необходима стратегически выстроенная система обучения и развития кадров. После определения потребности и круга сотрудников, на которых рассчитаны данные организационные мероприятия, необходимо выявить инструменты и ответственных за реализацию системы обучения и развития на практике. В качестве инструмента обучения выступит текущая база тренингов и вебинаров международной компании Марс, локализованная на русском языке. Данный комплекс файлов на данный момент не распространяется на торговых представителей. Исходя из всего вышеперечисленного, можно предложить создание специализированный тренинг-отдел, основными задачами которого будет обучение сотрудников отдела продаж кондитерских изделий (а по необходимости и других отделов контракта продукции Марс) профессиональным знаниям, необходимым для качественной работы. Что позволит в стратегической перспективе решить существующие проблемы.

ОБСУЖДЕНИЕ

Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях. Кадровый потенциал – это качественная и количественная составляющая персонала, который понимается как основной ресурс организации, позволяющий эффективно достигать поставленные перед компанией цели. Исследования показали, что система управления человеческими ресурсами могут влиять на организационный климат и, как следствие, на их вовлеченность в работу и на финансовые результаты компаний [22]. Положительные эмоции и оптимистичное настроение (например, вдохновение, удовлетворение работой) позитивно влияют на работу сотрудника. Различные программные продукты позволяют в режиме реального времени сотруднику давать обратную связь своим коллегам, получать от них оценку своей деятельности [3]. Работники видят, как их работа способствует достижению целей компании. Управление талантами как особой категорией работников организации является неотъемлемой частью стратегического управления персоналом [4]. Интеграция индивидуальных и корпоративных целей, а также инициирование планов развития и обучения играют важную роль в обеспечении эффективного управления людскими ресурсами, включая отлаженную работу систем управления персоналом, и способствуют повышению эффективности организации.

ВЫВОДЫ

Выводы исследования. Работа по развитию кадрового потенциала предприятия сводится к эффективной работе всех систем управления персоналом. В результате реализации стратегических целей снижаются когнитивные и эмоциональные требования к сотрудникам за счет уточнения должностных обязанностей и устранения неясностей, предоставляются индивидуальные цели для достижения стратегических целей организации и создается условия для формирования вовлеченности работников. Вовлеченность определяется не посредством опроса сотрудников, а оценивается по HR метрикам – производительности труда, отзывам клиентов, результативности обучения, сформированности эффективного трудового поведения. Улучшать такие изменения в рабочих ресурсах, как свобода действий, полномочия по принятию решений, коммуникация и социальная поддержка, были важными причинами повышения уровня удовлетворенности работой, снижения уровень стресса на работе и сокращение количества прогулов по болезни, зарегистрированных в компании. Хотя вмешательства также включали вмешательства на индивидуальном уровне (например, обучение), положительные результаты в значительной степени были результатом нисходящих вмешательств.

Система стратегического управления включает в себя разработку процессов для установления общего понимания того, что должно быть достигнуто в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Периодическая оценка человеческих ресурсов внутри организации может повысить мотивацию и приверженность сотрудников, дать возможность работникам развивать свои способности, повышать удовлетворенность своей работой и в полной мере реализовывать свой потенциал на благо себе и организации в целом. Стратегическое управление персоналом направлено на создание условий для самовыражения, профессионального развития, постоянной обратной связи, ясность функциональных обязанностей, сопряженность индивидуальных и корпоративных целей. Вовлеченность персонала необходимо оценивать по текущему персоналу, индексу удовлетворенности клиентов, активному участию работников в проектах. Стратегическое управление позволяет устанавливать взаимосвязи стратегических целей компании с ежедневными функциональными обязанностями персонала, вовлекая работников в поэтапное выполнение стратегии, придавая значимость работы каждого сотрудника и определяя его вклад в реализацию стратегических целей.

Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении. Особенно актуально выстраивание системы стратегического управления компании параллельно с формированием системы стратегического управления

персоналом, включая диагностику кадрового потенциала и показатели удовлетворенности персонала существующей организацией кадровых процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Растова Ю.И., Растов М.А. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций // *Управленческие науки*. 2018. № 8(3). С. 20-31.
2. Залозная Д.В., Бреусова Е.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления промышленным предприятием // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2017. № 3. С. 68-74.
3. Алавердов А.Р., Алавердова Т.П. Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации // *Проблемы теории и практики управления*. 2019. № 10. С. 28-42
4. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // *Управленческие науки*. 2019. № 9(3). С. 86-95.
5. Нехланова А.М. Использование аутсорсинга в стратегическом управлении в агропромышленном комплексе (АПК). Структура организации АПК как объект стратегических изменений // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2021. № 2. С. 12-20.
6. Morrow D., Enoch A., Sue C. Exploring SPMS and job crafting as strategic motivation for work meaningfulness and engagement. 2016. <https://www.researchgate.net/publication/311405879>
7. André A. de Waal "Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle!" *Measuring Business Excellence*, 2007. Vol. 11 Iss 2 pp. 4-11.
8. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, 1995. Vol. 15, N. 4, pp. 80-116.
9. Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. "The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship", London: Prentice Hall. 2002
10. Kaplan, R.S., Norton, D. P. "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" Harvard Business School Press, Boston, MA. 2001
11. 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.
12. Tsareva N.A., Lisitsa L.A. Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*. March. Special Edition, 2018. p.528-536.
13. Kaplan, R.S., Norton, D. P. "Using the Balanced Scorecard as a strategic management systems" *Harvard Business Review*, 1996. Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
14. Albrecht, S., Bakker, A. B., Gruman, J., Macey, W., Saks, A. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2015, 2, 7-35.
15. Wright P.M., McMahan G.C., McWilttams A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective // *International Journal of Human Resource Management* 1994. 5:2 May
16. Hendry, C., Pettigrew, A. The practice of strategic human resource management // *Personnel Review*, 1986. 15, 5, 3-8.
17. Boxall, P.F. "The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence". *International Journal of Human Resource Management*, 1993, 4, 3, 645-64.
18. Boxall P., HR strategy and competitive advantage in the service sector // *Human Resource Management Journal*, 2003, Vol 13. № 3, p. 5-20.
19. Armstrong M. "Strategic Human Resource Management", ed. Kogan Page, London. 2006. 192 p.
20. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990. 33, 692-724.
21. Царева Н.А. Вовлеченность персонала как фактор его удержания в компании // *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2020. Т. 9. № 3 (32). С. 410-412.
22. Bakker A.B. Strategic and proactive approaches to work engagement // *Organizational Dynamics*, 2017. 46 (2), p.67-75.