МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(бакалаврская работа)**

**Развитие человеческого потенциала в международной компании**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Будкова Я.А.

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ С.М. Саввиди

(подпись)

Нормоконтролер

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М. Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Введение………………………………………………………...………...3 | | |
| 1 | Теоретические аспекты развития человеческого потенциала .....…..6 | |
|  | 1.1 | Понятие и сущность человеческого потенциала ……………...6 |
|  | 1.2 | Формирование и развитие человеческого потенциала на предприятии ……………………………………………...……...9 |
|  | 1.3 | Факторы, влияющие на развитие и формирование человеческого потенциала ……………………………………..16 |
|  | 1.4 | Проблемы развития человеческого потенциала………………20 |
| 2 | Анализ формирования человеческого потенциала на примере компании «Decathlon»…………….………….……………………….23 | |
|  | 2.1 | Характеристика предприятия.………………………………….23 |
|  | 2.2 | Влияние COVID-19 на предприятие……………...…………...28 |
|  | 2.3 | Анализ человеческого потенциала компании «Decathlon»…..33 |
| 3 | Предложение по решению проблем развития человеческого потенциала компании «Decathlon»……………………………….….41 | |
|  | 3.1 | Рекомендации для развития и использования человеческого потенциала………………………………………………………41 |
|  | 3.2 | Анализ эффективности проведенных мероприятий………….51 |
| Заключение ……………………………………………………………....53 | | |
| Список использованных источников…………………….……………..59 | | |
| Приложение А Сравнение преимуществ и недостатков компаний-  конкурентов……………………………………………65  Приложение Б SWOT-анализ компании…………………………...…...69  Приложение В Анализ кадрового потенциала филиала……………....70 | | |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях руководство любой организации начинает понимать, что самый ценный потенциал, который они должны иметь – это человеческий потенциал. Организация ищет способы и пути использования опыта и навыков своих сотрудников внутри и за пределами организации, включая отношения с потребителями и поставщиками. Степень использования человеческого потенциала организации определяет ее успех, высокий уровень конкурентоспособности и период дальнейшего функционирования, создание условий для достижения целей и задач организации с учетом возможных факторов риска ее внутренней и внешней среды.

Выбор наиболее эффективных подходов в области управления человеческим потенциалом обусловливает необходимость проведения всестороннего и детального анализа внутренней и внешней среды организации, что в конечном счете приведет к переосмыслению стереотипных управленческих подходов и применению инноваций.

В условиях постиндустриализации повышаются требования к физическим качествам и, в частности, к обучению работника, в том числе к его способности к постоянному повышению квалификации. Развитие качественных характеристик рабочей силы в то же время происходит крайне неравномерно в мировой экономике. Самые отрицательные показатели в этом отношении показывают развивающиеся страны, которые, однако, являются основным источником пополнения мировой рабочей силы. Именно это обстоятельство обусловливает глобальный характер проблемы развития человека.

Тенденции в развитии человеческого общества говорят о том, что количественные показатели прироста людских ресурсов в абсолютном большинстве случаев развиваются в ущерб качеству. Избыток людских ресурсов низкого качества (низкий моральный дух, низкий уровень образования, слабая культура воспитания) в странах с низким уровнем производительности труда, с одной стороны, и неадекватность (с устойчивой ориентацией на снижение количественных показателей) с другой стороны, человеческие ресурсы высокого качества, во многом определяющие научный прогресс всего человечества, очевидны.

Совершенствование эффективной деятельности организации основано на адекватном развитии человеческого потенциала, за счет применения современных технологий управления персоналом, а также передового, отечественного и зарубежного опыта. Как правило, насколько целенаправленны и эффективны новейшие технологии, являющиеся первичными источниками развития производительных сил, настолько успешно решаются приоритетные социальные задачи жизни общества.

Несмотря на множество научных работ, охватывающих различные аспекты развития и человеческого потенциала, очень редки работы, посвященные проблемам управления развитием человеческого потенциала на уровне организации.

В данной работе будет освещена тема формирования и развития человеческого потенциала и для примера взята французская компания «Decathlon».

Тематика довольна актуальна, так как происходит переосмысление во всей системе управления в том, что человеческий капитал – самое важное для двигателя прогресса. Только благодаря хорошо обученному персоналу и грамотно выстроенной системе мотивации, компания будет развиваться и расти. Инвестиции в своих работников – это инвестиции в будущее организации, и ее прибыль.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические основы человеческого потенциала, выявлены проблемы при формировании и развитии его, а также влияющие факторы. Во второй – проведен анализ развития и формирования человеческого потенциала в компании «Decathlon», выявлена проблематика. В третьей главе представлены рекомендации для развития человеческого потенциала организации и рассмотрена эффективность проводимых мероприятий.

Предметом исследования является человеческий потенциал в сфере розничной торговли.

Объектом исследования являются показатели, характеризующие человеческий потенциал.

Цель исследования: оценить человеческий потенциал организации и разработать рекомендации по его развитию в исследуемой организации.

Задачи:

– изучить понятия и сущность человеческого потенциала;

– рассмотреть формирование и развитие человеческого потенциала на предприятии;

– раскрыть факторы, влияющие на развитие и формирование человеческого потенциала;

– выявить проблемы развития человеческого потенциала;

– дать характеристику компании «Decathlon»;

– изучить влияние COVID-19 на компанию;

– проанализировать развитие человеческого потенциала компании «Decathlon»;

– дать рекомендации по усовершенствованию системы развития человеческого потенциала на предприятии;

– рассчитать эффективность рекомендуемых мероприятий.

Для изучения данной темы используются такие методы исследования как рассмотрение литературы, изучение документов и статей, ситуационный анализ, наблюдение, количественный и качественный анализ, изучение финансовых и нефинансовых показателей предприятия.

Результатом дипломной работы стала разработка рекомендаций, направленных на совершенствование методов развития человеческого потенциала компании «Decathlon».

1. **Теоретические аспекты развития человеческого потенциала**

**1.1 Понятие и сущность человеческого потенциала**

Термин «человеческий потенциал» впервые был использован Теодором Шульцем в его исследовании экономики беднейших стран. В своей работе он ввел это понятие для объяснения сложившейся ситуации как одного из факторов, влияющих на развитие экономики.

Шульц был первым, кто дал определение этой концепции: «Все человеческие ресурсы и навыки либо врожденные, либо приобретенные. Каждый человек рождается с индивидуальным генетическим комплексом, который определяет его врожденный человеческий потенциал. Ценные качества, которые человек приобрел и которые можно улучшить с помощью соответствующих инвестиций – это то, что мы называем «человеческим капиталом» [32, с 69].

Человеческий потенциал особенно часто путают с человеческим капиталом. Человеческий капитал – важная (но не единственная) форма проявления человеческого потенциала в системе рыночных отношений. И связано это с получением источника дохода, поскольку вложения в развитие профессиональных качеств его владельца эффективны. В то же время расходы на образование, и так далее, не являются гарантией увеличения человеческого капитала, поскольку, хотя между этими факторами может быть установлена статистическая связь, устойчивой причинно-следственной связи нет. Другими словами, инвестиции в образование будут представлять только возможные выгоды в будущем, а термин «потенциал» относится к сфере возможного. Поэтому здесь следует использовать термин «человеческий потенциал», а не «человеческий капитал».

Нужно обратить внимание, что ценность человеческого потенциала не может быть выражена только с точки зрения ценности. К тому же ее нельзя сводить к количественной оценке, так как нет методов прямого измерения возможностей. Для понимания феномена человеческого потенциала на текущем этапе исследований это не столько формально рассчитанная ценность, сколько оценка качества социальной жизни и существующих экономических условий для формирования и реализации человеческого потенциала в работе или другой социально признанной деятельности. Когда такие условия существуют, человеческий потенциал может быть реализован как человеческий капитал, который служит источником дохода для его владельца, его экономического роста и социального прогресса для общества.

Человеческий потенциал – это способность людей совершенствоваться посредством обучения, тренировок и практики, достигая предела своих способностей в развитии способностей и навыков. «Понятию человеческого потенциала присуща вера в то, что, достигнув своего полного потенциала, человек сможет вести счастливую и более полноценную жизнь». Термин «потенциал» обычно относится к нереализованной в настоящее время способности. Этот термин используется в самых разных областях, от физики до социальных наук, для обозначения вещей, которые находятся в состоянии, в котором они могут изменяться, начиная от простого высвобождения энергии объектами до реализации способностей у людей [2, с. 158].

То, что является потенциальным, теоретически можно сделать актуальным, если предпринять правильные действия; например, валун на краю обрыва может быть сброшен с обрыва, что можно реализовать, столкнув его с края обрыва, и человек, чьи природные способности позволяют ему стать великим пианистом, может реализовать этот потенциал, усердно практикуя игру на фортепиано.

Концепция развития потенциала иногда описывается как стремление стать лучшей версией самого себя. Людей, которые, как считается, обладают потенциалом, которого они не преследуют, часто описывают как не сумевших «реализовать свой потенциал».

Ранние концепции человеческого потенциала предполагали, что весь потенциал любого человека был врожденным от этого человека до его рождения, возможно, с момента его зачатия. Более поздние определения охватывают как внутренние, так и общественные влияния. Движение за человеческий потенциал было особым контркультурным движением, начавшимся в 1960-х годах с целью максимизации человеческого потенциала. На нее повлияли работы таких авторов, как Абрахам Маслоу, и она приняла форму психологической философии.

Понятие «человеческие ресурсы» признает необходимость инвестирования в образование и развитие человеческих ресурсов исходя их экономической целесообразности с целью привлечения лучших профессиональных работников, что создает условия для творческого и профессионального развития каждого сотрудника, включает необходимость более широкого использования знаний, навыки рабочих. Поэтому меняется и направленность работы с персоналом. В частности, прилагаются усилия для развития и выявления «скрытых» возможностей сотрудников. Проблема в том, что люди самая консервативная составляющая организации и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам и отношениям. Успешные западные руководители любят говорить, что главный потенциал компании заключается в кадрах. Какие бы ни были отличные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо обученного и высокоэффективного персонала работа невозможна. В одной дискуссии правильно говорят, что кадры – это не фактор или ресурс реформ, а пространство, в котором реформы должны случиться [6, с. 98]. И практика подтверждает, человеческие способности имеют решающее значение для достижения целей. Следовательно, при прогнозировании экономического роста состояние нельзя упускать из виду состояние человеческого потенциала.

* 1. **Формирование и развитие человеческого потенциала на предприятии**

Человеческий потенциал организации – это знания, информация, опыт управления, организационные навыки и информационные каналы организации, которые она использует для своей производственной деятельности.

Человеческий потенциал тесно связан с людскими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Специфика человеческого потенциала заключается в том, что он является результатом взаимодействия людей между собой, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.

Человеческий потенциал международной организации можно условно разделить на два основных компонента: людские ресурсы и интеллектуальный потенциал всей организации. Интеллектуальный потенциал всей организации можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения.

Человеческие ресурсы – та часть человеческого потенциала, которая напрямую связана с лицами, составляющими персонал организации. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда [19, с. 238].

Интеллектуальный потенциал всей иностранной организации можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения – это отношения с клиентами, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имиджем организации. Внутренними элементами интеллектуального потенциала организации являются организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, а также системы сетевого взаимодействия.

Все три компонента человеческого потенциала взаимодействуют друг с другом. Они должны поддерживать друг друга и добиваться синергетического эффекта. Затем компоненты влияют друг на друга (рис.1).

Рисунок 1 – Человеческий потенциал предприятия [14, с 56]

Интеллектуальный потенциал всей организации развивается с внедрением новых эффективных технологий современного менеджмента и формированием новых баз данных. Развитию интеллектуального потенциала организации также способствует внедрение позитивных этических стандартов, в которых действия всех отделов направлены на эффективное функционирование международной организации.

В настоящее время становится все более очевидным, что источником прибыли компании является не просто и не столько труд или капитал, сколько вся система, в которой ее продукция производится и потребляется. Эта система содержит коммерческие идеи, знания и информацию. В связи с этим человеческий потенциал еще более изолирован в относительно самостоятельный объект экономических и административных отношений.

Процесс развития человеческого потенциала предполагает решение определенных задач, которые организация ставит перед собой. Среди них [41, с. 504]:

– четкое выполнение миссии организации и формирование корпоративной культуры;

– подбор квалифицированного и эффективного персонала к потребностям организации;

– обеспечение эффективной работы кадровой службы с четким разграничением функциональных обязанностей;

– наладить эффективную систему отбора и аттестации сотрудников организации;

– обеспечение социальной защиты членов трудового коллектива;

– определение оптимальных взаимоотношений между руководством и исполнителями;

– обеспечение взаимосвязи производственных структур и человеческого потенциала;

– формирование благоприятного социально-психологического климата;

– улучшение системы мотивации и стимулирования сотрудников;

– уместность затрат на управление структурой человеческих ресурсов организации (оправдание ожиданий);

– разумные финансовые затраты, непосредственно связанные с обучением, переподготовкой и повышением квалификации человеческих ресурсов организации.

В современных условиях каждая международная организация или компания постоянно испытывает заметное воздействие внешней среды. Быстрые, а иногда и непредсказуемые изменения внешней среды заставляют любой бизнес быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Адаптация и приспособляемость стали важными характеристиками любой организации.

Развитие гибкости, адаптивности и самообучение становятся одними из важнейших принципов в формировании человеческого потенциала коммерческих организаций. Гибкость, адаптируемость компаний и их самообучение становятся факторами, определяющими степень их новаторства. Способность к адаптации как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается целевым обучением и повышением квалификации сотрудников, а также включением самонаблюдения в производственный процесс.

Важной особенностью формирования человеческого потенциала является активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем. Эффективность коммерческой организации в значительной степени зависит от использования информационных технологий для повышения эффективности операций и решений. Компьютеры, информационные системы и системы связи оказывают значительное влияние на повышение конкурентоспособности организаций [13, с. 78].

В международной практике введено понятие – индекс человеческого потенциала (среднее арифметическое индекса ожидаемой продолжительности жизни, индекс уровня образования населения и индекс реального среднедушевого ВВП). По аналогии для отдельной компании можно вывести индекс развития человеческого потенциала как среднее арифметическое трех экономических индикаторов: индекса стабильности персонала, индекса уровня квалификации персонала и индекса эффективности персонала (например, по чистой прибыли до налогообложения в расчете на одного занятого). Таким образом, уровень квалификации сотрудников компании является одной из ведущих составляющих человеческого ресурса. Развитие этого потенциала – одно из конкурентных преимуществ международной компании.

В настоящее время в большинстве современных организаций используется система повышения квалификации персонала, которая направлена на приведение уровня квалификации сотрудников в соответствие с производственными требованиями, оптимального удовлетворения личных интересов сотрудников с точки зрения самореализации и повышения эффективности. своей работы и на этой основе обеспечивать конкурентоспособность товаров (работ, услуг). [20]

Поэтому для эффективного и рационального развития человеческого потенциала организации предлагается [8]:

– разработка и реализация программ и мероприятий по управлению человеческими ресурсами;

– разработка проектов нормативных правовых актов, а также дополнение и изменение документов, регулирующих социально-трудовые отношения в коллективе, с учетом особенностей вышеуказанных программ и мероприятий;

– пересмотр квалификационных характеристик с учетом автоматизации технологических процессов и уровня профессиональной подготовки сотрудников;

– при необходимости пересмотреть нормы времени выполнения сотрудниками определенных видов операций с учетом затрат на их личные потребности в рабочем процессе.

– сотрудничество с учебными заведениями, учебными центрами и др.

Процесс формирования кадрового потенциала международных компаний должен дать ответ на следующие вопросы [8]:

– сколько рабочих, какой квалификации, как долго и где они будут трудоустроены;

– как привлечь необходимый персонал и сократить ненужный без серьезных социальных затрат;

– как разместить сотрудников в соответствии с их потенциалом;

– как поддерживать соответствие между знаниями сотрудников и требованиями производства и как обеспечить их развитие для выполнения новых, более сложных задач;

– какие затраты потребуются на проведение запланированных мероприятий по решению проблем в этой сфере;

Основные этапы планирования развития трудового потенциала компании [11]:

– оценка имеющихся человеческих ресурсов;

– прогнозирование и планирование будущих кадровых потребностей;

– планирование повышения качества и реструктуризации человеческих ресурсов за счет внешней среды.

Оценивая имеющиеся человеческие ресурсы, мы можем определить степень несоответствия трудового потенциала производственным задачам и стратегии развития компании. В этом случае расхождение оценивается с трех сторон:

– количественная (количество сотрудников);

– качественная (например, степень соответствия образовательного профиля производственным задачам);

– организационно-правовая (соблюдение сотрудниками рабочего режима и основных характеристик трудовых отношений).

Для формирования человеческого потенциала требуется привлечение сотрудников. Оно может происходить за счет внешних и внутренних источников. Рассмотрим каждый по отдельности.

Привлечение человеческих ресурсов с помощью ​​внутренних источников имеет следующие преимущества [10]:

– невысокая стоимость привлечения;

– известный профиль соискателя;

– дополнительная мотивация за счет появления возможностей для продвижения по службе;

– более быстрая адаптация к новым местам;

– повышение лояльности к организации;

– сохранение существующего уровня оплаты труда (заявитель извне может предъявлять более высокие требования к оплате).

При привлечении работников со стороны особую озабоченность вызывает проблема адаптации к работе. В процессе взаимодействия работника и работодателя они взаимно корректируются. Основа – постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда, адаптация к сложившимся нормам организационной культуры и привыкание к существующему социально-психологическому климату.

Развитие человеческого потенциала требует переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Переподготовка и повышение квалификации сотрудников – это углубление, расширение и дополнение ранее полученной квалификации. В них принимают участие сотрудники, окончившие профессиональное учебное заведение. Тем самым вы обеспечиваете соответствие между спросом и предложением рабочей силы, не нарушая существующей связи между работником и работодателем.

Стоит отметить, что, как правило, с развитием человеческого потенциала в любой современной международной организации меняются формы и методы управления. Это означает, что авторитарный метод, основанный на желании и стремлении утвердить свою власть и авторитет, заменяется демократическим методом, основанным на помощи сотрудникам в раскрытии и развитии своих навыков, а также группе равных и единомышленников вокруг них.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что развитие человеческого потенциала организации является важнейшим условием функционирования организации, и это особенно важно в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса имеет место и запускает процесс устаревания знаний, навыков и умений, поэтому определяются потребности в обучении. Человеческие ресурсы - средство достижения стратегических целей организации. Она должна развивать гибкость и адаптивность, иначе воздействие факторов внешней среды окажет негативное влияние.

* 1. **Факторы, влияющие на развитие и формирование человеческого потенциала**

Влияет на формирование человеческого потенциала целый ряд внешних факторов, к которым относятся [27, с. 320]:

– уровень социально-экономического развития государства, региона, муниципалитета (общий уровень образования, профессиональной подготовки, здравоохранения, номинальных и реальных доходов и тому подобное);

– социально-демографическая ситуация в государстве, регионе, муниципалитете (половозрастная структура населения, безработица, продолжительность «трудового» периода жизни и др.);

– социально-нравственная обстановка в обществе (господствующие в обществе моральные ценности, социальная ориентация и многое другое);

– производственная сфера экономики (состояние рынка труда, существующие условия использования трудовых ресурсов и многое другое);

– правовое регулирование экономики и труда (государственная гарантия труда, степень допустимого вмешательства государства в сферу предприятий, налоги и сборы и др.);

– состояние сферы экологической среды (экологические условия в государстве, регионе, муниципалитете, наличие рекреационных ресурсов) и др.

Также существуют факторы, влияющие именно на развитие человеческого потенциала. Управление человеческим развитием основано на, правильно выстроенной, кадровой политике организации, которая, соответственно, влияет на ее формирование. Меры по повышению уровня человеческого развития организации руководствуются факторами, которые можно разделить на три группы: внешние, внутренние и персональные (характеризующие характеристики персонала конкретной организации).

Таким образом, внешними факторами являются: уровень экономического развития, социальная политика, уровень развития научно-технического прогресса, состояние рынка труда, система образования, государственная кадровая политика и т. д. Внутренние факторы включают: материально-технические основы организации, стиль управления, корпоративная культура, условия и организация труда, продвижение работы и квалификации, мотивация и стимулирование труда, социальное развитие и т. д.

Особое значение имеют личностные факторы, в том числе: способности сотрудников; уровень их знаний, умений и навыков; личные мотивы сотрудников; желание и стремления персонала расширить свои возможности. Особенности сотрудников организации напрямую влияют на уровень человеческого развития компании и проявляются в ее составляющих. Элементами человеческого потенциала организации (отдельного работника) являются природный, личностный, трудовой, интеллектуальный, инновационный потенциал. Каждый из этих элементов имеет свои особенности. Например, интеллектуальный потенциал характеризуется уровнем знаний, стремлением и быстротой овладения ими, профессиональной компетентностью, стремлением к обмену знаниями, идеями и опытом, критическим складом ума, восприимчивостью к новому. При всесторонней оценке персонала организации учитываются характеристики каждой из ее составляющих [33, с. 49].

На основе этих особенностей определяются факторы, влияющие на тот или иной элемент человеческого развития организации. Для повышения интеллектуального потенциала необходимо: привлекать и отбирать персонал с навыками, знаниями, талантом и развивать эти качества у сотрудников; развивать систему образования организации, побуждать к продолжению повышения квалификации; формировать желание повысить существующий уровень знаний, компетенций; создать условия для восприятия нового, увеличить информационные потоки; способность собирать, обрабатывать информацию (с использованием информационных технологий) и представлять результаты в нужной форме.

На уровень человеческого развития организации влияют, помимо вышеперечисленных факторов, также: миссия, цели и задачи организации, они определяют требования к персоналу того или иного предприятия.

Управление развитием человека основано на следующих принципах [44, с. 30]:

– принцип долгосрочности предполагает достижение высокого уровня человеческого развития, отвечающего требованиям организации и современной экономики, требует значительного промежутка времени, так как он накапливается годами и во многом сам определяет свое развитие;

– принцип ситуативности требует предварительной диагностики существующих конкретных условий в организации, применения различных исходных этапов управления развитием человека в зависимости от сложившейся ситуации.

– принцип отрицания силового воздействия предполагает, что человеческим потенциалом нельзя просто манипулировать, а можно развивать только в условиях, способствующих формированию творческих начал.

– принцип сложности оценки предполагает, что при оценке влияния человеческого потенциала на деятельность экономической системы следует учитывать не только непосредственное влияние на эффективность организации, но и многие неявные сферы ее влияния.

Следует отметить, что только при соблюдении вышеперечисленных принципов достигается максимально эффективное управление человеческим развитием организации. Необходимо создать такие условия, способствующие модернизации производства, развитию профессиональных навыков работников, а также соблюдению квалификации персонала и уровня используемой техники в производстве.

Также существует более краткое деление факторов на группы. Речь идет об институциональных факторах.

Институциональные факторы возникновения и использования человеческого потенциала можно классифицировать по факторам 1-го порядка - это те, которые непосредственно действуют на формирование человеческого потенциала (семейная среда, образование и т.д.); факторы 2-го порядка – определяют долю целевых вложений при инвестировании в людей в системе координат «инвестиции-доход», т. е. доля ресурсов (времени, средств, усилий), сознательно вложенных в повышение будущей заработной платы, исходя из существующей системы ценностей и приоритетов и определяют размер человеческого капитала (как финансовой категории по отношению к «инвестициям – доходности») в структуре чрезвычайного положения; факторы 3-го порядка - те, которые позволяют превратить человеческий капитал в его реализованную форму за счет более высоких доходов.

Среди факторов, которые, помимо институциональной среды, оказывают наибольшее влияние на человеческий потенциал и характеризуют уровень и качество жизни отдельных групп населения в зависимости от доходов и активов, значительное число научных деятелей рассматривают доходы (уровень доходов) и их распределение (дифференциация).

Неравенство в распределении доходов может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для человеческого потенциала. В первом случае он обусловлен справедливой конкуренцией, высокой эффективностью социальной мобильности и стимулирует экономическую активность и накопление человеческого потенциала. Во втором случае происходит либо чрезмерное уравнение в распределении доходов, либо их высокая дифференциация, что снижает эффективность социальной мобильности, в результате чего человек теряет мотивацию к совершенствованию собственных качеств и способностей.

* 1. **Проблемы развития человеческого потенциала**

Проблема развития человека – это проблема соответствия качественных характеристик рабочей силы характеру современной экономики. В условиях постиндустриализации повышаются требования к физическим качествам и, в частности, к обучению работника, в том числе к его способности к постоянному повышению квалификации. Развитие качественных характеристик рабочей силы в то же время происходит крайне неравномерно в мировой экономике. Самые отрицательные показатели в этом отношении показывают развивающиеся страны, которые, однако, являются основным источником пополнения мировой рабочей силы. Именно это обстоятельство обусловливает глобальный характер проблемы развития человека.

Потенциал трудовой деятельности человека во многом определяется его физическими характеристиками, то есть способностями к творческой деятельности, обусловленными прежде всего состоянием его здоровья и развития как живого организма. Повышенная интенсивность современного производства увеличивает как физическую, так и интеллектуальную нагрузку на рабочую силу и объективно предполагает создание адекватных условий для ее воспроизводства. Однако в развивающихся странах физические характеристики человека активно препятствуют таким факторам, как низкий доход, отсутствие питания, плохие условия жизни, низкое развитие здоровья, массовые заболевания и другие. В результате, например, продолжительность жизни в Африке составляет всего 46 лет, и по оценкам ВОЗ, в начале XXI века около 25% рабочей силы были затронуты СПИДом.

Основными элементами качественных характеристик рабочей силы являются уровень общего и профессионального образования. Согласно теории человеческого капитала, существует сильная зависимость между экономическим ростом и затратами на общее образование, образование и здравоохранение, то есть «инвестиции в человека», причем рентабельность таких инвестиций в долгосрочной перспективе выше, чем вложения в физический капитал. Исследования, проведенные в середине 80-х годов XX века, подтвердили правильность положений теории человеческого капитала. В частности, было отмечено, что увеличение продолжительности обучения рабочей силы всего на один год может обеспечить дополнительный рост ВВП на 3%. Получил подтверждение и тезис о более высокой, долгосрочной, рентабельности «вложений в человека» по сравнению с вложениями в физический капитал [20].

Проблема развития человека – исключительно сложная всемирная проблема. Перспективы их решения напрямую зависят от экономического роста во всех частях мировой экономики и, прежде всего, в развивающихся странах. Только на основе экономического роста возникают возможности развития социальной сферы и, следовательно, создания адекватных условий для образования.

Управление человеческим потенциалом является основой эффективности любой экономической системы. Очень характерным примером является опыт разработки одного из мировых лидеров производства – Японии. Как известно, главным и фактически единственным ресурсом Страны Восходящего Солнца являются трудолюбивые, профессиональные, высокообразованные и высоконравственные жители этого государства. При этом условии в центре внимания повышения конкурентоспособности на рынке становится более эффективное использование потенциала человека, именно потенциала конкретного индивида, так как создается технология, обрабатывается информация, в процессе производства и продажи продукции и т.д. участвуют определенные люди, имеющие положительную или отрицательную мотивацию, биоритмы, биоциклы и другие особенности.

Тенденции в развитии человеческого общества говорят о том, что количественные показатели прироста людских ресурсов в абсолютном большинстве случаев развиваются в ущерб качеству. Избыток людских ресурсов низкого качества (низкий моральный дух, низкий уровень образования, слабая культура воспитания) в странах с низким уровнем производительности труда, с одной стороны, и неадекватность (с устойчивой ориентацией на снижение количественных показателей) с другой стороны, человеческие ресурсы высокого качества, во многом определяющие научный прогресс всего человечества, очевидны.

Проблема стратегического развития людских ресурсов привлекает особое внимание многих практиков, ученых и консультантов в этой области, но это обстоятельство не облегчает и не ускоряет решения проблем развития людских ресурсов из-за больших расхождений в терминологии научных исследований между различными школами и направлениями, а самое прискорбное с реалиями практического менеджмента. Следствие несоответствия интерпретаций одних и тех же понятий является взаимным непониманием и непоследовательностью действий, тормозящих стратегическое развитие человеческих ресурсов [20].

Следует подчеркнуть, что человеческий потенциал необходимо рассматривать как универсальную социальную категорию труда, характеризующую уровень и динамику развития различных социально-экономических процессов в организации путем развития человека и удовлетворения его потребностей. Формирование и развитие человеческого потенциала определяет расширение возможностей человеческого выбора и прогрессивные изменения роли и статуса работника на всех этапах производственного процесса организации.

В качестве вывода следует отметить, что полное и эффективное функционирование предприятия зависит от рационального использования человеческого потенциала, а его обеспечение зависит от наличия полной и достоверной информации об уровне реализации и степени влияния различных факторов (внешних, внутренних, личностных).

1. **Анализ формирования человеческого потенциала на примере компании «Decathlon»**
   1. **Характеристика предприятия**

«Decathlon» – французская компания, специализирующаяся на разработке, производстве и розничной торговле спортивными товарами для более чем 70 видов спорта. Компании принадлежит торговая марка Decathlon («Декатлон»), а также 20 торговых марок, каждая из которых «отвечает» за конкретный вид спорта: Artengo (ракетки Sports), B ' twin (Велоспорт), Quechua (походы), Tribord (водные виды спорта), Fouganza (конный спорт), Kalenji (бег), Aptonia (здоровье), Caperlan (рыбалка), Domyos (фитнес), Geologic (точные виды спорта), Geonaute (Электроника), картофель в мундире (гольф), Kipsta (командный вид спорта), Nabaiji (плавание), Newfeel (ходьба), Orao (оптика), Oxelo (ролики, коньки, самокаты), Simond (альпинизм), Solognac (охота), Wed ' ze (зимние виды спорта).

Компания продолжает свою историю с открытием магазина «Decathlon» недалеко от Лилля в 1976 году. Оригинальная идея такова: отвечая на желания и потребности спортсменов, в одном месте расположить большое предложение различных спортивных товаров и услуг. В 1986 году компания вышла на немецкий рынок, в 1992 году – на испанский, и в 1999 году – на британском. В 1999 году американский рынок пришел в результате приобретения MVP Sports Network, которая включает в себя 20 магазинов (выпускалась под брендом «Decathlon» USA), но в 2006 году он объявил, что покидает рынок США и больше не проводит там никаких операций. Владельцем компании является семья Мюллер (также контролирует сеть «Ашан»). Президент – Мишель Леклерк (Michel Leclercq), главный исполнительный директор - Ив Клод (Yves Clod). В августе 2015 года компания контролировала около 911 магазинов по всему миру, из них, по крайней мере, 288 во Франции.

Первый магазин компании в России открылся в 2006 году в Москве. «Декатлон» отличается от своих конкурентов ценовой политикой. Почему там низкий ценовой сегмент? Дело в том, что компания упростила систему получения товаров путем удаления посредников из нее. Компания открыла свое собственное производство и тем самым снижает свои издержки. «Decathlon» приступил к производству и дизайну своей собственной продукции еще в 80-х годах [16]. То есть путь товара до покупателя в другой компании выглядел бы следующим образом:

Рисунок 2 – Путь товара от производителя до покупателя в компании (составлено автором по материалам [34])

А в компании «Decathlon» выглядит так:

Рисунок 3 – Путь товара от производителя до покупателя в компании «Decathlon» (составлено автором по материалам [34])

Миссия «Decathlon»: «Мы каждый день трудимся в «Decathlon» для того, чтобы спорт был источником удовольствия и возможностью для всех». Предприятие стремится быть на рынке со своими брендами и использовать различные формы продаж, чтобы быть ответственным членом экологической и социальной жизни регионов, в которых размещены компании сети. «Decathlon» вовлечен в благотворительную деятельность и имеет собственный фонд.

Финансовые показатели, а также основные показатели рентабельности по годам отображены на графике (рис. 4).

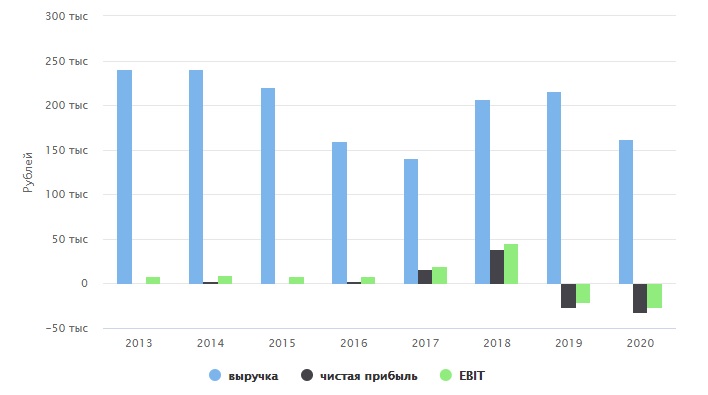


Рисунок 4 – Финансовые показатели компании [53]

По показателям видно, что за последние два года они значительно упали, что скорее всего связано с пандемией.

Компания «Decathlon» в России состоит из трех глобальных компонентов: офиса, склада и магазина. Все три компонента возглавляет Фабрис Доминик Марсель Беш. «Decathlon Германия» объединяет почти 2000 сотрудников, в том числе сотрудников магазинов (продавцов-консультантов, кассиров) и сотрудников офиса и склада. Структура офиса может быть представлена в виде схемы на рисунке 5:

Рисунок 5 – Организационная структура офиса (cоставлено автором по материалам [34])

Далее представлена структура управления компании «Decathlon». Структуру можно сравнить со скелетом структуры системы управления с целью, чтобы все было построено без исключений, процессы, происходящие в ней, были выполнены своевременно и качественно.

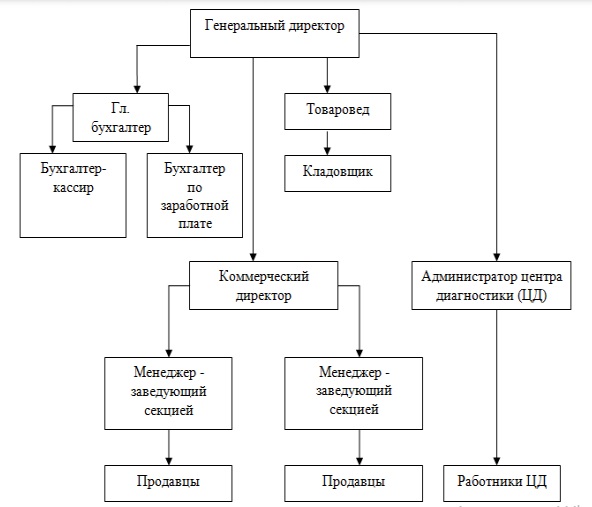


Рисунок 6 – Организационная структура управления компании [34]

Анализируя структуру управления на рисунке 6, можно сделать вывод о том, что состав административной структуры ООО «ДЕКАТЛОН» считается линейно-многофункциональным. Основным недостатком этой структуры является то, что каждое звено заинтересовано в выборе собственной узкой цели, а не единой миссии компании.

Компания «Decathlon» имеет огромнейшую сеть магазинов по всему миру и, в частности, в России. Очевидно, что при таком масштабе организации и низкой ценовой политике очень сложно контролировать все филиалы, поэтому не редкость, когда на таких предприятиях появляются проблемы с репутацией. Для примера можно взять популярный сайт с отзывами «Irecommend.ru». В ходе анализа были выявлены следующие достоинства и недостатки компании, приведенные в таблице 1:

Таблица 1 – Достоинства и недостатки компании на основе отзывов с сайта «Irecommend.ru» (cоставлено автором по материалам [50])

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| 51% - приемлемая цена | 35% - отметили персонал |
| 65% - отметили большой выбор ассортимента | 9% - недобросовестная работа интернет-магазина |
| 35% - просторный магазин | 13% - плохое качество товара |
| 31% - удобство магазина | 11% - теснота и недостаточное наличие примерочных |
| 17% - отсутствие очередей | 3% - отметили беспорядок и грязь в торговых залах |
| 10% - хорошее качество |  |

Анализируя данный сайт, можно увидеть следующее соотношение положительных и отрицательных отзывов. Положительные – 49%. Отрицательные – 51%. И общая оценка 2,9 из 5. Можно сделать вывод, что компания нуждается в проведении мероприятий для повышения репутации и устранении всех отрицательных сторон. И, конечно же, персонал имеет немаловажную роль в становлении имиджа организации. Проанализировав сайты отзывов сотрудников «Decathlon», можно увидеть большое количество недовольных и немотивированных работников, что является огромной проблемой для развития.

Основным конкурентом магазинов «Decathlon» является сеть магазинов «Sportmaster». Компания входит в топ-10 мировых спортивных розничных сетей и является безусловным лидером на российском рынке. Спортивный мастер агрессивно реагирует на ценовую политику сети «Decathlon» и ведет активную конкуренцию. Сравнение конкурентов приведены в приложении А.

В ходе анализа конкурентов, можно сделать вывод, что «Декатлон» – сравнительно новая компания на российском рынке, но уже обладает рядом преимуществ по сравнению с магазинами-конкурентами.

Также для еще большего рассмотрения компании проведем SWOT-анализ, отображенный в приложении Б.

Изучив информацию о компании, можно сделать вывод, что организация быстро развивается и уже имеет потенциал и силы составить конкуренцию «старичкам» на рынке ритейла. Однако, существует и ряд проблем, которые требуют оптимизации, нововведений и изменений. Также компания «Decathlon» является одной из тех, на которую ситуация с COVID-19 повлияла благоприятно и запустила «двигатель прогресса». Об этом подробнее в следующем пункте.

* 1. **Влияние COVID-19 на предприятие**

Вынужденные меры по борьбе с коронавирусом привели к значительным изменениям в обществе. И простые граждане, и крупные компании должны приспосабливаться к обстоятельствам. И перед многими брендами встал серьезный вопрос: «Как адаптироваться к такой ситуации и сохранить продажи?».

Поскольку обстоятельства усугубляются резким падением покупательной способности, сейчас главная задача компании – активно действовать, постоянно напоминая о себе потребителю.

В период пандемии каждая организация столкнулась с трудностями и это отразилось на финансовых показателях. Ниже на графике в предыдущем пункте обозначено, что выручка компании значительно снизилась в период карантина.

«Decathlon» был хорошо подготовлен к карантину благодаря имеющемуся опыту в области многоканальности. Французский ритейлер, получивший рейтинг Elite в исследовании RXEU Top100, уже инвестировал в цифровые технологии и в результате смог обслуживать клиентов, поскольку они начали делать гораздо больше своих покупок в Интернете во время пандемии коронавируса. Во время карантина британское подразделение бизнеса обнаружило внезапно высокий спрос на доставку на дом, и оно смогло отреагировать, в то же время предлагая новый спектр услуг клиентам, которые теперь покупали из дома, а не в магазинах, которые были закрыты.

Конечно же коронавирус затронул ключевые показатели, и они оказались ниже плановых. Однако, компания не уволила ни одного работника. Они были просто переведены на другие выполнения работ. Также, если и были закрытия магазинов, то только плановые, которые никак не были связаны с ситуацией в странах. Как же тогда компания справлялась с периодом пандемии?

«Decathlon» постоянно поддерживал связь с клиентом через онлайн-площадки. Социальные сети – отличная платформа для новых форм общения с клиентом. «Decathlon» активно проводит мероприятия в социальных сетях. Например, был открыт онлайн-тренажерный зал, где профессиональные тренеры бесплатно проводят тренировки. Проект собрал более 40 сертифицированных тренеров с большим опытом практической работы.

Кроме того, спортивный бренд запустил челлендж, в котором участники могут проявить себя. Для этого нужно было поместить фотографию или видео домашних тренировок, установите нужный хэштег и упомянуть аккаунт компании. Самые активные пользователи получают призы от «Decathlon». В результате средний охват аккаунта Instagram бренда увеличился в 2 раза. Ежедневно эфиры смотрят около 40 000 уникальных пользователей и смотрят более миллиона раз с момента запуска онлайн-тренажерного зала.

Скидки – самый очевидный способ привлечения и удержания клиентов, но он не менее эффективен. И, учитывая снижение покупательной способности, он стал особенно актуальным. «Decathlon» запустил промо «Предложение дня», которое дает эксклюзивные скидки на отдельные продукты и комплекты, скидок на которые раньше не было.

С началом карантина многие организации сообщили о сокращении персонала и неоплачиваемом отпуске для работников. Соответственно, это привело к формированию негативного имиджа компании. В свою очередь, сеть гипермаркетов решила сохранить рабочие места. HR-директор бренда – Екатерина Туркевич сообщила, что в компании сегодня работает около 2,5 тыс. человек. Многие из них по собственному желанию оформили ежегодный оплачиваемый отпуск, сохраняя при этом 100% от зарплаты и полный социальный пакет. Часть сотрудников временно закрытых филиалов помогает в сборке заказов на складе, а также в контакт-центре. С помощью этого решения компания рационально распределила нагрузку и ускорила свои бизнес-процессы. Поскольку большое количество экспертов теперь не заняты своими прямыми трудовыми обязанностями, компания разработала обширную онлайн-программу для обучения сотрудников. Это помогает работникам повышать свои навыки и тратить время в изоляции для хорошей цели.

Во время карантина компания полностью следовала правилам безопасности, были соблюдены все меры осторожности во всех филиалах сети. Также, через 2 недели после начала периода самоизоляции компания превратила в точки выдачи заказа и открыли возможность доставки товаров из магазинов в течение 5 часов. А заказ можно сделать и по телефону, и по SMS, и даже по мессенджерам, и получить его через несколько минут у входа в магазин [50].

«Decathlon» фактически использовал этот кризис как возможность для глубоких изменений в компании. Когда снова открыли магазины в классическом формате, они продолжали предлагать все услуги, запущенные во время самоизоляции, включая экспресс-доставку онлайн-заказа за 5 часов. Таким образом, организация продолжает следовать потребностям своих клиентов. В логистике многое изменилось. Во время изоляции объем интернет-торговли стремительно рос, что привело к ряду серьезных изменений в текущем рабочем процессе. На данный идет работа над изменением структуры основного склада.

Этот кризис прекрасно показал разницу между компаниями, которые могут быстро адаптироваться и даже изменить бизнес-модель за несколько дней, и «устаревшими» бизнес-моделями. Жители России, которые никогда не пробовали покупать онлайн, впервые делают онлайн-заказы, и почувствовали преимущества: быстрая доставка, большой выбор товаров, простая платежная система. И, несмотря на то, что люди счастливы вернуться в офлайн-магазины, их модели поведения как покупателей уже изменились. И этот процесс быстрой оцифровки, в который многие компании вступили во время кризиса, продолжается. Незадолго до начала периода карантина компания открыла магазины на OZON, а за несколько месяцев до этого – на маркетплейсе TMall. И они планируют в будущем работать с другими маркетплейсами [47].

Несмотря на гибкость компании, она столкнулась с новыми проблемами. Из-за пандемии произошел резкий скачет онлайн-продаж. Используемая до тех пор система подбора заказов перестала справляться с нагрузкой, которая постоянно росла. Несмотря на привлечение дополнительных сотрудников, сроки выполнения заказов были продлены.

На двух складах «Decathlon» в Москве и Санкт-Петербурге развернуты роботизированные системы для сбора заказов. Производительность оборудования уже выросла в 4-5 раз, но может быть дополнительно увеличена в 7,5 раз после испытаний компании путем добавления роботов. Внедрение системы позволило без напряжения справиться с продолжающейся растущей нагрузкой. «Decathlon» смог не только полностью обеспечить решение проблем собственной комплектации, но и расширить сотрудничество с ведущими операторами интернет-торговли. Выполнение технического задания до ввода системы в эксплуатацию заняло 6 месяцев. Однако расчетный срок окупаемости в 2 года, по практической оценке, окупится значительно раньше.

Такое материально-техническое решение не имеет аналогов в России. Вместе с коллегами из Nissa Engineering разработали гибкую, расширяемую и мощную систему, которая во много раз больше по эффективности, чем ручная монтажная система. За время, которое складской работник раньше тратил на сборку заказа, теперь можно собрать 4-5 заказа. При этом из-за значительного роста интернет-продаж не сокращали сотрудников, а просто переключали их на другие вспомогательные процессы. Зона автоматизированной сборки интернет-заказов занимает 10% складской площади, на которой «Decathlon» хранит обрабатывает 100% продукции, представленной на сайте Decathlon.ru. В проекте используется принцип «goods to person», подразумевающий движение товара к человеку, а не человека к товару (при классическом размещении товаров на стеллажах). Такое решение позволяет увеличить производительность процесса сборки заказов в 7,5 раз по сравнению с ручным подбором товара.

В будущем розничный торговец планирует дальнейшую интеграцию своих онлайн-сервисов со своими физическими магазинами. Такие услуги, как ремонтные мастерские и возможность собирать и возвращать онлайн-заказы, дадут покупателям повод зайти в его магазины. Также есть четкий акцент на устойчивости. Это, по словам представителя «Decathlon UK», «очень важно, поскольку нам нужно сохранить нашу игровую площадку, если мы хотим продолжать играть». С этой целью розничный торговец стремится использовать 100% возобновляемые источники энергии на всех своих объектах и ​​заявляет, что к следующему году все его продукты будут разрабатываться с заботой об окружающей среде. В августе ритейлер запускает проект, направленный на переработку своей продукции и дарение ей второй жизни.

* 1. **Анализ человеческого потенциала компании «Decathlon»**

Организационная структура компании достаточно хорошо сформирована. С целью личного состава разрабатывались нормы, принципы, операции их работы. Полномочия и прямые обязанности отображаются в положениях официальных инструкций сотрудников. Кроме того, установлены штрафы и меры наказания за невыполнение должностных обязанностей. Концепция мотивации и стимулирования сотрудников, которая содержит 7 основных положений. Образ авторитарно-демократического руководства: руководитель выслушивает замечания и указания сотрудников, видит их взгляды, дает определенную самостоятельность, но в то же время реализует серьезный контроль над компанией и принимает единообразные решения.

Для понимания «картины» человеческого потенциала на предприятии нужно опираться на качественный и количественный анализ, а также собственный опыт и наблюдения.

Для начала нужно обратить внимание на все, интересующие цифры, в таблицах.

Данные для анализа будут взяты за 2018/2019 г.г. Поскольку в следующих годах, столкнувшись с пандемией, компания не выкладывала новых данных за 2020 год. Из диаграммы выше можно увидеть, что показатели немного уменьшились, однако, весомых изменений не происходило (компания не сокращала сотрудников, а также работала только как пункты выдачи).

Таблица 2 – Показатели компании за 2018/2019 г.г. (составлено автором по материалам [16])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 |
| Оборот | € 11,3 млрд. | € 12,4 млрд. |
| Рост товарооборота | + 4,6% | + 9,1% |
| Количество стран-дистрибьютеров | 51 | 57 |
| Количество спортивных пользователей | 340 млн. | 400 млн. |

Исходя из данных таблицы 2 видно, что прирост товарооборота составил 9,1%. Также наблюдается увеличение всех данных показателей. Это говорит о том, что компания не позволила даже началу пандемии повлиять на результат и эффективно завершить год.

Таблица 3 – Показатели численности сотрудников за 2018/2019 г.г. (составлено автором по материалам [16])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 |
| Общая численность сотрудников:  Женщины  Мужчины | 96 002 | 102 307 |
| 46,9 % | 46% |
| 53,1% | 54% |
| Рабочая сила по географическому делению: |  |  |
| Европа и Россия | 67,3% | 67% |
| Азия | 25% | 24,4% |
| Африка и Ближний Восток | 4,1% | 4,2% |
| Америка | 3,3% | 4,1% |
| Океания | 0,3% | 0,3% |
| Рабочая сила по видам деятельности: |  |  |
| розничная торговля и услуги | 76,7% | 78,2% |
| логистика | 11,6% | 11,7% |
| дизайн/производство | 5,2% | 5% |
| мероприятий по поддержке | 6,5% | 5,1% |

По таблице 3 видно, что прирост сотрудников составил 6,5%. Количество женщин и мужчин относительно уменьшилось и увеличилось ровно на 0,9%. Можно сделать предположение, что одна из причин снижения процента сотрудников-женщин связана опять же с пандемией и необходимостью ухаживать дома за детьми и семьей. В общем темп прироста везде около 1%. Но прирост сотрудников 6,5%, что не может не радовать.

Рисунок 7 – Количество сотрудников по возрастному распределению за 2018 г. (составлено автором по материалам [16])

На основании данных из рисунка 7 за 2018 год показано: сотрудники до 20 лет составляют 4,6%, 20-29 лет – 63,4%, 30-39 лет – 23,1%, 40-49 лет – 6,9%, свыше 50 лет – 2,1%.

Исходя из данных на рисунке 8 за 2019 год: сотрудники до 20 лет – 5,2%, 20-29 лет – 60,3%, 30-39 лет – 24,8%, 40-49 лет – 7,4%, свыше 50 лет – 2,4%.

Рисунок 8 – Количество сотрудников по возрастному распределению за 2019 г. (составлено автором по материалам [16])

Сравнивая эти две диаграммы можно заметить, что количество сотрудников до 20 лет увеличилось на 0,6%, 20-29 лет – уменьшилось на 3,1%, 30-39 лет – увеличилось на 1,7%, 40-49 лет – увеличилось на 0,5%, свыше 50 лет – увеличилось на 3,1%. Тое есть мы наблюдаем как рост молодого коллектива, так и более зрелого, что хорошо как для инноваций, так и для стабильности.

Мировая заработная плата за 2018 год составила 2,108,174,115 € млрд., а за 2019 год - 2,358,712,531 € млрд., что на 250,538,416 € млрд. или 0,4% больше, чем за прошлый год. Также компания практикует то, чтобы акционерами организации становились сами сотрудники, и за 2018 г. такое количество акционеров составило 52,5%, а за 2019 г. – 48,6%.

Далее следует рассмотреть информацию о наборе и увольнении сотрудников.

Таблица 4 – набор и увольнение членов команды за 2018/2019 г.г. (составлено автором по материалам [16])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2018 | 2019 |
| Количество сотрудников, нанятых по постоянным контрактам | 15,097 | 29,462 |
| Количество сотрудников, нанятых по непостоянным контрактам | 55,703 | 45,537 |
| Общее число сотрудников, нанятых по постоянным и непостоянным контрактам | 70,800 | 74,999 |
| Количество отставки (постоянные контракты) | 10,870 | 10,441 |
| Количество увольнений (постоянные контракты) | 1,112 | 1,434 |
| Количество уходов сотрудников | 14 066 | 15 119 |

Коэффициент текучести кадров для постоянных сотрудников в России за 2018 г. составляет 30,7%, а за 2019 г. – 31.4%. Норма коэффициента текучести кадров для розничной торговли <30%. Показатели даже немного превышают эту границу, это означает, что нужно компании проработать дальнейшую стратегию.

В качестве объекта изучения выбран филиал компании, который находится в г. Краснодар (ТЦ «OZ Mall»).

Анализ потенциала организации – анализ возможностей развития и изменения образовательной организации. Анализ потенциала организации позволяет реализовать возможности образовательной организации, оценить перспективы ее развития по сравнению с организациями-конкурентами. Одним из этапов анализа потенциала организации является анализ кадрового потенциала. Для этого составлена таблицу с условными обозначениями и оценками, основанными на наблюдении, которые отображены в приложении В.

Посмотрев на таблицу, можно сделать вывод, что данный филиал нуждается в корректировке и пересмотре мотивации и отбора персонала. Несмотря на это, компания заботится о своих сотрудниках и старается профессионально формировать человеческий потенциал компании.

Изучая трудовые ресурсы, нельзя не сказать о корпоративной культуре, которая имеет весомое влияние на всю организационную структуру. С момента открытия «Decathlon» компания имеет единую корпоративную культуру и сильную внутреннюю энергию, основанную на основных принципах и ценностях компании от ее основателя Мишеля Леклерка:

– Ответственность за качество своей продукции и работу сети магазинов. Все сотрудники компании обучаются быстрому и сознательному принятию решений, ориентации на клиента, а также личной ответственности членов команды друг перед другом.

– Энергия всех членов команды. Абсолютно все, от руководителя международной компании до продавца, отличаются сильной жизненной силой, жизненной силой, любовью к спортивному образу жизни. Это позволяет клиентам общаться только с позитивно настроенными и энергичными продавцами, что всегда приводит к лучшим результатам и самым крутым покупкам.

– Постоянное развитие и социальная деятельность. Сотрудники компании постоянно стремятся к личному и профессиональному развитию, поэтому «Decathlon» развивается не только в сфере торговли и производства спортивных товаров, но и ведет активную социальную политику и помогает улучшить экологию страны. Все сотрудники лично заинтересованы в успехе компании, и поэтому развитие и стремление к лучшему, а также активная жизненная позиция являются неотъемлемой частью характера каждого из них.

Отбор сотрудников происходит следующим образом. Отбирается кандидат на выбранную должность. Собеседование проходит в 3 этапа: общение с HR-менеджером; прохождение психологического тестирования на выявление типа личности и способности работы в команде; общение с директором. Компания только официально оформляет сотрудников, все имеют соц. пакет и проходят медицинское обследование.

При введении сотрудника в рабочие процессы, за ним закрепляется наставник и обучает его: показывает основные обязанности, знакомит с коллективом, передает ценности и дух культуры. Также в компании действует постоянная практика тренингов и обучающих курсов английского языка. Поэтому работники имеют возможность постоянно совершенствовать свои навыки.

Однако, как и в любой компании, существует ряд проблем. Компания обещает довольно быстрый карьерный рост и сразу дает понять сотруднику, что она выращивает руководителей. Однако, за три года работы заработная плата может не вырасти за пределы 40 тыс. Для оценки человеческого потенциала на предприятии хорошим методом служит аттестация. В «Decathlon» есть подобная практика, но она проводится каждые три месяца и что создает большой стресс для работника. Первая аттестация проходит сразу через 3 месяца после начала работы. Можно предположить, что это довольно быстро. Если сотрудник не прошел это тестирование, то его увольняют. Он может восстановиться, но все начинается по-новому. И только с прохождением определенного количества аттестаций, сотрудник двигается по карьерной лестнице (но при этом попасть из филиала в головной офис составляет маленький шанс). Это одна из причин такой текучки кадров.

Коллектив составляют молодые люди до 27 лет. Это прекрасно, так как они больше замотивированы, больше потенциала и тяги к развитию, они активные и энергичные. Но в то же время нестабильные. Основную массу коллектива составляют студенты. И уходом из компании может также служить учеба (что опять же увеличивает коэффициент текучести кадров). Помимо этого существуют проблемы с построением системы «здесь каждый сотрудник – это руководитель». На мой взгляд это неправильный метод, учитывая то, что компания достаточно авторитарна. То есть это лишь мнимая видимость, что сотрудники наделены теми же полномочиями. Но сама формулировка иногда ослепляет сотрудников и начинается конфликт интересов таких «руководителей». Отсутствие четкого распределения обязанностей по должностям (работник отдел может помимо своих обязанностей еще быть призван работать на кассе, либо в гардеробе), отсутствие оплат за переработки, наличие некомпетентных работников «сверху» – все это подрывает развитие человеческого потенциала и обеспечивает компании высокую текучесть кадров, а также ухудшение репутации для потенциальных работников.

1. **Предложение по решению проблем развития человеческого потенциала компании «Decathlon»**
   1. **Рекомендации для развития и использования человеческого потенциала**

Развитие человека является не только ключом к эффективному решению проблем организации, но и одной из самых насущных проблем работы. Повышение профессиональных навыков сотрудников повышает качество работы и, следовательно, рейтинг компании.

Обучение персонала компании – это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность бизнеса не в деньгах, технологиях, ресурсах, а в людях. Квалифицированный персонал не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и во много раз повышают ценность самого предприятия. Один из важнейших вопросов, который возникает при принятии решения о подготовке персонала, – какой экономический эффект будет иметь это обучение. Всем ясно: что если инвестиции не приносят дополнительной прибыли, то это не выгодная инвестиция. А деньги, вложенные в обучение, – это не что иное, как инвестиции. Обучение – один из основных процессов, из которых складывается основа поведения. Как правило, поведение в организациях является результатом обучения. Обучение – это процесс, с помощью которого постоянные изменения в поведении, восприятии, целях, эмоциональных реакциях - происходят в результате практики. Обучение напрямую связано с мотивацией. С одной стороны, само обучение и профессиональное развитие являются мотивирующими факторами, потому что обогащение работы подразумевает предоставление человеку такой работы, которая дала бы возможность роста, креативности, ответственности, самореализации, включения в свои обязанности некоторых функций планирования и контроля качества наиболее важных, а иногда и сопутствующих товаров. С другой стороны, обучение и развитие сотрудников также должны быть мотивированы.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, интенсивность труда растет. Потребность в обучении персонала можно определить как разницу между необходимым и имеющимся уровнем знаний и навыков сотрудников.

Вооружившись новыми знаниями, сотрудник может генерировать новые идеи и легко справляться со многими проблемами. Получив дополнительные знания за счет компании, сотрудник чувствует заботу руководства о себе. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.

Следовательно, для успешной деятельности сотрудников – их надо обучать. Это требует планов развития и использования потенциала у сотрудников, в которых есть регулярные:

– обучение сотрудников в соответствии с целями и задачами компании;

– анализ изменений компетенции сотрудников после каждого обучения;

– проведение оценочных бесед для коррекции дальнейших взаимодействий;

– пожелания сотрудников в обучении, необходимые для выполнения задачи компании;

– рекомендации по дальнейшему развитию сотрудников;

То есть для начала нужно определиться, чего хочет достичь компания путем обучения персонала. Например, можно оттолкнуться от цели: «увеличение прибыли».

В начале рассмотрим рисунок 9.

Рисунок 9 – Этапы прохождения обучения (составлено автором)

На рисунке 9 изображены этапы, с которыми сотрудник сталкивается при обучении. Это то, что необходимо для эффективного выполнения работы. Самое главное и сложное в этой структуре – ценности. Ранее было выяснено, что в компании достаточно большую долю составляет молодой персонал, однако, есть и более зрелые сотрудники. У человека в 20 лет и в 35 лет будут совершенно разные ценности. Это означает, что при прохождении обучения и раскрытии потенциала человека, нужно основываться на его ценностях. Самый эффективный способ их выявления – это коучинг. Это довольно распространенный метод. Однако, при групповом занятии. Однако, при групповом занятии раскрываются довольно распространенные и банальные ценности, такие как семья, деньги, развитие и так далее. Если же использовать индивидуальный коучинг, то выяснятся абсолютно другие показатели, что даст большую эффективность.

Ниже, на рисунке 10, представлены разнообразные методы обучения персонала.

Рисунок 10 – Методы развития персонала (составлено автором)

На рисунке изображена воронка, вверху находится самый эффективный метод развития. С помощью коучинга возможно в большей мере раскрыть потенциал человека. Также необходимо выделить такие методы, как решение кейсов и деловые игры. Это повышает желание побеждать, расширяет знания при помощи практики и помогает сплотить коллектив.

Отдельно нужно поговорить о наставничестве. Магазины «Decathlon» работают по такому принципу: в каждом отделе (футбол, бег, велосипеды и так далее) определенное количество сотрудников, компания старается нанимать на работу людей, связанных со спортом и распределять соответственно по отделам. Однако, не все нанятые сотрудники являются экспертами в той или иной области спорта, поэтому возникают проблемы со знаниями товара, использования и преимуществ и недостатков продукта. Это мешает при помощи клиентам, и покупатель может вовсе не получить никаких рекомендаций. Снижаются продажи. Поэтому необходимо при наставничестве (такая практика есть в компании) тщательно обучить работника всем основам, распределить четко обязанности и убедиться в превосходном знании продукта.

Основными целями развития организации являются в полной мере использование потенциала работников, создание условий для развития работников. Эффективным инструментом для достижения наилучших результатов в работе персонала являются тренинги. Благодаря тренингам персонал лучше понимает потребности и цели организации, он начинает видеть и проявлять инициативу в достижении поставленных целей. Тренинги позволяют развивать определенные управленческие, торговые и другие навыки. В содержание программы обучения предполагает изучение потребности в совершенствовании квалификации, навыков. Учебные программы – это программа обучения для формирования у работника необходимых навыков, состоящая из 3 этапов: предварительная тренировка, сам тренинг, пост-тренинг (рис.11). Эффективность программ обучения и развития характеризуется их оценкой со стороны работника и должна проводиться на протяжении всего тренинга.

Рисунок 11 – Ступени программы тренинга (составлено автором по материалам [14])

Эффективность программ обучения и развития определяется их оценкой со стороны работника и должна быть на протяжении всего обучения.

Обучение на рабочем месте дешевле и быстрее, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вступление в процесс обучения работников, которые не привыкли к аудитории. При достаточном теоретическом знании вариант обучения на рабочем месте лучше, чем за его пределами, так как позволяет войти в работу сразу во время ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое образование требует тщательного подбора инструкторов, их близости к стажерам по социальному положению и личным качествам.

Обучение на рабочем месте является эффективным инструментом повышения производительности и репутации компании. Эта форма обучения укрепляет внутреннюю культуру сотрудничества и поддержки в организации и увеличивает участие руководителя в процессе развития своих подчиненных. Обучение персонала на рабочем месте имеет ряд плюсов и минусов, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Плюсы и минусы обучения на рабочем месте (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы | Минусы |
| Во время обучения используется рабочее оборудование. | Во время тренировки может образоваться большое количество поврежденных материалов |
| Обучение на рабочем месте значительно дешевле, чем обучение на курсах или университетах. | Сотрудник, проводящий обучение, может не иметь навыков учителя или соответствующей квалификации |
| Сотрудник полностью погружается в рабочую атмосферу. Преимущество отдается практике, а не теории. | Во время обучения сотрудника может отвлечь отвлекающие звуки и суету рабочего процесса. |

Оценки эффективности учебных программ делятся на послеоперационные и долгосрочные. Первые измеряют эффект тренировочных программ сразу после их окончания, вторые - по истечении определенного периода времени. Получение полной картины эффективности тренинговой программы обучения включает в себя использование обоих оценок. В любом случае эффективность обучения определяется последующим применением приобретенных знаний и приобретенных навыков к практике.

Также было бы огромным преимуществом наличие у компании своего учебного центра, в котором проходили бы программу подготовки и стажеры, и повышение квалификации действующих сотрудников.

Преимущества обучения в учебных центрах компании:

– содержание обучающего материала полностью соответствует требованиям рабочего процесса;

– прекрасная возможность расширить кругозор сотрудника, а также «внедрить» свежие идеи в производственную деятельность.

Аналогом учебного центра может стать своя автоматизированная платформа обучения. Задача: за короткое время автоматизировать систему обучения «Decathlon» на максимально простой и понятной платформе, которую могут использовать все сотрудники компании. На платформе должен быть каталог курсов и контент-плеер, назначены обязательные и рекомендуемые тренинги.

Если обучение квалифицированного персонала проводится, то оно приносит желаемый эффект только в том случае, если связанные с этим затраты в будущем не будут превышать затраты на повышение производительности труда из-за факторов, связанных с ошибками при найме сотрудников в фирму.

Обучение специалистов влияет на социальную эффективность, а именно на повышение профессиональных навыков сотрудников, оно гарантирует сотруднику, что его рабочее место остается за ним; возможное повышение позиции сотрудника; возможность самореализации; повышение самооценки. Такая ситуация в организации снизит текучесть кадров.

Объектами для исследования проводимых мероприятий станут филиалы компании в г. Краснодар.

Рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Ввести в практику ротацию персонала. За основу берутся 3 филиала компании: в ТЦ OZ Mall, ТЦ Красная Площадь и ТЦ Мега. У каждого филиала есть свое руководство и так или иначе существуют различия в корпоративном духе, в правилах, распределении обязанностей и общей деятельности. Поэтому будет целесообразно проводить иногда ротацию персонала, как управленческого, так и работников зала. Она может быть произведена как между филиалами одного города, так и близлежащих регионов.

Таким образом, руководителям и работникам представляется больше возможности реализовать свой потенциал, расширить кругозор, получить опыт работы в разных условиях и эффективнее адаптироваться к изменениям, происходящим в Компании. Кроме того, ротация способствует распространению лучших практик, притоку свежих идей и новых знаний, тем самым создавая повышение эффективности.

1. Создание института наставничества. Он будет действовать с целью ускорения адаптации новых работников и эффективного развития профессиональных компетенций молодых специалистов. Данный механизм используется в целях построения карьеры, профессионального и личного развития работника, повышения производительности, а также передачи опыта и знаний. Продолжительность работы с наставником варьируется от трех месяцев до года. По результатам отмечается рост качества выполняемой работы и эффективности использования рабочего времени, а также уменьшение количества ошибок и несчастных случаев. Программа наставничества будет глубоко направлена на передачу информации о продуктах. Сотрудник на выходе должен будет иметь полноценные знания о товарах и их использовании, чтобы в полной мере иметь возможность помочь клиентам. Также в программу наставничества должна быть введена система постановки целей и планирования. Каждый сотрудник ставит себе цели на ближайшие неделю/месяц и старается их все закрыть. Эта система также будет контролироваться наставником и оцениваться его эффективность. Во время программы наставничества сам куратор должен освобождаться от привычных дел руководителя отдела на первое время, чтобы полностью проникнуться обучением сотрудника и у него не было перегруженности в работе. На один такой магазин можно взять 4 наставника, к которым будут приставлены подопечные, объединенные в группы. Сами же наставники должны проводить регулярные собрания между собой, с целью обмена опытом, информацией и действующими методами обучения.
2. Предоставление возможности сотрудникам реализовываться и развивать творческий потенциал с креативом. Раз в 3 месяца проводить конкурс проектов. Подавляющая доля сотрудников – молодые перспективные специалисты, которые генерируют идеи на каждом шагу. Однако, руководство не всегда предоставляет возможность для развития. Поэтому на базе филиалов города должен состояться конкурс между сотрудниками на лучший проект по улучшению процессов работы, который будет принят и введен в действие. В качестве приза за победу предоставляется награда и премия в размере месячной оплаты труда.
3. Проведение опросов с обратной связью для сотрудников в целях выявления преимуществ и недостатков условий труда, а так же в дальнейшем их устранению. Благодаря данной практике возрастет доверие руководства и подчиненных. Примерные вопросы анкетирования: В какой мере Ваша работа осмысленная? Вы считаете свою работу «вызовом»? Как часто в течение типичной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс? Вы получаете за свою работу адекватную зарплату? В какой степени Ваши коллеги ценят на работе Ваше мнение? Насколько реалистичны ожидания Вашего руководителя? Как часто Вам помогают задачи на работе профессионально развиваться?

Данное анкетирование должно проводиться каждый месяц и анонимно, и отображаться в виде презентаций либо отчетах. После анализа результатов, руководитель будет давать обратную связь и устранять недостатки труда.

1. Система справедливой оплаты труда. Данная система будет направлена на изучение трудового рынка и анализ заработных плат. Таким образом компания будет устанавливать денежное вознаграждение на основе этих данных или выше. Тем самым создается конкурентноспособная система оплаты труда и мотивация для работников.
2. Возможность движения по карьерной лестнице. Одним из способов получения новой должности может служить следующая система: ввести игровую систему развития. Пояснение: у компании есть действующая академия обучения, как онлайн, так и оффлайн. Однако, в течении наблюдений было замечено, что сотрудники неохотно пользуются данным сервисом, либо ради галочки. Сотрудники должны иметь выбор, какие курсы им проходить. Так они раскроют свой потенциал в полной мере, занимаясь тем, что интересно. Однако, в личном кабинете обучаемого может находится шкала. На ней будут изображены этапы, которые сотрудник должен преодолеть для повышения должности. В эти этапы могут входить: обязательные курсы для обучения, определенное количество треннингов на выбор, личные достижения, защита своего проекта или введение новшеств. Такой игровой способ активизирует азарт у сотрудника, а также увеличивает мотивацию для обучения.

Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации, индивидуальная оценка эффективности. Проведение опросов для повышения доверия сотрудников и руководства. Обеспечение равных возможностей для развития, профессионального роста и прогресса по карьерной лестнице всех категорий сотрудников компаний, а также свобода для творческих решений, ориентированных на цели компании. Инвестиции в человеческий капитал включают преследование для инвестора некоторых преимуществ, как для себя, так и для, следовательно, для работника – это увеличение дохода, больше удовлетворенность работой, улучшение условий труда, повышение самооценки. Все это поможет в развитии человеческого потенциала на предприятии.

* 1. **Анализ эффективности проведенных мероприятий**

Любая трудовая деятельность может и должна быть оценена. Это необходимо не только для того, чтобы человек мог получать зарплату, равную получаемой им прибыли, но и для того, чтобы получить объективное представление об эффективности управления персоналом. Оценивая производительность сотрудников, можно получить количественные показатели, характеризующие кадровый потенциал компании.

Достоверная оценка совокупности разнородных характеристик кадрового потенциала компании позволяет принимать решения разумно, правильно формировать кадровую политику компании, повышать конкурентоспособность. Главное – не делать ошибок во время анализа и учитывать все факторы, которые так или иначе влияют на эффективность работы.

К сожалению, нельзя провести точный анализ количественных показателей из-за неполного наличия данных. Но в ходе работы рекомендуется работникам использовать некие опросы для получения результатов, и тогда будет понятно, какие количественные показатели влияют на результат компании. Нужно проделать следующие шаги:

– определить тему опроса. Решить, о чем необходимо узнать. Нравится ли рабочая среда или стало ли удобнее анализировать информацию. На сколько коллектив удовлетворен работой и вовлечен в процесс;

– сформировать группы, которые будут опрашиваться, разделить на целевые группы;

– сформировать опросный лист;

– провести анкетирование и собрать материалы, лучше проводить анонимный вопрос для большего количества участников;

– сформировать отчет и презентацию со всеми показателями;

– дать сотруднику обратную связь. Даже если результаты опроса будут негативными, следует оповестить команду и дать понять, что ситуация будет решаться. Таким образом увеличится доверие в компании.

Рисунок 12 – Предполагаемые результаты опроса (составлено автором)

Таким образом, если провести подобный опрос в компании, то можно предположить следующие цифры. При проведении опроса на удовлетворенность рабочими условиями примерно 10% скорее всего отнесутся равнодушно. 20% сотрудников ответят ради «галочки», 40% - подойдут к задаче очень серьезно. И оставшиеся 30% работников будут отвечать, веря в то, что руководство действительно примет меры по улучшению. Предполагая данный исход, показанный на рисунке 12, можно сделать вывод, что у 30% сотрудников, которые получат обратную связь, повысится показатель доверия к начальству. Если будут предприняты меры по улучшению, исходя из опроса, то в дальнейшем при проведении данного мероприятия данные 30% будут стремительно расти, как и доверие команды. А данный фактор скажется на мотивации, так как персонал осознает, что может вносить коррективы в систему управления.

Благодаря проведенным мероприятия по обучению, выявлению ценностей и развитию, у сотрудников возрастут навыки и знания. Следовательно, благополучное прохождение возрастет, продвижение по карьерной лестнице станет более возможным и повысится в разы мотивация, а также ощущение значимости. Рассмотрим ситуацию в России. Из-за такого решения есть вероятность снижения увольнений и уходов сотрудников примерно на 15%. Это означает, что такой результат позволит снизить текучесть кадров минимум на 4%. А по сравнению с предыдущим показателем в 31,4%, это довольно хороший результат. 31,4% - 4% = 27,4%. То есть текучесть кадров в России опустится минимум до значения 27,4%, что попадает в норму <30%.

Благодаря системе справедливой выплаты зарплат возрастет удовлетворенность сотрудников и мотивация. На примере ранее выбранных объектов изучения, можно предположить, что благодаря справедливому распределению денежных выплат процент увольнений снизится на 4% (в среднем за 3 месяца увольняются 15 сотрудников; можно предположить, что 5 из них недовольны заработной платой).

Участие в конкурсе проектов увеличит мотивацию работников, а также поможет внедрить новшества в бизнес-процессы компании, тем самым увеличить выручку. Все взаимосвязано. На три филиала приходится примерно 150 сотрудников. Из них захотят принять участие в конкурсе примерно 40%, остальные не примут участие из-за различных факторов, которые тоже могут быть озвучены и подлежать исправлению, чтобы работники были более амбициозны и уверены в себе. С первой победой участника, получением приза и явным увеличением значимости, у остальных сотрудников возрастет интерес к данному мероприятию, что каждый период будет поднимать число участников на 5%. Таким образом, компания будет находится в постоянном потоке развития и одновременно удовлетворенности работников.

На данный момент каждый год примерно 8% продвигаются по карьерной лестнице, это лишь 12 человек на 150. Благодаря запуску игровой системы обучения и прохождения этапов, предположительно 25 человек сможет вырасти в должности. Что составляет 16% от общей доли и в 2 раза больше предыдущего значения.

Заработная плата сотрудников с 2018 г. по 2019 г. выросла на 0,4%. Это говорит об увеличении объема продаж. Если для сотрудников будет проведено качественно обучение продажам, то этот показатель еще больше возрастет. Следовательно удовлетворенность работников вырастет и тем самым снизить количество увольнений.

Учитывая то, что после внедрения обучения оборот компании увеличится, можно сказать, что обучение даст свои «плоды». Однако, эти изменения будут только внедрены и, как и любой новый проект, они столкнутся с возражениями изменений. Поэтому можно предположить, что спустя время показатели будут еще расти. И, следовательно, обучение положительно влияет на все состояние фирмы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Человеческий потенциал – это знания, информация, опыт, управление персоналом, организационные навыки, каналы организации, которая их использует в своей производственной деятельности. Человеческий потенциал тесно связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Специфика человеческого потенциала заключается в том, что он является результатом взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе производства.

В наши дни становится все более очевидным, что не только и не столько труд или капитал являются источником прибыли компании, сколько, скорее, вся система, в которой производится и потребляется ее продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим человеческий потенциал еще больше превращается в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений.

Руководители организаций и предприятий начинают осознавать этот факт – самый ценный потенциал, который у них есть – это знания и опыт работающих с ними сотрудников, и особенно персонала управления. Человеческий потенциал может давать значительное конкурентное преимущество. Организации пытаются найти способы и способы использовать знания и богатый опыт своих сотрудников как внутри, так и за пределами организации, включая отношения с клиентами и акционерами. Как организации используют свой человеческий потенциал зависит не только их успех, но и их способности выжить в суровых конкурентных условиях.

Развитие гибкости, приспособляемости и самообучаемости становится одним из ведущих принципов формирования человеческого потенциала торговой организации. Гибкость, адаптивность предприятий, их самообучаемость – становятся факторами, определяющими их степень инноваций. Приспособляемость, как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается путем целенаправленного обучения и тренировки работников, включением – самоанализа в процесс деятельности.

С развитием человеческого потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: отход от авторитарного, от необоснованного желания утверждать свою власть и авторитет, к демократическому, на поддержку рабочих в раскрытии своих возможностей, на формирование вокруг себя группы единомышленников. В связи с этим источником власти становится не столько официальная позиция, сколько знание. Одним из важнейших принципов формирования организаций является переход от функциональной специализации к горизонтальной интеграции, основанной на интеллектуальном сотрудничестве. Организационные структуры управления от структур вертикального подчинения переходят к адаптивным структурам, что расширяет возможности и создает дополнительные предпосылки для развития современного интеллектуального потенциала коммерческой организации.

Формирование и использование человеческого потенциала в организации определяется повышением компетентности сотрудников организации и тем, как она используется для повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетентность сотрудников повышается за счет их подготовки, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры.

Таким образом, эта работа позволяет сделать вывод, что для полноценного функционирования предприятия должна быть создана организационная среда, обеспечивающая воспроизводство такого человеческого потенциала, использование которого позволяет быстро адаптироваться к изменениям, переориентировать пути достижения целей. Под высоким уровнем человеческого потенциала мы понимаем такие параметры доступности, как удовлетворенность содержанием работы, активное участие работников в управлении предприятием, развитие инновационной деятельности. Характеристика человеческого потенциала – это его способность развиваться бесконечно. Человеческий потенциал – это тот «рычаг» ресурса, который позволяет предприятию достичь основных целей, несмотря на ограниченность других факторов производства.

Так, анализируя человеческий потенциал компании «Decathlon», можно рассмотреть основные конкретные программы действий по повышению эффективности персонала:

1. Повышение квалификации активного персонала путем обучения для достижения необходимой позиции в будущем. Высокий уровень персонала организации положительно влияет на удовлетворенность сотрудников, устанавливает перспективные ориентиры организационного поведения, повышает уровень компетентности и мотивации персонала. Что, в свою очередь, является причиной роста эффективности, адаптивности и конкурентоспособности организации в целом.
2. Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации.
3. Обеспечение равных возможностей для развития, профессионального роста и прогресса по карьерной лестнице всех категорий сотрудников компаний, ориентированных на цели компании.
4. Инвестиции в человеческий капитал включают преследование для инвестора некоторых преимуществ, как для себя, так и для, следовательно, для работника – это увеличение дохода, больше удовлетворенность работой, улучшение условий труда, повышение самооценки. Для работодателя – повышение производительности труда, снижение потерь рабочего времени и эффективности работы. По мере роста уровня образование эффективность труда работника либо повышается за счет повышения производительности труда, либо работник получает знания, которые делают его способным выполнять такую трудовую деятельность, результаты которой имеют большую ценность.

В работе были достигнуты поставленные цели и задачи. Был проведен анализ человеческого потенциала предприятия «Decathlon», уточнена и проанализирована динамика человеческого потенциала, сформулированы рекомендации по дальнейшему развитию человеческого потенциала организации.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Азарова Л. В., Ачкасова В.А., Иванова К.А. и др. Ситуационный анализ в связях с общественностью: учеб. – М.; Спб.; Н.Новгород: Питер, 2016.
2. Development of the human potential of ukraine in the context of the polish experience, Tomchuk O. Экономический вестник Донбасса, 2019.
3. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 2018.
4. Elkin S.E. В книге: Innovation Management and Technology in the Era of Globalization: materials of the international scientific-practical conference. материалы международной научно-практической конференции, 2016.
5. Барбарская, М.Н. Формирование модели управления человеческим потенциалом, направленной на повышение конкурентоспособности строительной организации / М.Н. Барбарская // Вестник Самарского государственного университета, 2016.
6. Барышева А. Человеческий потенциал как основа экономического успеха // Общественные науки и современность. 2016.
7. Белоусова, К.А. Система целей ресурсного менеджмента на предприятиях / О.Ю. Попова, К.А. Белоусова, Е.Ю. Томашевская // Социально‑экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях, 2016.
8. Бикчурина Б. Ю. Факторы, влияющие на развитие человеческого потенциала, электронный ресурс – cyberleninka, 2021.
9. 1 Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2017.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник - 2-е издание, перераб. и допол. - М.: Экономистъ – 2016.
11. Воплюшкина, Ю.И. Управление развитием человеческого потенциала организации / Ю.И. Воплюшкина, О.А. Савельева // Менеджер. Вестник Донецкой академии управления и государственной службы. Научный журнал. – Донецк, ДонАУиГС, 2016.
12. Воплюшкина, Ю.И. Человеческий потенциал как социально‑трудовая категория. Ю.И. Воплюшкина, И.А. Кондаурова // Ресурсосбережение. Эффективность. «Донецкий национальный технический университет», 2016.
13. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов, 2016.
14. Гладкова О.А. В сборнике: Проблемы экономической науки и практики. сборник научных трудов. под редакцией С. А. Филатова; Новосибирский государственный университет экономики и управления "НИНХ". Новосибирск, 2017.
15. Годовой отчет компании «Decathlon» / https://presse.decathlon.de/wp-content/uploads/2020/12/DECATHLON-Nachhaltigkeitsbericht-2019-engl..pdf, 2019.
16. Диассема Э. Предпринимательство и новые стратегии менеджмента. / Пер. с анг. М.: «Финпресс», 2018.
17. Доклад о развитии человека. Реальное богатство народов: пути
18. Доклад о человеческом развитии. Устойчивое развитие и равенство возможностей: лучшее будущее для всех / Пер. с англ.; ПРООН. М.: Весь Мир, 2017.
19. Зубский К.Т. Стратегические и управленческие решения: теория / А.Т. Зуб. - М.: Аспектрин ПРЕСС, 2018.
20. Иванов О.И. Теоретико-методологические основы формирования человеческого потенциала // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития, 2016.
21. Иванова С. А. Человеческий потенциал для инновационной экономики / под. ред. д. э. н. С. А. Иванова; ИПРЭ РАН. – СПб. : ГУАП, 2019. к развитию человека / пер. с англ.; ПРООН. М.: Весь Мир, 2019.
22. Карсофф Ю. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. под ред. Каптутинского Н.Г. - Мск: 2016.
23. Кондаурова, И.А. «Конкурентоспособность персонала» в системе категорий экономики труда / И.А. Кондаурова, А.А. Пыренкова // Друкеровский вестник: научно‑образовательный и прикладной журнал. – Новочеркасск: ЮРГПИ, 2016.
24. Коротков Э.М. Антикризисное управление: Учебник. –М.:ИНФРА –М, 2016.
25. Кудрявцева, Е.И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование, 2017.
26. Куприянов С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В. Куприянов, Е.Н.
27. Лапшова О. А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов. Издательство Юрайт, 2021. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468825.
28. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие /
29. Лапыгин Ю.Н.; Д.Ю. Лапыгин Т.А. Лагина, под ред. Ю.Н.Лапыгина -М.: КНОРУС, 2016.
30. Малинин А.М., Андреева Д.А. Проблемы современной экономики, 2017.
31. Митюгина М.М., Кравченко Т.В. В сборнике: Интеграция науки и практики в современных условиях. Материалы X Международной научно-практической конференции. Научный ред. Акутина С.П., 2017.
32. Нестеров Л. И., Кольчугина А. В. Краткий анализ эффективности использования ресурсов России и в ряде других стран // Федерализм, 2017.
33. Официальный сайт компании «Decathlon» / https://mydecatlon.ru.
34. Панфилова А.П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021.
35. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей, М.: Экономика, 2016.
36. Саакян А.М, Зайцев А.П., Лашманова О.Н. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2017.
37. Сахарова, О. Н. Индекс развития человеческого потенциала: место России в современном мире // Вестник Таганрогского университета. – 2016.
38. Соболева И. В. Человеческий потенциал российской экономики. Проблемы сохранения и развития / Соболева И. В.; РАН, Ин-т экономики. - М.: Наука, 2018.
39. Текст электронный / https://vuzlit.ru/1098413/problema\_razvitiya\_chelovecheskogo\_potentsiala / Проблемы формирования человеческого потенциала, 2019.
40. Текст электронный, экономический справочник / https://spravochnick.ru/ekonomika/teoriya\_chelovecheskogo\_kapitala/formirovanie\_chelovecheskogo\_kapitala/#faktory-vliyayuschie-na-formirovanie-chelovecheskogo-kapitala. Формирование человеческого потенциала, 2020.
41. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. Издательство Юрайт, 2021. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469890.
42. Хмелева, Г.А. Человеческий капитал как условие формирования инновационной экономики региона: монография / Г.А. Хмелева. – Самара: САГМУ, 2018.
43. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/472791.
44. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 2016.
45. Чижова, А.А. Шаповалов и др. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2017.
46. Чирич М.А. В сборнике: Национальные тенденции в современном образовании. I Всероссийская научно-практическая конференция сборник статей. Сборник статей . Под редакцией А.Э. Еремеева. 2019.
47. Чурсина В.Н. Статья – Современная экономика и проблемы развития человеческого потенциала, 2017.
48. Шапцев В. А. Теория информации. Теоретические основы создания информационного общества : учебное пособие для вузов / В. А. Шапцев Ю. В. Бидуля. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470729.
49. Электронный ресурс – Irecommend.ru / Отзывы о магазинах «Decathlon» в России / https://irecommend.ru/content/dekatlon-moskva?proscons=1044576, 2021.
50. Электронный ресурс – Nissa Engineering / Статья «в 2021 г в decathlon развернута крупнейшая в россии система роботизации складской логистики» / https://nissa-eng.ru/kejsy/sklady/decathlon-roboty-2021/ 2021.
51. Электронный ресурс – Retail.ru / Статья «Глобус, Декатлон и 5lb о самочувствии после изоляции» / https://new-retail.ru/marketing/dekatlon\_delitsya\_opytom\_5\_sposobov\_sokhranit\_prodazhi\_v\_usloviyakh\_karantina4278, 2020.
52. Электронный ресурс – Аудит.ру, Бухгалтерская отчетность и финансовы анализ компании «Decathlon» / https://www.audit-it.ru/buh\_otchet/6312044452\_ooo-dekatlon, 2020.
53. Электронный ресурс – Правда сотрудников org / Отзывы сотрудников о компании «Decathlon» / https://pravda-sotrudnikov.org/company/dekatlon, 2021.
54. Электронный ресурс – Статья «Как Декатлон автоматизирует HR-процессы во всех филиалах» / https://hr-media.ru/kak-dekatlon-avtomatiziruet-hr-protsessy-vo-vseh-svoih-filialah/ 2017.
55. Юдин, Б. Г. Интеллектуальный потенциал личности // Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерения. – М. : Институт человека РАН, 2016.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Сравнение преимуществ и недостатков компаний-конкурентов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущества | Декатлон | Спортмастер |
| Ассортимент. Менее обширный, чем в «Спортмастере» (около 20 000), но содержит все необходимое для ведения спортивного образа жизни. | Разветвление. Торговые точки сети представлены во многих крупных городах. А для аренды руководство компании выбирает большие торговые площади в центре населенных пунктов. |
| Производители. В торговых точках «Декатлон» в основном представлены модели собственного производства. | Ассортимент. В магазинах «Спортмастер» представлено более 47000 наименований товаров. Большинство артикулов – известные мировые бренды (Adidas, Nike, Reebok, Asics, Columbia и т.д.) |
| Реализация не брендовой продукции дает возможность существовать низкой ценовой политике. | Целевая аудитория. Несмотря на то, что в магазинах довольно широкий разброс цен, в основном в сети представлены продукты категории массового рынка. Это означает, что среднестатистический россиянин с невысоким доходом сможет выбрать нужный товар. |
| Внутреннее расположение торговых точек. Стандарты компании включают использование | Бонусная программа. После первой покупки клиенты получают дисконтную карту, на которую начисляются баллы при каждой |

Продолжение приложения А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Преимущества | Декатлон | Спортмастер |
| больших торговых площадей. Причем специальное расположение торгового оборудования оставляет большие проходы. Покупатели могут не только свободно ездить по залам, но и опробовать спортивное оборудование (клюшки, мячи, скутеры и т. Д.). Кроме того, некоторые продукты успешно организованы отдельными установками | покупке. Расчет проводится по следующей схеме: за каждые 1000, потраченных в точке продажи, начисляется 200 очков (1 бонус = 1 рубль). Если покупатель забыл карту дома, достаточно назвать номер мобильного телефона, указанный при активации карты. |
| Интернет-магазин. На сайте представлен полный ассортимент, но особого внимания заслуживают несколько разделов: «Ликвидация» и «Лучшая цена». В них собраны товары, по самым привлекательным и выгодным ценам. | Интернет-магазин. Весь ассортимент сети представлен на официальном сайте компании. Здесь вы можете сравнить продукцию разных производителей, прочитать отзывы и оформить заказ с доставкой в любое место России. |

Продолжение приложения А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Недостатки | Декатлон | Спортмастер |
| Недостаточное количество кассовых аппаратов в гипермаркетах сети. Большие торговые площади создают иллюзию отсутствия покупателей, но в зонах кассы покупателям приходится долго ждать своей очереди. | Отсутствие свободного места в магазинах сети. Несмотря на то, что гипермаркеты занимают большие площади, расположение торгового оборудования и проектирование осуществляется таким образом, что проходы в залах очень узкие. |
| Скромный функционал интернет-магазина. Система фильтров не позволяет точно настроить поиск, поэтому пользователи тратят много времени на просмотр ассортимента. | Нехватка обслуживающего персонала. Многие покупатели отмечают, что консультантов в торговых точках мало, поэтому быстро получить консультацию или помощь достаточно трудно. |
| Отсутствие бонусной программы. Нет системы накопления бонусов. | Ограниченный срок действия бонусных баллов. Начисленные бонусы сгорают через 3 месяца после начисления. Поэтому клиентам нужно тщательно отслеживать срок их действия и вовремя списывать на покупки. |
| Длительная доставка. При заказе товаров в интернет-магазине многие | Неравномерность распределения товаров по магазинам сети. Постоянные покупатели знают, что |

Продолжение приложения А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | пользователи сталкиваются с существенными задержками посылок. | в одной торговой точке может быть, например, огромный ассортимент пуховиков и очень мало кроссовок. Такая неравномерность замечена во многих магазинах «Спортмастер». |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

**SWOT**-**анализ компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Наличие ценностей и миссии компании;  2.Обучение и развитие сотрудников по системе европейского менеджмента;  3.Покупатель – всегда первый приоритет; 4.95% брендов –собственного производства;  5.Низкая цена на товары;  6.Ориентация магазинов на сервис;  7.Разнообразная политика лояльности | 1. Отсутствие сотрудничества со СМИ;  2. Отсутствие доверия к мало знакомой компании со стороны потенциальных клиентов;  3. Плохое расположение магазинов;  4. Недостаточное финансирование; |
| Возможности: | Угрозы: |
| 1.Участие в социальных проектах;  2.Организация мероприятий на уровне города;  3.Сотрудничества со спортшколами и ВУЗАми;  4.Размещение рекламы, активное продвижение в сети интернет;  5.Повышение доверия к деятельности компании через специальные мероприятия. | 1.Потеря интереса к компании из-за недостаточного информирования;  2. Снижение числа клиентов в связи с нестабильной экономической ситуацией;  3.Возрастающая конкуренция;  4. Переход имеющихся клиентов к конкурентам. |

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**

**Анализ кадрового потенциала филиала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория | Составляющие | Наблюдения |
| Квалификационная составляющая (макс. оценка 10) | уровень образования | 6 |
| объем специальных знаний | 4 |
| трудовых навыков | 7 |
| способность к инновациям; творческие способности | 5 |
| Социально-демографическая составляющая | пол | Нет особого преобладания конкретного пола. 50/50 |
| возраст | 18-27 |
| семейное положение | В основном «не женат» |
| Психофизиологическая составляющая | состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др. | Все в норме, без отклонений |
| Личностная составляющая (макс. | отношение к труду, дисциплинированность | 8 |

Продолжение приложения В

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| оценка 10) | активность | 5 |
| мотивированность | 5 |
| нравственность | 9 |
| вовлеченность в деятельность | 6 |
| Обеспеченность организации кадрами (макс. оценка 10) | текучка кадров | 7 |