

**Тема: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ
КОМПАНИИ DIDI**

АННОТАЦИЯ

В данной статье были проанализированы рекомендации для повышения эффективности и использования кадрового потенциала на примере китайской компании Didi в области сервиса такси и аренды автомобилей.

Ключевые слова: кадровый потенциал, факторы формирования, проблемы развития трудового потенциала сотрудников.

ANNOTATION

This article analyzes recommendations for improving the efficiency and use of human resources on the example of the Chinese company Didi in the field of taxi service and car rental.

Key words: personnel potential, factors of formation, problems of development of labor potential of employees.

Кадровый потенциал имеет большое значение в условиях развития предприятия, и его деятельность должна соответствовать современным методам производства.¹ Необходимым процессом в работе предприятия является не только правильная организация и разделение труда, но и оптимизация потенциала работников. Формирование и интеграция кадрового потенциала невозможны без обращения внимания на личные качества

¹ Дидченко О. И., Дорвганюк А. В. Оценка кадрового потенциала промышленного предприятия. // Экономический вестник Запорожской государственной инженерной академии, 2013. - № 5. – С. 33-43.

работника, выявление его социально-психологической характеристики, работоспособности, квалификации и творческих склонностей.²

Компания Didi – это одна из крупнейших компаний, занимающихся такси сервисом, прокатом и арендой автомобилей в Китае. В фирме есть HR-отдел, который отвечает за оформление на работу, увольнение, больничные листы, отпуска, выплаты денежных возмещений и т.д. И все же самая главная обязанность отдела HR – это подбор новых сотрудников. Для этого требуется не только компетентность, знания методик отбора персонала и опыт работы, но и человеческая интуиция и проницательность.

Обучением, развитием и оценкой персонала в компании занимается отдельный специалист, который проводит тренинги, анкетирование сотрудников, рассылает полезную информацию по e-mail. Также в компании есть закрытый портал для сотрудников, на котором они могут ознакомиться с основной информацией о компании, с документами, с гидом по обслуживанию покупателей, который разработан тренинг-менеджером.

На сайте представлена информация о продукте, который продает организация. Также разработаны аргументы продаж, которые меняются в зависимости от сезона и представленных коллекций. Размещены гиды новичкам, сотрудникам, которые только устроились на работу. Расписаны по ступеням, с определенными сроками, действия сотрудников для эффективного получения знаний. Такие же алгоритмы есть для сотрудников, которые идут на повышение.

Но информация, представленная в гидах направлена больше на изучение специфики товара и на работу с операциями на кассе, заполнению документов и анализу отчетов. И почти не содержат информацию о самом процессе продаж, о повышении его эффективности. На сайте представлен только гид по продажам и бланк для коучинга.

² Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия. СОЦИС, 2013. - № 3. - С. 67–74.

Давайте рассмотрим поподробнее как в этой компании сотрудники могут повысить свою квалификацию, а также достичь карьерного роста. Помимо внутреннего подбора и собственной инициативы сотрудника претендовать на новую должность, есть главный инструмент - это центр оценки или ассесмент-центр. После него у сотрудника три статуса:

- 1) готов к назначению (при отсутствии открытой вакансии кадровый резерв);
- 2) индивидуальный план развития (ИПР) 1-3 месяца;
- 3) не готов. Рекомендовано развитие на текущей позиции, возможность повторного ассесмента через 6 месяцев.

Если сотрудник, который находится в региональном магазине, говорит о том, что хочет повышения и готов переехать в другой город. То алгоритм следующий:

Шаг 1. Сотрудник оповещает управляющего (если отношения позволяют) и связывается с HR отделом путем написания письма, с вложенным резюме и указанием желаемой вакансии, если он ее знает.

Шаг 2. Далее, сотрудник HR-отдела запрашивает основные сведения у управляющего и территориального менеджера по сотруднику.

Шаг 3. Проводится собеседование по скайпу.

Шаг 4. Если HR-отдел и коммерческий отдел говорит «да», то он получает возможность претендовать на должность.

Если нет открытой вакансии в городе и есть возможность подождать с назначением на должность, то компания отправляет кандидата на ассесмент в один из городов, где состоится такое ближайшее мероприятие. Теперь рассмотрим, как обстоит ситуация с обучением персонала в компании.

Как мы уже знаем существуют ассесмент-центры, также проводятся тренинги для сотрудников. Но на обучение в обучающий центр может поехать только сотрудник, который рекомендуется к повышению. То

обучение с тренером могут получить в основном крупных городов Китая. Для других провинций такой функции не существует. Очень редко тренинг-менеджер может приехать в региональные точки на короткий срок и провести тренинг, только для руководителей магазинов, т.е. управляющего и администратора.

Ключевые сотрудники, т.е. таксисты в тренингах не участвуют, т.к. проводить тренинги для всех сотрудников невозможно из-за длительного рабочего дня и посменного графика без возможности развозить людей даже на день. Из этого следует, что сотрудники организации являются как ресурсом компании, который можно обучить, так и его ограничением, так как невозможно использовать человеческий ресурс из-за ограничения времени и территориального ограничения.

Также сюда можно отнести экономические ресурсы. Компании не рентабельно отправлять тренинг-менеджера в другие провинции часто. Это очень затратное мероприятие, так как включает в себя командировочные выплаты, перелет, гостиница. Для проведения тренинга нужно отвлечь сотрудников от работы на несколько дней, а это оплата их рабочего времени, которое они используют не для решения рабочих задач. От этого страдают таксисты и его продуктивность потому, что обязанности перераспределяются на других сотрудников и падает эффективность деятельности компании. Также оплата помещения для тренинга и обеда для участников.

Как итог такие тренинги почти не проводятся в регионах, в период 2017- 2019 года на территории Красноярска был совершен один приезд тренинг менеджера. Можно подметить, что даже после такого малого количества тренингов, не ведется какая-либо оценка применимости полученных знаний. Сотрудники не дают обратную связь о прослушанных тренингах, также никак не отслеживается, передали ли они полученные знания своим подчиненным.

Мы можем подвести итог, что ресурсами компании являются сотрудники, их время на обучение и развитие, сама система обучения, отдел, который занимается всей кадровой документацией, а также тренинг-менеджер. Но одновременно все эти ресурсы являются и ограничением. Нехватка одного тренинг-менеджера для продуктивной работы, невозможность обучения всех сотрудников, как из-за нехватки времени, так и из-за большого количества магазинов и как следствие штатных единиц. И экономическая затратность данных мероприятий и отсутствие отслеживания их эффективности все это влияет на конечный результат.

После проведения анализа кадрового потенциала компании, мы можем сделать вывод, что система обучения в компании недостаточно развита и работает неэффективно. Это сказывается на текучести кадров, на карьерном росте внутри компании, на рентабельности компании и на многих других факторах.

Предложенные мероприятия помогут компании развить кадровый потенциал сотрудников, повысить их лояльность к компании, что поможет уменьшить текучесть кадров и как следствие сократить затраты на поиск и обучение новых сотрудников.

Но наиболее важным для коммерческой организации будет повышение прибыли за счет выполнения плановых показателей, т.е. KPI. Ведь такие показатели как *upt*, конверсия, средняя цена напрямую влияют на прибыль компании.

Большинство сотрудников хочет повышать свою квалификацию и проходить тренинги и готовы тратить на это свое свободное от работы время в небольшом количестве. Также в основном сотрудники поддерживают идею обучения внутри компании с привлечением внутренних сотрудников в качестве тренера. Мы выяснили, что сотрудникам, по их оценке, не всегда хватает знаний для эффективного использования рабочего времени и качественного выполнения поставленных задач.

Ресурсами являются сотрудники HR-отдела, тренинг-менеджер, закрытый интернет-портал с информацией для сотрудников, экономические ресурсы организации и сами сотрудники, которые готовы к обучению и повышению своей квалификации. Ограничением являются недостаточное количество тренеров для большого штата сотрудников, территориальное расположение магазинов в разных городах страны, невозможность проводить тренинги часто из-за больших экономических затрат. Также отсутствует возможность провести тренинги для всех сотрудников из-за длительного рабочего дня.

Учитывая все эти факторы, мы предлагаем ввести систему тренинг-координаторов в городах, где присутствует более 100 тыс. человек. Так как затраты на обучение и премиальные выплаты тренера будут иметь больший срок окупаемости, ведь область применения будет меньше за счет меньшего количества сотрудников в этом городе. Также результат социальной эффективности удобнее отследить при большем количестве сотрудников. На должность тренинг-координатора могут претендовать как администраторы, так и управляющие магазинов. Есть возможность обучения продавцов на тренинг-координаторов, но нужно учитывать психологические моменты. Не все сотрудники могут воспринимать информацию от людей младше себе или ниже по должности.

Поэтому перед выбором сотрудника для выполнения данной работы нужно провести анкетирование сотрудников, чтобы узнать, как они видят это обучение и что хотят от него получить в итоге. Также HR-отдел и тренинг-менеджер из Пекина должны грамотно подойти к выбору тренинг-координатора. Провести интервью с сотрудником, узнать рекомендации региональных менеджеров, так как именно они в основном взаимодействуют с сотрудниками в регионах. Можно провести оценку методом 360.

Большим плюсом для обучения является, что в компании уже есть все тренинги, которые подстроены под специфику организации, под продукт,

который она предлагает на рынке. Все тренинги успешно проводятся в Пекине и на выездных встречах. Обучение сотрудника будет заключаться не только в прослушивании самих тренингов, но и методике их ведения для сотрудников в магазине. Тренинг-менеджер должен смоделировать и проработать возможные ситуации на тренингах по своему опыту.

И также не будем забывать, что тренинг будет проводиться внутри знакомого коллектива, это позволит избавиться от неловких ситуаций и сделает обстановку не напряженной. После обучения, когда тренер-координатор вернется на свое рабочее место, то он должен провести беседы с управляющими магазинов, выбрать удобное время для проведения тренингов и локацию.

У сотрудников нет возможности посетить тренинг в течение рабочего дня. Поэтому нужно проводить тренинг либо до начала рабочего дня, либо формировать группы в выходные дни сотрудников, что запрещено правилами компании. Поэтому тренинги должны быть сжаты по временным рамкам. Необходимо подготовить информационный материал для раздачи сотрудникам с целью самообучения.

После проведенного тренинга сотрудникам должна предоставляться анкета о качестве проведенного мероприятия. Эти анкеты должны проанализироваться, как самим координатором, так и тренером из Пекина. Анкета, представленная в приложении, является оценкой проведенного мероприятия, также нужно будет разработать анкету для каждого тренинга с вопросами для оценки полученных знаний.

Список используемой литературы

Дидченко О. И., Дорвганюк А. В. Оценка карового потенциала промышленного предприятия. // Экономический вестник Запорожской государственной инженерной академии, 2013. - № 5. – С. 33-43.

Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия. СОЦИС, 2013. - № 3. - С. 67–74.