

# КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Блинов П.И. Email: [Blinov17106@scientifictext.ru](mailto:Blinov17106@scientifictext.ru)

*Блинов Павел Игоревич - студент магистратуры,*

*SPIN: 1908-1270,*

*специальность: управление персоналом,*

*факультет управления,*

*Негосударственное образовательное учреждение*

*Московский финансово промышленный университет «Синергия», г. Москва*

**Аннотация:** в статье обсуждается вопрос о необходимости адаптации кадровой стратегии организации путем реализации корпоративных программ в условиях определенных организационных изменений. За основу была взята успешная компания, представленная на российском рынке. Были исследованы условия ее работы, кадровый потенциал, организационная структура. Обоснованы причины организационных изменений и проанализированы некоторые реализованные корпоративные программы в связи с изменениями в кадровой стратегии организации. Также были обоснованы их преимущества для экономической сферы компании. Далее автором была дана рецензия на выбранные стратегические подходы и даны рекомендации для других организаций о целесообразности использования.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия, корпоративные программы, организационные изменения, кадровая политика, кадровые ресурсы, кадровая база.

## PERSONNEL STRATEGY OF THE ORGANIZATION AND CORPORATE PROGRAMS IN THE CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

**Blinov P.I.**

*Blinov Pavel Igorevich - student of the master's degree,*

*FACULTY OF MANAGEMENT, SPECIALTY PERSONNEL MANAGEMENT,*

*NON-STATE EDUCATIONAL INSTITUTION MOSCOW FINANCIAL INDUSTRIAL UNIVERSITY "SYNERGY", MOSCOW*

**Abstract:** the article discusses the need to adapt the organization's HR strategy by implementing corporate programs in the context of certain organizational changes. The basis was taken by a successful company, represented on the Russian market. The conditions of its work, personnel potential, organizational structure were investigated. The reasons of organizational changes are justified and some realized corporate programs are analyzed in connection with changes in the personnel strategy of the organization. Their advantages for the economic sphere of the company were justified as well. Further, the author gave a review of selected strategic approaches and gave recommendations to other organizations on the appropriateness of use.

**Keywords:** personnel strategy, corporate programs, organizational changes, personnel policy, human resources.

УДК 331.5.024.54

В современных экономических условиях человеческий капитал является одним из основополагающих факторов, определяющих рыночные позиции любого хозяйствующего субъекта. Для эффективного распределения и управления человеческими ресурсами, организации необходимо иметь соответствующую условиям работы и экономической деятельности кадровую стратегию. В соответствии с внешними и внутренними изменениями ее необходимо постоянно актуализировать, обращая внимание, в том числе, и на опыт других организаций.

Кадровая стратегия в организации все больше становится одним из важнейших факторов. Что бы сохранить конкурентные преимущества, организациям необходимо не только прибегать к инновациям, модернизациям, освоениям новых сегментов рынка или любым другим действиям, затрагивающих хозяйственную или любую другую деятельность, но и учитывать необходимость изменений такого же плана в их кадровой политике. С помощью стратегии кадровой политики определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом. [1, с. 5].

В связи с экономическим кризисом 2008 года, который резко негативно сказался на конкурентном положении многих российских предприятий, возникла необходимость изменения стратегий организаций во всех сферах. Валютный кризис 2014 года, связанный с политическими изменениями в мире, также отразился негативно на деятельности организаций и так или иначе еще раз обозначил необходимость изменений в стратегиях.

Для наибольшего успеха при таком подходе необходимо иметь не только стратегический план, учитывающий экономические факторы, влияющие на деятельность, какими бы они ни были –

политическими, социальными или непосредственно касающимися финансовой сферы, поскольку так или иначе, любые из этих факторов могут иметь влияние на непосредственную деятельность фирмы, но и учитывать необходимость изменений и кадрового направления политики. Поэтому вопрос кадровой стратегии и корпоративных программ, обусловленных ее организационными изменениями, становится актуален все больше.

Целью данной статьи является обобщение опыта работы одной из успешных компаний, представленных на российском рынке в области актуализации кадровой стратегии по средствам корпоративных программ, обусловленных внутренними и внешними организационными изменениями.

В настоящей статье рассмотрены несколько кадровых программ при определенных организационных изменениях в компании, сделана попытка обосновать их влияние на экономические показатели организации. За основу взята организация ООО «Октобл» - российское представительство компании Decathlon. Она ведет свою деятельность в сфере ретейла, а конкретнее в области спортивных товаров. Следует оговорить, что настоящем исследовании будет рассмотрено влияние организационных изменений в кадровой стратегии и как следствие организации корпоративных программ на общую деятельность компании. В подобном подходе отражены новизна и интерес данной работы. Данная компания активно борется за повышение своих конкурентных преимуществ перед такими титанами рынка как Спортмастер, Адидас и т.д., в том числе и касаясь кадрового направления. В контексте работы будет частично рассмотрена компания ООО «Спортмастер» в качестве сравнения организационных структур, для расширения понятийного аппарата в причинах принятия тех или иных организационных изменений и корпоративных программ.

Поэтому и конечный вывод будет представлять собой рецензию по кадровой стратегии и корпоративным программам компании ООО «Октобл» и краткие выводы о целесообразности применения данного опыта в других организациях. Следует, для большего понимания, рассмотреть организационную структуру компании чуть подробнее.

Декатлон (eng. Decathlon) — французская компания, специализирующаяся на разработке, производстве и розничной торговле спортивными товарами более чем для 70 видов спорта. Компании принадлежит торговая марка Decathlon («Декатлон»), а также 20 торговых марок, каждая из которых «отвечает» за конкретный вид спорта: Artengo (спорт с ракетками), V'twin (велосипедный спорт) и т.д. В России, как уже говорилось ранее, официальным представительством компании является ООО «Октобл».

В связи с реалиями российского рынка, компания Дектлон в России вынуждена работать в условиях жесткой конкуренции с такими компаниями как Спортмастер, Триалспорт и т.д. По этой причине компанией был взят стратегический курс на более инновационный подход к структуризации организации и кадровой стратегии в частности.

По своей структуре управления компания Октобл» штабная, в упрощенном виде имеет вид:

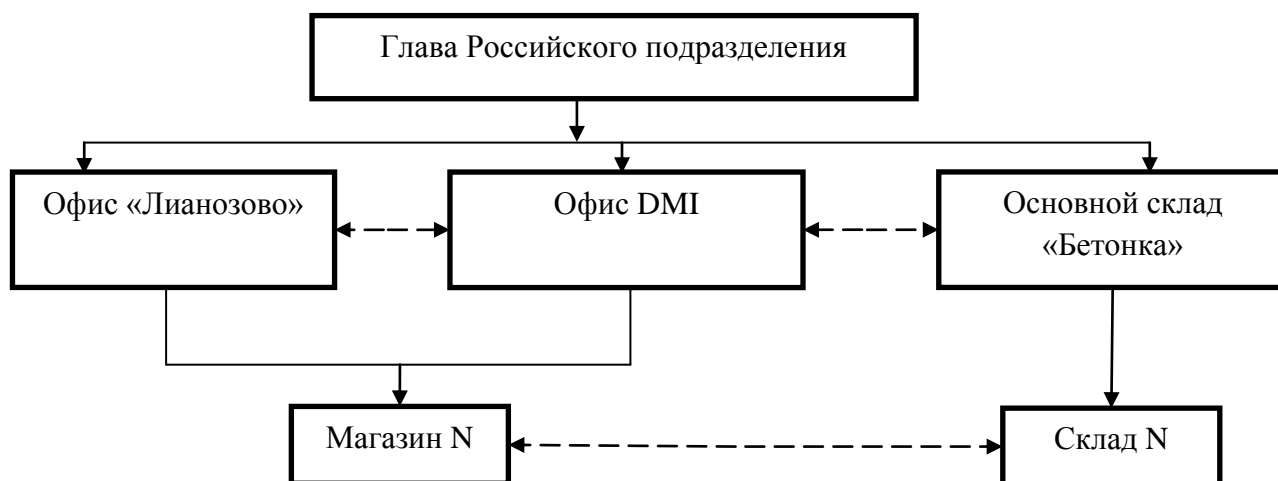


Рис. 1. Схема: Структура функционирования компании Дектлон в России

Офис DMI – офис, где непосредственно находятся руководители каждого из направлений спорта в России (бренд-менеджеры), закупщики (специалисты по снабжению магазинов), менеджеры по коммуникации/сегментации, менеджеры качества и т.д. Офис «Лианозово» - здесь находится весь персонал, выполняющий вспомогательную функцию и не относится к непосредственной работе с продуктом: юристы, бухгалтерия, менеджеры по e-commerce и т.д.

Оба офиса координируют деятельность магазинов, при этом оставляя за каждым права на некую свободу в принятии решений, при сохранении основной концепции: символики, ценовой политики, политики лояльности к компании, общей логике имплантации товара.

Так же офис DMI отчасти координирует деятельность главного склада «Бетонка», хоть он и не находится в непосредственном его подчинении, в отличие от магазинов. Бетонка же, в свою очередь, регулирует деятельность остальных региональных складов.

Магазины же выполняют свою непосредственную функцию – вся их деятельность сосредоточена на реализации продукции. Директор имеет в подчинении менеджеров отдела, те же в свою очередь имеют в подчинении продавцов-консультантов. Вся остальная деятельность касается бухгалтерии, финансов и прочего возлагается частично на менеджеров отделом и, в большей степени, на оба головных офиса [3, с. 42-45].

Далее, для сравнения, следует привести пример организационной структуры лидера рынка спортивных товаров – ООО «Спортмастер»

Спортмастер (eng. Sportmaster) — российская компания-ритейлер, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле спортивными товарами. Владелец одноимённой сети магазинов спортивных товаров в России, Белоруссии, Казахстане, Китае и на Украине — Sportmaster Group.

Структура компании Спортмастер имеет несколько иной вид, линейно-функциональный:

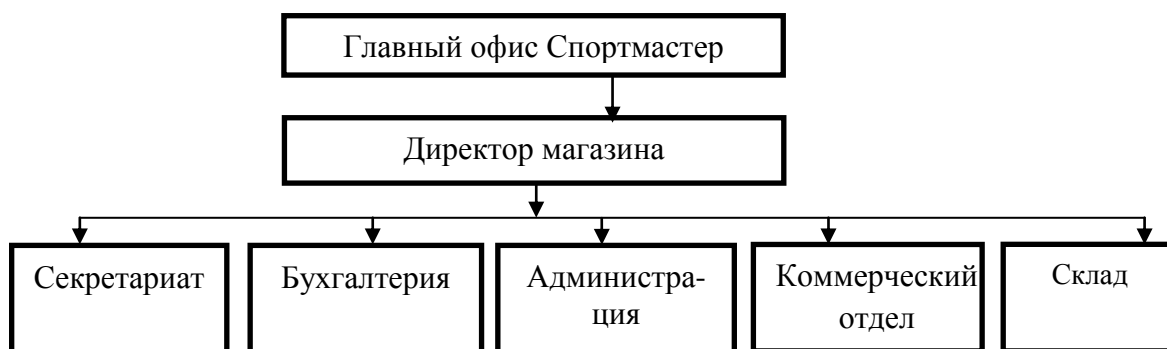


Рис. 2. Схема: Структура функционирования компании Спортмастер в России

Главный офис организации выполняет глобальные функции – создание стратегии, ценовой политики и кадровой политики, в частности.

Каждый же отдельно взятый магазин состоит в полном подчинении с офисом, при этом в локальном порядке имеет отделы, которые выполняют свои функции:

- секретариат – обособленный отдел, структурирует деятельность директора и выполняет вспомогательную функцию, в частности ведение деловой переписки руководства, документооборот т.д.;
- бухгалтерия – выполняет функции кадрового и бухгалтерского учета, ведет всю финансовую деятельность;
- администрация – выполняет менеджерские функции в магазине касательно деятельности персонала и т.д.;
- коммерческий отдел – отвечает за реализацию товара, рекламную деятельность, связь с общественностью;
- склад - отвечает за функцию снабжения данного магазина.

Как наглядно показано на схеме, основное отличие компаний заключается в том, что в Октобле основной функцией магазинов остается реализация продукции, они обособлены и имеют возможность выбирать тактику реализации товара непосредственно на местах, но подчинены центральным офисам, когда как в Спортмастер главный офис определяет не только стратегию, но и общую тактику реализации, а каждый магазин имеет только обособленную структуру функционала, не зависимую от офиса. В прямом, жестком подчинении находится сам отдельно взятый магазин.

Переходя к основной теме данной статьи, следует отобразить основные причины организационных изменений в кадровой стратегии ООО «Октобле» подробнее рассмотреть ее, проведя анализ и сравнение принятых к исполнению корпоративных программ. Рассмотрены будут корпоративные программы глобального масштаба, не касающиеся стратегий конкретно взятых магазинов.

Причинами организационных изменений кадровой политики в компании Октобле стали несколько факторов:

- экономический и финансовый кризисы последних 10 лет;
- желание руководства компании перейти на более адаптированный под российский рынок курс развития компании.

На данный момент в компании происходит реорганизация одного из головных офисов – офиса DMI, с чем и связаны изменения в кадровой стратегии. До 2016 года в основе данного офиса находились

руководители брендов Российского направления компании, иначе говоря – один человек отвечал именно за один бренд, а не за конкретное направление спорта в нем. В связи с этим отбор и подготовка персонала проходила по принципу стандартизации обучения для всех, без какой-либо адаптации под конкретное направление. На данный момент изменения происходят кардинальные – каждый представленный бренд разделен на определенные сегменты, выделенные по видам спорта. Таким образом, руководство компании планирует развивать каждое из направлений, и, как следствие, компанию в целом. В связи с этим предыдущий подход к руководству, обучению и найму персонала перестал быть актуальным. Появилась необходимость в персонале, непосредственно связанным с тем или иным видом спорта, проще говоря, теми, кто практикует то или иное направление и имеет возможность анализировать потребности рынка с точки зрения пользователя. Кардинально была изменена структура обучения персонала, которая получила адаптацию непосредственно к каждому сегментированному виду спорта. Была запущена корпоративная программа, позволяющая получить развитие в компании сотруднику любого уровня (а не только руководящих, как было до этого) в офис с непосредственной возможностью занять позицию бренд менеджера, специалиста по снабжению по каждому виду спорта. В этой программе была полностью пересмотрена политика заработной платы и премиальных, напрямую зависящая от уровня подготовки и реализации созданного проекта в индивидуальном порядке. Также была улучшена и расширена структура социального пакета на данные позиции. Это подхлестнуло мотивацию каждого отдельно взятого сотрудника. На выходе компания получает не только обученного с точки зрения процесса руководителя направления, но и эксперта, способного грамотно проанализировать ситуацию на рынке и создать актуальный коммерческий проект по направлению. В связи с этими изменениями глобального масштаба, была изменена корпоративная программа касаясь найма персонала и профессиональной деятельности сотрудников низшего звена, иначе говоря – менеджеров отделов и продавцов консультантов. Заключалась она в похожей схеме: в отдельно взятый отдел нанимался сотрудник, непосредственно практикующий или практиковавший ранее тот или иной вид спорта. В зависимости от профессиональных компетенций и уровня владения тем или иным видом спорта, в индивидуальном порядке рассматривалась заработная плата, премиальные и условия их получения, дополнительные социальные программы.

Подобные корпоративные программы в условиях организационных изменений кадровой стратегии позволили компании взять курс на наибольшую адаптацию под российского покупателя. В сумме, с коммерческой политикой компании заключающейся в предложении наилучшего качества по наименьшей цене, для возможности освоением покупателем любого желаемого вида спорта позволила в 2016 году компании показать первые положительные результаты. Чистая прибыль компании Октобл в 2016 году заметно выросла (точные данные не могут быть указаны, информация инсайдерская). В связи с таким успехом, было принято решение об еще одной корпоративной программе, касающейся кадровой стратегии. Было принято решение разделить 1/3 прибыли между всеми сотрудниками в России, купившими специальные не голосующие акции компании. Покупка таких акций была организована в начале 2016 года при некоторых условиях:

- работа в компании не менее 3 месяцев;
- бессрочный контракт.

Была создана система, при которой покупка определенного кол-ва акций давала определённые привилегии в виде, например, получения еще какого-то количества в подарок, что изначально давало возможность каждому сотруднику, купившему их, сразу получить бонус в виде дополнительных подарочных акций и как следствие – изначальный денежный прирост их вложений. Также были созданы условия, при которых эти акции можно было заново продать компании:

- уход сотрудника из компании (продажа в обязательном порядке),
- свадьба,
- похороны,
- расширение или приобретение жилплощади,
- рождение ребенка и т.д.

Это позволило компании получить дополнительный приток денежных средств для реализации программ, описанных выше. После получения прибыли за 2016 год было принято решение добавить бонус к этим акциям. Подобное решение было направлено на повышение лояльности персонала на всех уровнях и улучшения условий работы особо заинтересованных сотрудников.

Треть прибыли была разделена между 3000 сотрудниками, в соответствии со специальной формулой и т.д. В результате сотрудники могли получить дополнительные денежные средства к началу 2017 года в качестве бонуса. Также было принято решение продлить программу еще на год для наибольшей стимуляции сотрудников к покупке акций и притоку дополнительного капитала в компанию и непосредственного улучшения качества работы на всех уровнях из-за особо повышенной мотивации.

Подобные действия позволяют сделать вывод об учете кадровой стратегии организации как одной из важных частей общей стратегии. И о желании организации осуществлять и учитывать организационные

изменения не только в непосредственной ее деятельности, но и в кадровой сфере ее жизни. И как следствие получения улучшений и приростов прибыли.

Таким образом, подводя итоги данной статьи, следует систематизировать проведенный анализ и дать рецензию:

Необходимость организационных изменений в компании ООО «Октобл» обусловлена несколькими факторами:

- желанием повысить свое конкурентное преимущество,
- финансовым и экономическим кризисами последних 10 лет,
- желаниям руководства российского направления компании эффективного ее развития и адаптации ее деятельности под российский рынок.

Как было наглядно представлено выше, организационно-управленческая структура компании не нуждается в особых изменениях, так как имеет прямое преимущество перед основным конкурентом ООО «Спортмастер» в виде более гибких возможностей в плане тактики реализации продукции, сведение деятельности каждого отдельного магазина фактически лишь к этой функции. Отсюда напрашивается вывод о необходимости организационных изменений в кадровой стратегии, касающейся одного из важнейших звеньев – офиса DMI. Рассмотренные выше корпоративные программы в условиях этих изменений позволяют сделать вывод о положительной динамике в непосредственной деятельности компании и как следствие подтверждение о правильности выбора кадровой стратегии как одной из основных в глобальной стратегии организации.

В качестве рекомендации для использования другими организациями следует выделить:

- стратегическое направление в кадровой политике компании на повышение лояльности сотрудников по средствам специальных корпоративных программ, таких как дополнительный денежный бонус по итогам деятельности компании за год для всех сотрудников, владеющих специальными акциями и как следствие продуктивное функционирование всего механизма организации в целом;

- кадровую стратегию организации на наем преимущественно компетентных руководителей направлений видов спорта для достижения наилучшего результата в их развитии и как следствие – повышения конкурентных преимуществ.

#### *Список литературы / References*

1. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с. С. 5.
2. Блинов П.И. Особенности управления в женском коллективе на примере компании ООО«Октобл» Дектлон Колабус магазин 884: выпускная квалификационная работа. М.: МФПУ «Синергия», 2016. 82. С. 42-45.
3. Правила внутреннего трудового распорядка в ТК «Спортмастер».
4. О компании // Официальный сайт компании Декатлон. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.decathlon.ru/about-us.html#store-list/> (дата обращения 15.05.2017).
5. Управление персоналом. Маслова В.М. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2015. 492 с.