

*Серебrenникова Кристина Павловна, студент 2 курс, факультет
«Финансовый», Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
Россия, г. Москва*

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК УСЛОВИЕ ИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА УСЛУГ И ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: в статье проанализированы проблемы развития человеческого капитала предприятия в условиях эпидемии коронавируса, при ограничении ресурсов предприятия. Показана важность человеческого капитала для развития организаций в условиях рынка интеллектуальных услуг и цифровой экономики, разработана система критериев оценки работы по развитию человеческого капитала.

Ключевые слова: сфера услуг, человеческий капитал, интеллектуальные услуги, привлекательность организации.

Abstract: The article analyzes the problems of developing the human capital of the enterprise in the conditions of the coronavirus epidemic, while limiting the resources of the enterprise. The importance of human capital for the development of organizations in the conditions of the market of intellectual services and the digital economy is shown, a system of criteria for evaluating work on the development of human capital has been developed.

Keywords: service sphere, human capital, intellectual services, attractiveness of the organization.

В условиях цифровой экономики, предоставления высокотехнологичных и «интеллектуальных» услуг (например, юридических, образовательных,

медицинских и др.) основой привлекательности организаций, возможности их эффективно действовать на рынке становится их человеческий капитал – совокупность человеческих и интеллектуальных ресурсов [1; 5].

В условиях пандемии коронавируса многие организации оказались в ситуации экономии средств, при которой вложения ресурсов в человеческий капитал ограничены [3].

Краткая характеристика подходов к формированию и поддержанию высокого уровня человеческого капитала на предприятии представлена в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика подходов к формированию и поддержанию человеческого капитала предприятия

Подход	Доминанта подхода	Источник формирования человеческого капитала
Стейкхолдерский подход	Учет требований всех сторон, заинтересованных в развитии человеческого капитала предприятия (сотрудников, руководства, владельца и акционеров предприятия)	Создание системы выявления и анализа требований заинтересованных сторон Разработка системы мотивации персонала на предприятии. Систематический мониторинг и анализ удовлетворенности персонала Привлечение заинтересованных сторон к планированию и процессу формирования человеческого капитала
Технологический подход	Управление инновационным развитием предприятия на основе развития его человеческого капитала	Совершенствование существующих и внедрение новых технологий производства и организации управления, систематическое обучение людей в рамках системы вузов (либо на предприятии в случае локального уровня). Мониторинг эффективности обучения с позиции оценки затрат на обучение и полученных выгод (производительности труда персонала)
Знаниевый подход	Управление развитием интеллектуального капитала предприятия – осуществление затрат на повышение уровня квалификации,	Развитие механизмов приобретения и распространения знаний Получение прав некоторыми сотрудниками на объекты интеллектуальной собственности, которые образуются (создаются ими) на предприятии.

	знаний, умений персонала	
Гуманитарный подход	Управление напрямую развитием человеческих ресурсов (характерно для предприятий, полностью работающих в рамках цифровой экономики)	Инвестиции в обучение и развитие людей рассматриваются как инвестиции в производительные силы предприятия, своего рода «средства производства».
Информационный подход	Управление информационным развитием предприятия,	Повышение уровня автоматизации производства и управления, что требует сокращения численности персонала предприятия, но повышения уровня его квалификации Внедрение информационных систем управления персоналом
Финансовый подход	Контроль и оптимизация денежных ресурсов, направляемых на оплату труда и развития персонала	Совершенствование системы финансово-экономического управления персоналом, в том числе финансов предприятия, затрачиваемых на развитие сотрудников предприятия.

Из таблицы 1 можно отметить, что каждый из исследуемых подходов затрагивает преимущественно одну или две стороны формирования человеческого капитала на предприятия.

В то же время, процесс развития человеческого капитала на предприятии должен опираться на стратегические цели развития данного предприятия.

В условиях экономии материальных и иных ресурсов, основные стратегические цели многих организаций на современном этапе включают:

1. Сохранение объема продаж в условиях пандемии и падения спроса на продукцию.
2. Оптимизация расходов на кадровую политику, формирование кадрового потенциала организации.

3. Оптимизация расходов на процесс деятельности сотрудников (непосредственно на процесс труда, преимущественно, это управление и продажи).

В рамках данных стратегических целей организации можно представить следующие рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации (таблица 2).

Таблица 2. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики в организации (на основе стратегических целей организации в неблагоприятных условиях)

Стратегическая цели	Меры по совершенствованию кадрового потенциала
Сохранение объема продаж в условиях пандемии и падения спроса на продукцию.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение сотрудников-продажников и сотрудников, оказывающих услуги, маркетинговой деятельности, организация обмена опытом, наставничество. 2. Оптимизация рекламных текстов. 3. Оптимизация деятельности сотрудников за счет внедрения новых технологий продаж, в том числе продаж через Интернет. 4. Разработка новых продуктов компании с участием сотрудников (предложение сотрудникам поучаствовать в разработке новых продуктов, с предложением бонусов, премий за разработку конкурентных продуктов).
Оптимизация расходов на кадровую политику, формирование кадрового потенциала организации.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевод части сотрудников на удаленный режим работы (размещение рекламы, продажи через Интернет). 2. Перевод бухгалтеров и администраторов на удаленную работу. 3. Оптимизация системы оплаты труда с увеличением премиальной части (за объемом продаж, оказанных услуг), и снижением постоянной части.
Оптимизация расходов на процесс деятельности сотрудников (непосредственно на процесс труда, преимущественно, это управление и продажи).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевод сотрудников на продажи удаленно. 2. Формирование системы фриланса – прием на работу сотрудников-фрилансеров, заработная плата которых оптимизирована за счет снижения налогов (при приеме по гражданско-правовому, а не трудовому договору).

Из таблицы 2 можно отметить, что предлагаемые методы совершенствования кадровой политики применимы в условиях пандемии, а также в дальнейшем – при перестройке рынка по итогам пандемии, что произойдет в ближайшие несколько лет.

Актуальным представляется формирование системы мотивации сотрудников и развития системы сопровождения новых сотрудников [4].

В частности, для улучшения мотивации труда персонала, уменьшения текучести сотрудников можно предложить следующую систему кадрового сопровождения (таблица 3).

Таблица 3. Предлагаемая система кадрового сопровождения работников организаций в условиях пандемии

Направление деятельности в сфере кадрового сопровождения	Меры по реализации
1. Подбор персонала (при необходимости)	1. Набор молодежи с временно сниженной заработной платой. 2. Набор фрилансеров для работы по гражданско-правовым договорам в сети Интернет (продажи, размещение рекламы)
2. Целеполагание и оценка (мониторинг)	1. Обоснование роли сотрудников для достижения целей компании (в отношении постоянных кадров) 2. Оценка вклада сотрудников (постоянных) в развитие компании
3. Обучение и адаптация	1. Развитие системы наставничества. 2. Мониторинг эффективности сотрудничества
4. Самообслуживание по базовым процессам	1. привлечение сотрудников к эффективному тайм-менеджменту, планированию своей деятельности 2. Самомониторинг и итоги реализации планов
5. Социальное взаимодействие, коммуникация и совместная работы	1. Развитие коммуникативных качеств, организация обмена опытом.
6. Вовлеченность в управление опытом и работу с персоналом	1. Развитие наставничества, прием предложений сотрудников по развитию персонала компании. 2. Организация системы обмена опытом.

Важным представляется развивать коммуникативные качества сотрудников, ввиду того, что многие сотрудники осуществляют коммуникацию с клиентами. Коммуникативные качества рассматриваются как способность ориентироваться в различных ситуациях общения, основанная на знаниях, умениях, навыках, чувственном и социальном опыте индивида в сфере межличностного взаимодействия [2].

В области повышения кадрового потенциала в большинстве компаний используются следующие методы и средства [6]:

1. Курсы повышения квалификации, которые компания организует по обмену и при сотрудничестве с вузами.

2. Система стажировки новых сотрудников, посредством «прикрепления» их к более опытным.

3. Система надбавок и доплат более квалифицированным сотрудникам.

В большинстве компаний не проводится постоянный мониторинг и оценка кадрового инновационного потенциала, однако осуществляется работа по подготовке начинающих сотрудников к работе, формированию у них опыта (на основе механизмов тьюторства) [8].

В то же время, для формирования инновационного кадрового потенциала сотрудников компании необходимо проведение соответствующего контроля и мониторинга во времени [7].

Представляется, что данную деятельность следует осуществлять на основе предложенных критериев (таблица 4).

Таблица 4. Предлагаемая система критериев для организации мониторинга кадрового потенциала

Мера по повышению кадрового потенциала	Критерий оценки эффективности реализации меры	Показатели для критерия
Организация повышения квалификации сотрудников	1. Уровень эффективности повышения квалификации сотрудников	1. Производительность труда сотрудника (объем работы/единицу времени) за вычетом Объемы затраченных средств на обучение сотрудника 2. Число сотрудников компании, повысивших квалификацию
Тьюторство (реализуется в компании без организации мониторинга)	1. Число сотрудников, которые являются наставниками 2. Число стажеров, дошедших до стабильной позиции в организации	1. Затраты финансов на доплату за наставничество за вычетом дельты производительности труда нового сотрудника (до и после тьюторства) 2. Производительность

		труда новых сотрудников в совокупности за единицу времени
Обмен опытом	1. Число организованных обменов опытом (между филиалами компании либо с другими компаниями) 2. Число сотрудников, которые участвовали в обмене опытом	1. Производительность труда сотрудников в совокупности, осуществивших обмен опытом за вычетом затрат на организацию обмена опытом 2. Производительность труда каждого сотрудника
Новые идеи развития организации, оптимизации труда и др.	1. Наличие реализованных сотрудниками новых идей для развития организации	1. Прибыль структурного подразделения компании до реализации идеи и после

По критериям, представленным в таблице 4 представляется возможным организация мониторинга проведения работ по повышению уровня инновационного потенциала.

При этом, инновационный потенциал применительно к персоналу организации заключается не только в мотивации сотрудников работать с целью развития компании, предлагать идеи по оптимизации труда в компании, повышении производительности труда и др, но и в уровне подготовки сотрудников, их стремлении повышать собственную компетентность, уровень творческих способностей.

Таким образом, на текущий период необходимо предпринять следующие действия по формированию инновационного потенциала организации (применительно в работе с персоналом):

1. Инвестировать средства в развитие сотрудников организации. Предварительно представляется актуальным провести психологическое тестирование и анкетирование с целью выявления уровня мотивации сотрудников продолжать работать в компании (либо найти иное место работы).

2. Осуществлять внедрение новых технологий в оказание услуг. В частности, необходимо внедрять новые системы маркетинга, которые позволяют наращивать объем оказываемых услуг. Целесообразно предложить новые продукты (в части покупки товаров в рассрочку, что актуально в связи с

ужесточением условий кредитования со стороны кредитных организаций). Это обуславливает необходимость повышения правовой грамотности сотрудников.

3. Актуально для сотрудников внедрять внутренние семинары по обмену опытом (преимущественно по реализации продаж), в рамках которых сотрудники смогут поделиться собственным успешным опытом продаж, подготовить доклады по освещению последних тенденций в области маркетинга (основное направление деятельности компании).

Представляется, что внедрение этих рекомендаций не потребует существенных дополнительных затрат со стороны компаний, при этом, их реализация сможет повысить уровень корпоративной культуры, взаимодействия сотрудников друг с другом.

Библиографический список:

1. Лескова Т.М. Аудит кадрового обеспечения предприятий машиностроительного комплекса в системе менеджмента качества / Т. М. Лескова, Л.С. Груздева // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2018. - Т. 24, № 7. - С. 102-108.

2. Мирзаева И.И. Управление системой мотивации персонала / Мирзаева И.И., Ганиева Л.Р., Гуничева Е.Л. // Итоги 2016 года: идеи, достижения : сб. материалов III Регион. науч.-практ. конф. с всерос. участием. - 2016. - С. 179-184.

3. Морозова С.В., Шакурова З.А. Трудовая мотивация персонала отдела продаж, удовлетворенность трудом и их связь с организационной культурой // Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-personala-otdela-prodazh-udovletvorennost-trudom-i-ih-svyaz-s-organizatsionnoy-kulturoy>.

4. Орлова Т.В. Мотивация персонала и основы формирования мотивационного механизма // Академическая публицистика. - 2019. - № 11. - С. 139-142.

5. Павленко О.А. Исследование действующего механизма формирования и функционирования мотивационной среды предприятия / О.А. Павленко, В.Б. Садчиков // Аллея науки: науч.-практ. электрон. журн. - 2018. - Т. 3, № 5 (21). - С. 79-82.

6. Прокопова Е.В. Мотивационный аудит как элемент повышения эффективности деятельности предприятия // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: прошлое, настоящее, будущее: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч. конвента с междунар. участием. - 2018. - С. 314-318.

7. Трофимова А.А. Аудит вознаграждения персонала: методические аспекты // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы : сб. ст. по материалам IV Междунар. студ. науч.-практ. конф. - 2018. - С. 82-86.

8. Шаньгина Н.В. Механизмы формирования мотивационной сферы личности в процессе ее мотивационного становления / Н.В. Шаньгина, О.В. Мылласова // Школа Науки. - 2018. - № 7 (7). - С. 21-22.