

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

Формирование человеческого потенциала организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки	38.03.01 Экономика
профилю подготовки	«Экономика предприятий и организаций»
специализации	

Идентификационный код ВКР: 1206660

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:
Зав. кафедрой _____
_____ А.Г.Мокроносов
« ___ » _____ 20__ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Формирование человеческого потенциала организации

Исполнитель:
студент группы ЗЭКП-511

_____ А.М. Фролова
подпись

Руководитель:
Старший преподаватель

_____ С.Л.Логинова
подпись

Нормоконтролер:
Старший преподаватель

_____ А.А. Вершинин
подпись

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Фролова Алена Максимовна

Тема выпускной квалификационной работы

Формирование человеческого потенциала организации

(Тема утверждена распоряжением по кафедре экономики от
«__» _____ 20__ г. №__)

Руководитель ВКР _____

Работа начата _____ Закончена _____

Решением кафедры экономики от _____ 20__ г. №__ студент

допущен к защите

Зав. кафедрой экономики
А.Г.Мокроносов

«__» _____ 20__ г.

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент _____
выполнил и защитил выпускную квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить _____
квалификацию (степень) «Бакалавр».

Председатель ГАК _____

Секретарь _____

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики
Направление подготовки
Профиль

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой экономики
_____ А.Г.Мокроносов

«___» _____ 20__ г.

З А Д А Н И Е

на подготовку выпускной квалификационной работы

Обучающегося(ейся) группы _____

1.Тема выпускной квалификационной работы

Утверждена: Протокол заседания кафедры от «__» _____ 20__ г. №__

2.Руководитель

3. Место преддипломной практики

4.Идентификационный код ВКР

5.Исходные данные к работе

6.Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке
вопросов) _____

7.Перечень графических и демонстрационных материалов (если
есть) _____

8. Календарный план выполнения выпускной квалификационной работы

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	% выполнения ВКР	Отметка руководителя ВКР о выполнении
1	Выполнение ВКР во время преддипломной практики			
2	Защита результатов преддипломной практики			
2	Выполнение работ по разрабатываемым вопросам, их изложение в тексте ВКР _____ _____ _____ _____			
3	Оформление пояснительной записки			
4	Выполнение чертежей и демонстрационных материалов (при наличии)			
5	Нормоконтроль			
6	Подготовка доклада к защите ВКР			

9. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов)

№ п/п	Раздел	Консультант, Ф.И.О	Задание выдал		Задание принял	
			подпись	дата	подпись	дата

Задание выдал руководитель ВКР _____ «__» _____ 20__ г.

Задание получил: _____ «__» _____ 20__ г.

10. Все материалы выпускной квалификационной работы проанализированы.

Считаю возможным допустить _____ к защите выпускной квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____ «__» _____ 20__ г.

11. Допустить _____ к защите выпускной квалификационной работы в государственной аттестационной комиссии

Протокол заседания кафедры от «__» _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 20__ г. № _____

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 66 страницах, содержит 13 рисунков, 12 таблиц, 31 источника литературы.

Ключевые слова: человеческий потенциал, человеческие ресурсы, персонал, обучение.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические основы человеческого потенциала. Во второй главе проведен анализ структуры персонала организации. В третьей главе разработаны мероприятия для развития человеческого потенциала организации АО «Связной Логистика».

Предметом исследования является человеческий потенциал в сфере розничной торговли. Объектом исследования являются показатели, характеризующие человеческий потенциал.

Цель исследования: оценить человеческий потенциал организации и разработать рекомендаций по формированию человеческого потенциала в исследуемой организации.

Задачи исследования:

- раскрыть содержание и значение оценки человеческого потенциала;
- раскрыть сущность и основные элементы человеческого потенциала;
- рассмотреть основные подходы к оценке трудового потенциала;
- дать краткую характеристику объекта исследования, организационной структуры предприятия, его сильных и слабых сторон.
- проанализировать состояние человеческого потенциала организации;
- на основе проведенного анализа разработать мероприятия по повышению эффективности использования человеческого потенциала.

Содержание

Введение	7
1. Теоретические проблемы человеческого потенциала	
1.1. Понятие человеческого потенциала	10
1.2. Формирование и развитие человеческого потенциала	12
1.3. Проблема управления человеческим потенциалом организации	20
2. Анализ формирования человеческого потенциала АО «Связной Логистика»	
2.1. Общая характеристика организации	26
2.2. Характеристика человеческого потенциала организации	35
3. Рекомендации для развития человеческого потенциала организации АО «Связной Логистика»	49
Заключение	60
Список использованных источников	64

Введение

В современных условиях конкуренции, масштабных научно-технических преобразований, выпуска высококачественной продукции успешность развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. Именно человеческий потенциал выступает как наиважнейший ресурс организации. Поэтому руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким человеческим потенциалом оно располагает. На сегодняшний день в России показатель использования человеческого потенциала (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик) очень низок. В связи с этим возникает потребность в проведении аудита человеческого потенциала, который позволит определить, какой потенциал кроется в специалистах, что из этого потенциала можно использовать в интересах компании, какие характеристики данного ресурса подлежат коррекции и развитию. В наши дни становится все более очевидным, что не только и не столько труд или капитал являются источником прибыли предприятия, а скорее вся система, в которой производится и потребляется его продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим человеческий потенциал еще в большей степени обособляется в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений.

Проблема формирования и оценки человеческого потенциала возникает одновременно с созданием самого предприятия. Целенаправленное развитие потенциала рабочей силы в условиях динамично изменяющихся потребностей производства является важным аспектом регулирования качества на предприятии и важным фактором его конкурентоспособности.

Можно наметить несколько основных направлений оценки трудового потенциала. Это, прежде всего, оценка количественных и качественных

характеристик трудового потенциала предприятия, вопросы стоимости трудовых ресурсов и последующая оценка эффективности использования данных ресурсов. Выявление неиспользованных резервов перспективных и квалифицированных работников так же, как и оценка текущей трудовой деятельности, способствует повышению их полезной отдачи. Необходимость оценки потенциала также обусловлена и задачами мотивации персонала, поскольку знание о перспективах роста создает у работников приверженность своим предприятиям и заинтересованность в результатах труда. Помимо "стоимостного" и "мотивационного" значения оценки кадрового потенциала можно говорить о важности данного процесса в разрезе повышения эффективности всей управленческой деятельности предприятия. Таким образом, оценка кадрового потенциала является одним из актуальных вопросов современного менеджмента.

Целью данной выпускной квалификационной работы является оценка человеческого потенциала организации и разработка рекомендаций по формированию человеческого потенциала в исследуемой организации.

На основе поставленной цели были сформулированы конкретные задачи исследования:

- раскрыть содержание и значение оценки человеческого потенциала;
- раскрыть сущность и основные элементы человеческого потенциала;
- рассмотреть основные подходы к оценке трудового потенциала;
- дать краткую характеристику объекта исследования, организационной структуры предприятия, его сильных и слабых сторон.
- проанализировать состояние человеческого потенциала организации;
- на основе проведенного анализа разработать мероприятия по повышению эффективности использования человеческого потенциала.

Предметом исследования является человеческий потенциал в сфере розничной торговли. Объектом исследования являются показатели, характеризующие человеческий потенциал.

В отечественной и зарубежной науке накоплен значительный теоретический и практический материал, посвященный проблемам совершенствования использования человеческого потенциала организации. Наиболее известными учеными и практиками в данной области являются: Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Ф. Герцберг, А. Дж. Стрикленд, Д. МакГрегор, М. Хучек, Х. Хекхаузен, В. Макелвил, М. Старр, К. Хаттен.

Большое значение в области управления персоналом представляют исследования российских ученых: О.Н. Громовой, С.В. Шекшня, Е.А. Митрофановой, М.И. Магура, Ю.Г. Одегова, Н.К. Маусова.

Методы анализа данной проблемы приведены в работах Л.Е. Басовского, Г.В. Савицкой, В.В. Арутюнова и других отечественных авторов.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются основные законы РФ, Конституция РФ, Гражданский Кодекс РФ, Трудовой Кодекс РФ, Федеральный Закон РФ "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваниях", Федеральный Закон РФ "О государственном пенсионном обеспечении в РФ", формы статистического наблюдения за распределением численности работников по размеру заработной платы.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в последние годы наметилась четкая тенденция увеличения ценности человеческих ресурсов в организации. Именно человеческие ресурсы играют первую скрипку в производственном процессе, именно от них зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

Статистической базой исследования являются данные бухгалтерской отчетности и отчетность по труду, статистические данные, нормативно – правовые документы, сведения отчетных корпоративных документов.

1. Теоретические проблемы человеческого потенциала

1.1. Понятие человеческого потенциала

Человеческий потенциал страны — это совокупность физических и духовных сил ее жителей, которые могут быть использованы для достижения индивидуальных и общественных целей — как инструментальных, связанных с обеспечением необходимых условий жизнедеятельности, так и экзистенциальных, включающих расширение самих потенций человека и возможностей его самореализации.

Как таковой, человеческий потенциал является качественной характеристикой населения. Он определяется такими факторами, как уровень физического и психического здоровья, продолжительностью жизни, уровнем образованности, трудовой мотивации, материальных и духовных потребностей, социальной активности людей. Основу человеческого потенциала составляет демографический потенциал, определяемый количественными показателями населения и их динамикой [28].

В зависимости от контекста, человеческий потенциал может быть представлен:

- в социально-организационном плане — как человеческий ресурс;
- в экономическом плане — как человеческий капитал;
- в технологическом плане — как интеллектуальный потенциал;
- в духовном, психологическом плане — как личностный потенциал.

В современных условиях эффективность работы организации зависит от:

- благоприятной деловой окружающей среды;
- правильной стратегии организации;
- качества человеческих ресурсов.

Концепция «человеческих ресурсов» признает необходимость капиталовложений в формирование и развитие людских ресурсов исходя из экономических целесообразностей, имеющих своей целью привлечение более качественного в профессиональном плане работника, создание условий для творческого и профессионального развития каждого сотрудника, что влечет за собой необходимость более полного использования знаний, навыков работников. Отсюда изменяются и акценты работы с персоналом, в частности делаются усилия по развитию и раскрытию «скрытых» возможностей работника. Проблема в том, что люди наиболее консервативная составляющая организация, и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам и отношениям.

Руководители процветающих западных фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. В одной острой дискуссии удачно сказано, что кадры — это не фактор и не ресурс реформы, а пространство, где реформа должна произойти. И практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Поэтому, прогнозируя экономический рост, нельзя упускать из виду состояние кадрового потенциала. Здесь следует отметить, что необходимость переориентации политики на расширенное воспроизводство кадрового потенциала в дополнение к простому воспроизводству кадрового резерва для ротации связана с резким скачком требований к инициативности, предприимчивости, способностям поиска новых решений в сложных условиях [16].

1.2. Формирование и развитие человеческого потенциала

Современные тенденции развития экономики предъявляют особые требования к системе формирования и реализации человеческого потенциала организации. В условиях высокой конкуренции, глобализации и информатизации предприятиям необходимо становится центрами постоянных инноваций. Любой бизнес-процесс в организации должен быть ориентирован на создание долгосрочных конкурентных преимуществ. В таких условиях очевидным является утверждение, что человеческий потенциал предопределяет возможности стратегического развития [24].

В практике управления предприятиями активно реализуется идея «экономически дешевого работника», детерминирующая возможности стратегического развития. Доминирование подобного ограниченного подхода среди руководителей предприятий в большей степени является результатом не сложившегося еще на практике института профессионального менеджмента.

Отсутствие профессиональных навыков и умений в области менеджмента препятствует формированию стратегического мышления руководителей и ориентирует их лишь на максимизацию текущего экономического эффекта. В перспективе подобный подход разрушителен для любой организации и, в первую очередь, из-за стремления экономить на формировании человеческого потенциала, главном резерве устойчивого развития [20].

Без стратегически выверенного развития человеческого потенциала экономика предприятия будет стагнировать. Нельзя утверждать, что, функционируя подобным образом, организация будет убыточной, но она не сможет использовать все имеющиеся возможности, которые позволяют не только получать максимальную прибыль, но и обеспечивать свою конкурентоспособность, удовлетворять потребности населения, выйти на мировой рынок [19].

Человеческий потенциал организации является основным фактором, определяющим возможность получения синергетического эффекта. В свою очередь эффективное воспроизводство человеческого потенциала требует планомерного долгосрочного воздействия на его системообразующие составляющие, позволяющие целенаправленно изменять уровень активизации человеческого потенциала. В большинстве российских организаций человеческий потенциал не рассматривается как объект осознанного управления. Подходы к управлению работниками основаны на формализации, обеспечении высокого уровня исполнительности сотрудников, ориентации только на ограниченное материальное стимулирование. В таких условиях возможности развития человеческого потенциала весьма ограничены [22].

Высокий уровень текучести кадров и низкая заработная плата являются свидетельством того, что в настоящее время предпосылки для полноценного развития человеческого потенциала на микроуровне не будут иметь положительной тенденции. Низкий уровень удовлетворенности базовых потребностей работников приводит к неудовлетворенности трудом, к доминированию личных интересов над интересами предприятия, нестабильности коллективов, отсутствию предпосылок к развивающей деятельности, а значит и к развитию самого человеческого потенциала [2].

Первопричиной низкого уровня развития человеческого потенциала является отсутствие ориентации руководителей предприятий на стратегическое развитие и понимания актуальности активизации человеческого фактора в современных условиях. Управление этим важнейшим ресурсом осуществляется на основе примитивной системы мотивации, без учета требований современной экономики.

Управление воспроизводством человеческого потенциала должно строиться на основе субъектной концепции. Она предполагает, что работник, коллектив и общество в целом как носители определенного потенциала являются субъектами управления. Поэтому необходимо создать такие

условия развития, которые активизировали бы субъектную сущность работников на основе процессов самоуправления и самоорганизации [8].

Изучение особенностей процесса воспроизводства человеческого потенциала позволило сформулировать принципы, на которых должно основываться управление этой сложной подсистемой организации.

1) Принцип долгосрочности означает, что для достижения уровня развития человеческого потенциала соответствующего требованиям современной экономики необходим значительный период времени. Этот организационный ресурс накапливается годами, и сам в значительной степени определяет свое развитие.

Результаты влияния развития человеческого потенциала на эффективность функционирования организации также проявляются в течение длительного времени и в различных формах. Управление человеческим потенциалом требует учета постепенности, эволюционного характера его развития, объективных организационных законов, в частности, «закон наименьших», в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым ее звеном, а возможности развития человеческого потенциала наиболее слабым ее элементом.

2) Принцип ситуативности требует предварительной диагностики сложившихся конкретных условий в организации, применение различных исходных этапов управления развитием человеческого потенциала в зависимости от сложившейся ситуации.

Результаты диагностики человеческого потенциала определяют подходы к его дальнейшему развитию. Методы воздействия на человеческий потенциал будут различными, в зависимости от уровня развития наиболее слабого элемента.

3) Принцип отрицания силового воздействия предполагает, что человеческий потенциал не поддается простому манипулированию, а способен развиваться лишь в условиях, способствующих формированию творческих начал.

4) Принцип комплексности оценки предполагает, что оценка воздействия человеческого потенциала на деятельность экономической системы должна учитывать не только прямое воздействие на эффективность организации, но и множество неявных направлений его влияния.

Приведенные выше принципы актуализируют важность управления организационной культурой, которая задает ориентиры для воспроизводства человеческого потенциала как институциональная среда на микроуровне. Организационная культура является системообразующим фактором, благодаря которому все параметры воспроизводства человеческого потенциала действуют на «автопилоте» при принятии решений, распределении власти, мотивации [14].

При сильной организационной культуре процессы самоорганизации приводят к устойчивому развитию предприятия через внутреннюю мотивацию сотрудников, их самоконтроль и саморазвитие. В такой ситуации нет необходимости постоянно совершенствовать внешние регуляторы, такие как система мотивации, подбор кадров, адаптация, обучение, их ротация и т.д. Соответствующая организационная среда позволяет в полной мере использовать имеющийся человеческий потенциал, в результате чего происходит саморегуляция без внешнего вмешательства, зачастую субъективного, ошибочного, некогерентного процессам, происходящим внутри такой сложной, но способной к бесконечному развитию системы под названием «человеческий потенциал» [29].

Сильная организационная культура предполагает приоритет решения социальных задач, готовность к разумному риску и нововведениям, применение групповых форм принятия решений, ориентация на коллективное вознаграждение, высокий уровень самоуправления. К сожалению, в отечественных организациях преобладает административная организационная культура, для которой характерны низкий

уровень взаимодействия, акцентирование внимания не на результат, а на процесс [26].

Такая организационная культура не в полной мере соответствует требованиям современной экономики, требующей от предприятий гибкости, внедрение инноваций, удовлетворения все возрастающих потребностей населения. Без изменения организационной культуры всестороннее развитие человеческого потенциала невозможно. Формирование человеческого потенциала должно быть инициировано менеджментом предприятия через создание организационной культуры соответствующей целям управления человеческим потенциалом предприятия. Таким образом, для полноценного функционирования предприятия необходимо создать организационную среду, которая обеспечивала бы воспроизводство такого человеческого потенциала, использование которого позволит быстро адаптироваться к изменениям, переориентировать пути достижения целей. Под высоким уровнем человеческого потенциала мы понимаем наличие таких параметров, как удовлетворенность содержательностью труда, активное участие работников в управлении предприятием, развитая инновационная деятельность. Особенностью человеческого потенциала является его способность бесконечно развиваться. Человеческий потенциал является тем «рычаговым ресурсом», который позволит предприятию достигать главных целей, несмотря на ограниченность других факторов производства [21].

Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности. Человеческий потенциал тесным образом связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что он - результат взаимодействия людей друг с другом, людей и информационных ресурсов, а также людей и элементов физического капитала в процессе

производства. Человеческий потенциал организации можно условно разделить на две основные составляющие - человеческие ресурсы и интеллектуальный потенциал организации в целом. В свою очередь интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внутренние элементы и внешние отношения. Человеческие ресурсы - та часть человеческого потенциала, которая имеет непосредственное отношение к людям, составляющим персонал организации. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда [31].

Интеллектуальный потенциал организации в целом можно разделить на внешние отношения и внутренние элементы. Внешние отношения - это отношения с потребителями, поставщиками, конкурентами, местными сообществами, имидж организации. Внутренние элементы интеллектуального потенциала организации - это организационная структура, культура организации, компьютерные и административные системы, системы сетевого взаимодействия [17].

Соотношение между этими составляющими интеллектуального потенциала представлено на рисунке 1.

Все три составляющих человеческого потенциала взаимодействуют друг с другом. Они должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект, и тогда происходит перекрестное влияние одних составляющих на другие.



Рисунок 1 - Человеческий потенциал организации

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютерной техники и программного обеспечения. Усовершенствованные технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального потенциала. Интеллектуальный потенциал организации в целом развивается в процессе внедрения новых эффективных технологий современного менеджмента, в процессе формирования новых баз данных. Нарращиванию интеллектуального потенциала организации способствуют также внедрение позитивных этических норм, нацеленность действий всех подразделений на эффективное функционирование организации [25].

В наши дни становится все более очевидным, что не только и не столько труд или капитал являются источником прибыли предприятия, а скорее вся система, в которой производится и потребляется его продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим человеческий потенциал еще в большей степени обособляется в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений [4].

Руководители организаций и компаний начинают осознавать тот факт, что наиболее ценным потенциалом, которым они располагают, являются знания и опыт работающих у них сотрудников, и прежде всего персонала управления. Человеческий потенциал может дать и уже дает многим из них значительное конкурентное преимущество. Организации пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами. От того, как организации используют свой человеческий потенциал, зависит не только их успех, но и способность выжить в жестких условиях конкуренции. Все чаще высокие результаты деятельности организаций обусловлены удачно найденными решениями в сфере управления. Это управление направлено в том числе на то, чтобы идеи,

возникающие у одних работников, разделялись другими работниками фирмы, чтобы постоянно генерировались новые решения актуальных проблем данной организации [6].

В современных условиях каждая организация или фирма постоянно испытывает ощутимые воздействия внешней среды. Быстрые и подчас непредсказуемые изменения внешней среды заставляют каждое предприятие быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям. Адаптация, приспособляемость стали жизненно важными свойствами любой организации. Развитие гибкости, адаптивности и самообучаемости становится одним из ведущих принципов формирования человеческого потенциала коммерческих организаций. Гибкость, адаптивность компаний, их самообучаемость становятся факторами, определяющими степень их инновативности. Адаптивность как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности [10].

Важной особенностью формирования человеческого потенциала становится активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем. Эффективность деятельности любой коммерческой организации в значительной мере зависит от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений. Компьютеры, информационные системы, системы связи оказывают существенное влияние на повышение конкурентоспособности организаций [5].

Большое значение приобретают новые подходы и методы управления персоналом коммерческих организаций, среди которых в качестве основных можно выделить следующие.

- 1) Разделение с персоналом стратегической информации о развитии организации.
- 2) Создание групп работников как независимых поставщиков, которые работают вне организации.

- 3) Поощрение представления работников о себе как о бизнесменах.
- 4) Выявление талантливых людей в других организациях, которые могли бы поработать в организации на временной или постоянной основе.
- 5) Регулярное знакомство работников с новыми идеями и новыми людьми с целью развития новых продуктов и технологий.
- б) Замена оценки персонала "сверху" процедурами самооценки.

По мере развития человеческого потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: происходит отход от авторитарного, основанного на беспрекословном желании утвердить свою власть и авторитет, к демократическому, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников. В связи с этим источником власти становится не столько должностная позиция, сколько знание. Одним из основных принципов формирования организаций становится 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 коммерческих организаций [12].

1.3. Проблема управления человеческим потенциалом

В современных условиях жесткой конкурентной борьбы, быстрой смены технологий и зависимости развития от скорости получения и качества обработки информации особенно актуальным является максимально эффективное использование всех имеющихся ресурсов, и в первую очередь - человеческих, поскольку, люди являются наиболее ценными из ресурсов и предприятия, и страны в целом. К. Маркс считал, что человек - основа всей человеческой деятельности и всех человеческих отношений. Обладая, с

одной стороны, возрастающими потребностями, он посредством своей способности к труду, с другой стороны, их удовлетворяет.

Анализ показывает, что управление человеческим потенциалом является основой эффективности любой экономической системы. Весьма характерным примером может служить опыт развития одного из мировых лидеров производства - Японии. Как известно, главным и фактически единственным ресурсом Страны Восходящего Солнца являются трудолюбивые, профессиональные, высокообразованные и высоконравственные жители этого островного государства [23].

При этом условием основным направлением повышения конкурентоспособности на рынке становится более эффективное использование человеческого потенциала, именно потенциала конкретного индивида, так как создают технологии, обрабатывают информацию, участвуют в процессе производства и реализации продукции и т.д. конкретные люди, у которых существуют положительная или отрицательная мотивация, биоритмы, биоциклы и прочие особенности [1].

Успех или неуспех бизнеса не только в отдельном частном случае, но и в системном смысле определяют условия рационального использования потенциала каждой отдельно взятой личности. В условиях ускоренного развития и без того высочайших стандартов разделения и кооперации совместного труда совокупности индивидов проявляются в виде совершенной организации труда. Так называемое «инвестирование в человеческий капитал» должно иметь многоцелевую функцию и распространяться не только собственно на способность человека к производительному труду, но и на воспроизводство человека (как существа биологического и социального). Здоровый физически, но не имеющий нравственных ориентиров человек способен к разрушению, но не к созиданию [7].

Тенденции развития человеческого общества говорят о том, что количественные показатели прироста человеческих ресурсов в абсолютном

большинстве случаев развиваются в ущерб качественным. Переизбыток человеческих ресурсов низкого качества (невысокой нравственности, низкого уровня образования, слабой культуры воспитания) в странах с низким уровнем производительности труда, с одной стороны, и недостаточность (с устойчивой направленностью к сокращению количественных показателей) человеческих ресурсов высокого качества, во многом определяющих научно-технический прогресс всего человечества, с другой стороны, очевиден [3].

Проблема стратегического развития человеческих ресурсов привлекает особое внимание многих практиков, ученых и консультантов в данной области, но это обстоятельство не облегчает и не ускоряет решение проблем развития человеческих ресурсов ввиду больших расхождений в терминологии научных исследований между различными школами и направлениями, и что самое прискорбное - с реалиями практического менеджмента. Следствием несовпадения трактовки одних и тех же понятий является взаимное непонимание и несогласованность действий, что тормозит стратегическое развитие человеческих ресурсов [11].

Отправной точкой исследования человеческих ресурсов являются вопросы труда и собственности, являющейся результатом труда. В современных условиях большинство исследователей обходит основной вопрос всей совокупности человеческих ресурсов - обеспечение приемлемого уровня удовлетворения потребностей (в первую очередь - материальных) на всех этапах существования человеческой личности (в том числе в дотрудовой и послетрудовой периоды, а не только в период эффективного использования трудового потенциала) [15].

Сравнение технократической и социотехнической концепций управления человеческими ресурсами выглядит следующим образом. Технократический подход к управлению сформировался в Европе под воздействием машинной революции, ознаменовавшей вступление человечества в индустриальный этап своего существования. Образовавшийся гигантский разрыв в производительности между человеческим трудом и

трудом машинным привел к возникновению идеологии приоритета материально-технических факторов производства над человеческими. Сторонники подобных воззрений и их последователи полагают, что человека можно рассматривать как один из элементов производственной системы, пытаются капитализировать наравне с другими ресурсами предприятия саму способность человека к труду. В частности, на основании того, что предприниматель, инвестируя в обучение работника, рассчитывает при этом получить более высокую в сравнении с альтернативными вариантами эффективность [20].

Можно учесть средствами бухгалтерского учёта, поставить на баланс предприятия и таким образом капитализировать результаты человеческого труда (в том числе интеллектуальную собственность). Но попытки капитализировать некое средство производства, свойство человеческой личности, каковой является способность к труду, выглядят, по меньшей мере, неубедительно. Какие бы инвестиции предприниматель ни осуществлял в человека, он от этого не переходит в его собственность и волен распоряжаться своей рабочей силой по личному усмотрению.

Подход к исследованию человеческих ресурсов, исходящий из концепции приоритета человеческой личности в производстве, принято именовать социотехническим. Для применения производства в качестве фактора используется лишь одно из многих свойств человеческих ресурсов - способность определённой части общества к полезному труду. Способность такая является свойством живого организма, на который влияют многие явления внешней и внутренней среды. Способность человека к труду уменьшается в процессе его осуществления и восстанавливается во время отдыха [18].

Термин «человеческие ресурсы» имеет достаточно широкое значение и применим больше для обозначения населения страны, региона, муниципального образования. Человеческие ресурсы поддаются

статистическому исследованию, которое обходит персональные характеристики человека.

Трудовые ресурсы являются одной из составляющих человеческих ресурсов и охватывают своими характеристиками трудоспособное население. На микроуровне экономики, уровне предприятия статистические, (в большей степени - формальные) характеристики человеческих ресурсов отходят на второй план, уступая место качественным. Рассуждая об использовании человеческих ресурсов на микроуровне и в особенности на наноуровне, уместно будет начать с проблемы человеческого капитала, его роли и месте в структуре человеческих ресурсов. Человек является безусловным собственником своего капитала. Как и любой капитал, он имеет самовозрастающую стоимость. Нанимаясь на работу, человек, оставаясь фактическим собственником, передает свой человеческий капитал в пользование нанимателю для использования в качестве заемного и на договорных условиях получает от этого доход. Наниматель, принимая человека на работу, не приобретает права собственника на человеческий капитал. Иными словами, процесс перехода права собственности не происходит [9].

Таким образом, рабочая сила является не чем иным, как заемным капиталом, который предприниматель может использовать в качестве фактора производства. В процессе пользования наниматель вносит инвестиции в человеческий капитал, в улучшения, которые, тем не менее, ему не принадлежат. Эти улучшения связаны с приобретением опыта, повышением квалификации, дополнительного обучения, лечебно-профилактического обслуживания и др.

На основании изменения качественных характеристик своего человеческого капитала работник вправе рассчитывать на повышение его отдачи. Таким образом, предприниматель обладает лишь возможностью более или менее удачно воспользоваться рабочей силой для получения максимального результата. Возможность - это не само действие, а лишь

потенциал. Таким образом, говоря об использовании человеческих ресурсов и человеческого капитала в деятельности предприятия, речь идет об использовании человеческого потенциала. Рассуждая о человеческой составляющей предприятия, уместно будет понимать под его человеческим потенциалом возможность воспользоваться рабочей силой, предоставленной персоналом предприятию по договорам найма [13].

Человеческий потенциал предприятия предстает как совокупность:

- кадрового потенциала (профессионально-квалификационной характеристики персонала предприятия);
- трудового потенциала (располагаемого фонда рабочего времени предприятия), организации труда;
- системы мотивации;
- инициативы работников и их приверженности целям организации;
- дисциплины и ответственности персонала.

При оптимизации эффективности использования человеческого потенциала предприятия надо опираться на следующую взаимосвязь: с одной стороны, человек должен следовать своим личным (вполне эгоистическим) целям; с другой стороны, это следование должно обеспечивать надлежащее исполнение той необходимой доли специализированного труда, которая обеспечивает общий стратегический успех.

Таким образом, в качестве научной новизны предлагается взгляд на систему эффективного использования человеческих ресурсов с позиции индивида. В последние годы исследование человеческих ресурсов и проблем с ними связанных, склоняется в основном в сторону некоей механистической платформы. Многие исследователи в своих изысканиях отдают приоритеты различным процедурам, коим, по их мнению, должен следовать человек как среднестатистическая величина. Именно этим объясняются попытки обосновать капитализацию человеческих ресурсов наравне с прочими ресурсами предприятия [29].

2. Анализ формирования человеческого потенциала АО «Связной Логистика»

2.1. Общая характеристика организации

Группа компаний «Связной» - это огромная организация, осуществляющая различные направления деятельности и состоящая из множества подразделений. «Связной» - крупнейший в России мультиканальный ритейлер федерального масштаба, независимая федеральная розничная сеть, занимающаяся дистрибуцией мобильных устройств, а также предоставляющая операторские и финансовые услуги. Осуществляет свою деятельность с 1995 года. На сегодняшний день открыто более 3000 магазинов «Связной» на территориях России и Беларуси, которые ежедневно посещают около 1,9 миллионов покупателей.

В 2002 году был создан интернет - магазин «Связной», который является одним из крупнейших игроков в онлайн - ритейле с оборотом 21 млрд. рублей по итогам 2016 года.

Основными видами деятельности торгового предприятия являются.

- 1) Организация торговли телефонами.
- 2) Проведение товарообменных операций.
- 3) Закупка и продажа товара.
- 4) Услуга покупателям наклейка пленки на телефон, стекла, настройка гаджетов, смартфонов, планшетов.

Салоны обслуживает контингент покупателей с различным уровнем дохода. В основном ориентирован на покупателей со средним уровнем дохода. Торговые организации имеют очень удобные места расположения, так как рядом находится школа, поликлиника, стадион, сбербанк, продуктовые магазины. Основная деятельность предприятия, связана с продажей товаров и обслуживанием покупателей, расчётом за товары и т. д.

АО «Связной Логистика» осуществляет торговлю телефонами, планшетами, аксессуарами, фототехникой.

Группа компаний «Связной» - это огромная организация, осуществляющая различные направления деятельности и состоящая из множества подразделений. АО «Связной Логистика» предоставляет клиентам следующую продукцию и услуги:

- средства мобильной связи и аксессуары;
- смартфоны и телефоны;
- персональная аудиотехника и аксессуары;
- цифровые диктофоны, фототехника и аксессуары;
- подключение к национальным и локальным сотовым операторам;
- прием платежей по оплате мобильной связи (без комиссии);
- прием платежей по оплате междугородних и международных переговоров;
- оформление полисов обязательного автострахования;
- оформление авиа и ЖД билетов;
- продажа мобильного контента.

В галереях цифровых технологий «Связной3», помимо вышеперечисленных товаров и услуг, также доступна следующая продукция:

- зеркальные фотоаппараты;
- профессиональные фото-аксессуары;
- видео - камеры;
- ноутбуки ведущих мировых производителей и карманные компьютеры;
- роутеры;
- аксессуары к iPod.

В 2013 году открылся первый монобрендовый магазин «Связного» и компании Apple под брендом С-store, и в течение 2013 года было открыто 15 таких магазинов по всей России. «Связной» является лидером по продажам смартфонов в стране, занимая 24% общероссийских продаж в натуральном

выражении по итогам 2013 года. Кроме того, компания занимает лидирующие позиции на рынке планшетных компьютеров с долей рынка 12% в натуральном выражении. В 2016 году «Связной» снова вошел в рейтинг 400 крупнейших компаний России по объему реализации продукции, подготовленный рейтинговым агентством «Эксперт», заняв место в первой сотне рейтинга и опередив всех прямых конкурентов.

Входит в топ - 40 лучших брендов России по оценке консалтингового агентства Interbrand . В 2016 году «Связной» стал лауреатом премии «Хрустальная Гарнитура-2015» в номинации «Командный лидер года». «Связной» вошел в ТОП - 15 лучших работодателей по итогам ежегодного исследования «Рейтинг работодателей России», организатором которого выступает компания HeadHunter.

Среди телекоммуникационных компаний «Связного» опередил только МТС, среди ритейлеров - только IKEA. Более чем 20 000 сотрудников компании обеспечивают высочайший уровень обслуживания, что отражается в неизменном росте показателей уровня лояльности покупателей.

Организация АО «Связной Логистика» имеет организационно - правовую форму в виде акционерного общества. Генеральный директор организации Давыдович Евгений.

Акционерным обществом в соответствии со ст. 96 Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016), признаётся хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций (в ред. Федерального закона от 05.05.2014 N 99-ФЗ).

Полное наименование юридического лица: Акционерное общество «Связной Логистика». Сокращенное наименование юридического лица: АО «Связной Логистика».

Юридический адрес: 115280, г. Москва, ул. Ленинская слобода, д. 26, помещение XII, комната 23. Зарегистрирована компания Межрайонной Инспекцией Федеральной Налоговой Службы № 46 по г. Москве, ул. Походный проезд, домовладение 3, стр.2.

Дата регистрации компании: 24.10.2005 г.

Дата постановки на учет в налоговом органе: 19.08.2009

Налоговый орган: ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ № 25 ПО Г. МОСКВЕ.

Уставный капитал компании АО «Связной Логистика» составляет 15,2 млн. рублей.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 51.15.4. Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД: 52.45.3.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 51.15.4 - Деятельность агентов по оптовой торговле радио - и телеаппаратурой, техническими носителями информации (с записями и без записей).

Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД: 52.45.3 - Розничная торговля аудио - и видеоаппаратурой

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Сущность организационной структуры в делегировании прав и обязанностей для разделения труда. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника.

Целью организационной структуры являются:

- разделение и кооперация труда;
- определение задач и обязанностей работников;
- определение ролей и взаимоотношений.

АО «Связной Логистика» имеет дивизионную организационную структуру. В соответствии с организационной структурой дивизионами в данном случае являются филиалы: «Северо-запад», «Поволжье», «Юг», «Урал», «Сибирь», «Дальний Восток», «Белоруссия». Структуризация осуществляется по региональному признаку. Она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями и обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной.

Рассмотрим структуру организации конкретного салона сотовой связи «Связной» на рисунке 2.



Рисунок 2 - Структура организации торговой точки «Связной»

Любой менеджер по продажам или менеджер по продажам финансовых продуктов может «дорости» до руководителя торговой точки, оперативного менеджера, управляющего менеджера, директора по торговым операциям и даже до генерального директора. Любые менеджеры имеют равные права, и могут двигаться по вертикальной карьерной лестнице. В организационной структуре компании существуют 9 дивизионов, входящие в отдел торговых операций.

В головных офисах работают управляющий и оперативный менеджеры. Они контролируют работу своей оперативной зоны, а именно работу РТТ, МПП и МПФП, работающих в салонах, привязанных к их оперативной зоне.

Оперативный менеджер (ОМ) - курирует от 5 до 30 торговых точек, управляющий менеджерами (УМ) - контролирует 5-10 оперативных менеджеров в одном субъекте (Екатеринбург, Свердловская область и т.д.).

Рассмотрим управляющую структуру организации г. Москва на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура управления головного офиса г. Москва

В головных офисах работают управляющий и оперативный менеджеры. Они контролируют работу своей оперативной зоны, а именно работу РТТ, МПП и МПФП, работающих в салонах, привязанных к их оперативной зоне. Оперативный менеджер (ОМ) - курирует от 5 до 30 торговых точек, управляющий менеджерами (УМ) - контролирует 5-10 оперативных менеджеров в одном субъекте (Екатеринбург, Свердловская область и т.д.).

Характеристика каждого отдела компании и их функций.

1) Отдел коммуникаций. Отвечает за коммуникацией между отделами, работу телефона горячей линии, выполняет функцию справочного бюро в организации.

2) Отдел развития бизнеса. Занимается договорами аренды и проработкой новых проектов с точки зрения их экономической эффективности.

3) Отдел маркетинга. Занимается выработкой методов стимулирования продаж, политикой по улучшению и расширению ассортимента, выбором и взаимодействием с поставщиками, включает в себя отдел рекламаций, наружной рекламы, PR и брэнд менеджмента. В отдел маркетинга входит отдел рекламаций.

4) Отдел торговых операций. Занимается разработкой методов работы на конкретных точках, по узко определенным направлениям и общей координацией деятельности торговых точек.

5) Отдел оперативного учета. Занимается контролем над соблюдением кассовой дисциплины, наличием заявленного товара на складе, выявлением случаев небрежного отношения по отношению к имуществу компании, выработкой штрафов и поощрений, начислением и выплатой заработной платы.

6) Отдел персонала. Занимается ведением кадровой документации, соблюдением норм трудового законодательства, планированием персонала, взаимодействием с сотрудниками по поводу увольнения и приема на работу, а также по поводу переводов на другие должности, регионы, торговые точки.

7) Юридический отдел. Отвечает за исполнение АО «Связной Логистика» как действующего гражданского законодательства по всевозможным вопросам, урегулированием трудовых споров, юридических конфликтов с покупателями, заказчиками и поставщиками.

8) Отдел службы безопасности занимается организацией охраны торговых точек, оценкой личных дел сотрудников, разработкой требований соблюдения коммерческой тайны, предотвращением экономических преступлений, махинаций со стороны сотрудников и посетителей.

Рассмотрим техноэкономические показатели организации и динамику изменения данных показателей в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика техникоэкономических показателей «АО Связной Логистика»

Показатели	единицы измерения	Год			Абсолютный прирост			Темп роста %		
		2014	2015	2016	2016-2015	2016-2014	2015-2014	2016-2015	2016-2014	2015-2014
Товарооборот	млн. р.	3138	4823	5218	395	2080	1685	108	166	154
Себестоимость продукции	млн. р.	2885	4322	4715	393	1830	1437	109	163	150
Прибыль от реализации	млн. р.	548	901	992	90	444	353	110	181	164
Чистая прибыль	млн. р.	500	679	837	158	337	179	123	167	136
Рентабельность реализованной продукции	%	14,1	15	16	1	1,9	0,9	107	114	106
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	коэфф-т	0,9	0,9	0,92	0	0,02	0	102	102	100
Среднесписочная численность работников	чел.	250	270	245	-25	-5	20	91	98	108
Средняя заработная плата основного персонала	тыс. руб.	52	53,4	58,2	4,8	6,2	1,4	109	112	103
Фонд заработной платы	млн. руб.	15	18	18,5	0,5	3,5	3	103	123	120

Из таблицы 1 видно, что товарооборот из года в год увеличивался, и по сравнению с 2014 годом, в 2016 году товарооборот увеличился на 63 % или на 2080 млрд. рублей, что указывает на стабильность и успешность организации. Из года в год так же увеличивалась себестоимость продукции, а именно в 2016 году составила 4715 млрд. руб., что на 1830 млрд. рублей больше, чем в 2014.

Прибыль от реализации продукции по сравнению с 2014 годом, в 2016 году увеличилась на 81 %, что снова указывает нам на стабильность и успешность компании. Увеличение прибыли произошло за счет

значительного увеличения реализованной продукции. Чистая прибыль в анализируемых годах аналогично увеличилась на 67 %, а именно на 337 млрд. рублей, что говорит об увеличении спроса на продукцию. Однако коэффициент затрат на 1 рубль реализованной продукции в 2016 году составил 0,92, что на 2 % больше, чем в 2014 и 2015 годах. Средняя заработная плата из года в год увеличивалась, в 2016 году составила 58,2 тыс. руб., что на 9 % выше, чем в 2015 и на 12 % выше, чем в 2014. Несмотря на это, среднесписочная численность работников в 2016 году снизилась на 54 работника или на 12,3 % по сравнению с 2015 годом, и на 22 работника или на 5,4 % по сравнению с 2014 годом.

В общем и целом рентабельность продукции выросла и можно говорить о ее увеличении к 2016 г. до 1,9 %. Этот показатель выше, чем в 2015 г. на 6,7 % и выше чем в 2014 г. на 14 %. Рентабельность повысилась за счет увеличения прибыли.

Таким образом, на основании анализа экономических данных организации сделаем вывод о достаточно эффективной работе организации, однако имеются и проблемы. Например, среднесписочная численность работников в 2016 году снизилась на 54 работника или на 12,3 % по сравнению с 2015 годом, и на 22 работника или на 5,4 % по сравнению с 2014 годом. В современных условиях экономического производства возрастает роль эффективного управления персоналом. Его главной целью является достаточное обеспечение предприятий работниками, имеющими необходимые квалификацию и опыт, рациональное использование кадров, повышение уровня производительности труда. Эффективное управление персоналом способствует увеличению объема производства и повышению его эффективности, снижению себестоимости изготовленной продукции и увеличению размера полученной прибыли. Проведем анализ человеческого потенциала АО «Связной Логистика».

2.2. Анализ человеческого потенциала организации

Анализ структуры персонала предполагает определение удельного веса основных групп работников торгового предприятия в его общей численности. При этом, чем больше масштабы деятельности предприятия и число сотрудников, тем более дифференцированным и подробным должно быть изучение кадрового состава по каждой группе вплоть до отдельных должностей. Сравнение структурных показателей дает возможность определить рациональность соотношения между группами и категориями работников, выявить степень соответствия их числа объему и профилю конкретной деятельности и наметить направления совершенствования кадровой политики торгового предприятия.

В "Связном" уверены: самая большая ценность любого предприятия – это его сотрудники. Развитие компании зависит от их стабильного профессионального роста. Поэтому главный принцип при отборе кандидатов – готовность соискателя развиваться вместе с компанией.

В организации АО «Связной Логистика» в Екатеринбурге преобладает следующая структура работников (рис. 4):



Рисунок 4 – Структура работников АО «Связной Логистика» в г. Екатеринбурге

Большинство фирм стремится принимать людей с опытом работы. В "Связном" же гораздо важнее потенциал человека, его стремление двигаться вперед, умение и желание работать в команде. Компания охотно берет студентов – кандидатов активных, стремящихся проявить свои способности, интересующихся техническими новинками. Благодаря широкому выбору графиков можно запросто совмещать работу с учебой.

Корпоративная культура для "Связного" – не пустые слова. Здесь стараются объединить людей, нацелить на общий успех. Проводятся мероприятия, где сотрудники могут пообщаться в неформальной обстановке, познакомиться, лучше узнать друг друга. В "Связном" созданы все необходимые условия для развития сотрудников. Кандидаты, прошедшие собеседование, направляются на подготовку в учебный центр, где знакомятся с принципами работы мобильной и домашней телефонии, фото– и аудиотехники, выясняют преимущества различных форматов связи.. У каждого есть реальный шанс проявить себя и перейти на вышестоящую вакансию.

Таблица 2 - Динамика численности работников и структуры персонала

Показатели	Среднесписочная численность						Абсолютный прирост				Темп роста	
	2014 год		2015 год		2016 год		2015-2014 гг.		2016-2015 гг.		2015-2014, %	2016-2015, %
	человек	В % к итогу	человек	В % к итогу	человек	В % к итогу	По численности, чел.	По структуре, %	По численности, чел.	По структуре, %		
Руководители	120	30	125	29	110	29	5	-1	-15	0	104	88
Специалисты	250	62	270	62	245	64	20	0	-25	2	108	91
Служащие	35	8	42	9	28	7	7	1	-14	-2	120	67
Всего работников	405	100	437	100	383	100	32	0	-54	0	108	88

На основании данных таблицы 2 можно сделать вывод, что общая численность работников организации в 2015 по сравнению с 2014 в абсолютном выражении возросла на 32 человека (405-437), или на 8 %. Изменение числа сотрудников связано с увеличением руководителей с 120 до 125 человек, или на 4,2 %, ростом вспомогательного (прочего) персонала на 7 человек (35-42), или на 12 %, увеличением специалистов на 20 человек (250-270) или на 8%. Общая численность работников АО Связной Логистика в 2016 году по сравнению с 2015 в абсолютном выражении сократилась на 54 человека (437-383) или на 12,3 %. Изменение числа сотрудников связано с сокращением руководителей с 125 до 110 человек или на 12%, с сокращением служащих на 14 человек или на 33%, с сокращением специалистов на 25 сотрудников или на 9,2 %.

На рисунках 5-7 показана структура персонала организации в 2014-2016 годах.

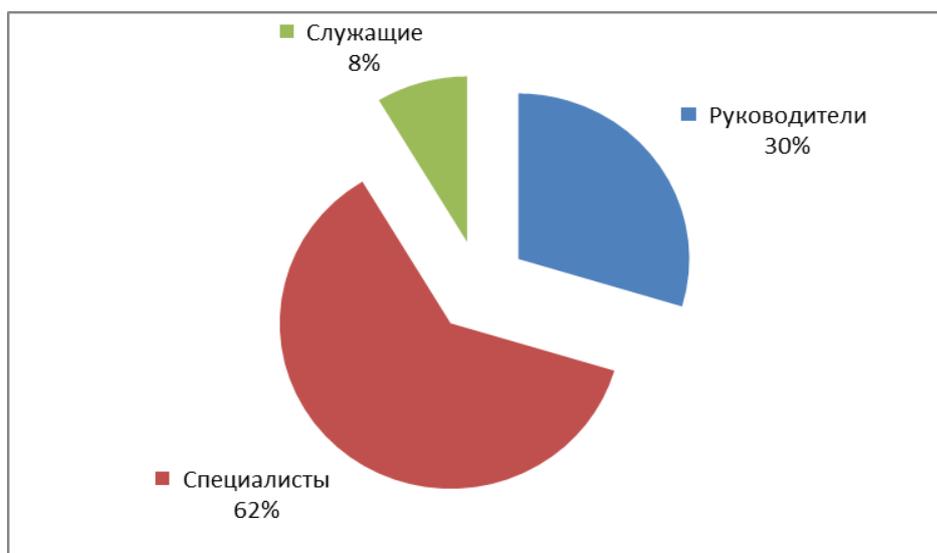


Рисунок 5 – Структура персонала в 2014 году

Из рисунка 5 видно, что наибольшую долю работников в 2014 году занимают специалисты, а именно 62 %, следующую категорию 30% занимают руководители, и 8 % от общего числа работников – служащие.



Рисунок 6 – Структура персонала в 2015 году

На основании рисунка 6 можно сказать, что наибольшую долю работников в 2015 году занимают специалисты, а именно 62 %, что соответствует доле специалистов в 2014 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что на 1 % ниже, чем в 2014, в тоже время увеличивается на 1 % количество служащих, и составляет 9 % от общего числа работников.

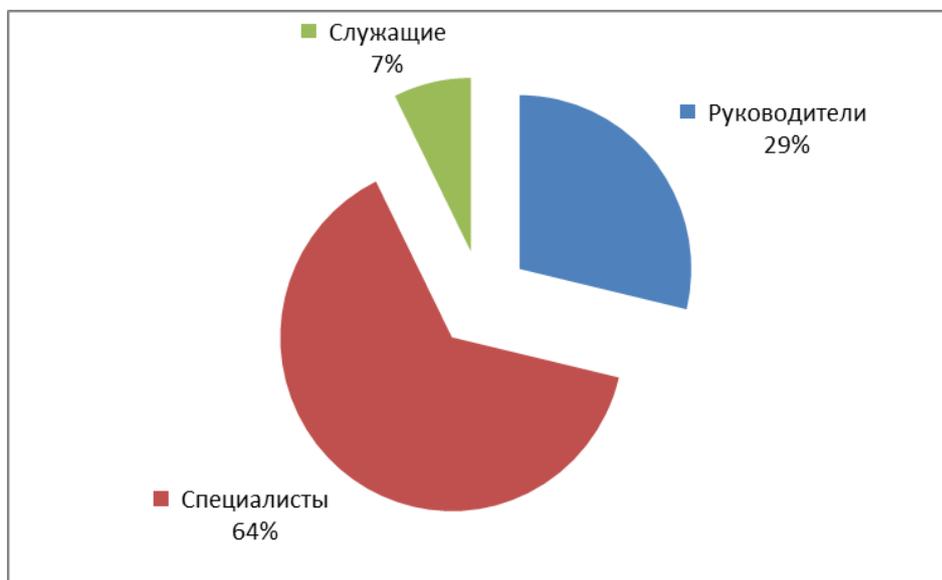


Рисунок 7 – Структура персонала в 2016 году

Из рисунка 7 видно, что наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 64 %, что на 2 % больше, чем в 2015 году.

Следующая категория 29 % занимают руководители, что соответствует данным 2015 года, в тоже время сокращается на 2 % количество служащих, и составляет 7 % от общего числа работников.

Таким образом, на основании данных из рисунков 4, 5, 6 можно сделать вывод, что динамика численности работников АО «Связной Логистика» за 2015 год положительная, а именно произошло увеличение штата на 8 %. Но динамика численности работников за 2016 год отрицательная, а именно произошло сокращение штата 12,3 %. Наиболее высокий вес для компании имеют специалисты, их доля занимает 62 %, и руководители, их доля занимает 29 %.

Анализ качественных показателей в данной работе будем рассматривать на примере специалистов.

Таблица 3 – Состав специалистов 2014-2016 гг.

Должность	2014 год	% к итогу	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу
Оперативный менеджер	10	4	18	7	8	3
Управляющий магазином	50	20	55	20	49	20
Менеджер по продажам	190	76	197	73	188	77
Итого	250	100	270	100	245	100

На основании данных из таблицы 3 можно сделать вывод, что самое большое количество сотрудников в 2014-2016 гг. – это менеджеры по продажам, доля их составляет 75 %.

Рассмотрим состав трудовых ресурсов АО «Связной Логистика», то есть, распределение работающих по возрасту, по уровню образования и по стажу работы. В таблице 4 представлены данные, характеризующие возрастную структуру персонала.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала возрасту

Возраст (лет)	кол-во 2014	% к итогу	кол-во 2015	% к итогу	кол-во 2016	% к итогу
18-25	160	64	170	63	165	68
25-30	55	22	60	22	52	21
30-35	15	6	17	6	14	5,5
свыше 35	20	8	23	9	14	5,5
итог	250	100	270	100	245	100

Анализируя данные из таблицы 4, приходим к выводу, что с 2014 г. в 2016 г. увеличилось число возрастной группы от 18 до 25 лет с 64 % до 68 %. Произошло уменьшение группы от 25 до 30 лет с 22 % до 21 %. Также произошло уменьшение группы от 30-35 лет с 6 % до 5,5 %, так как в этот год компания развивается наиболее активно и возрастная группа свыше 35 лет уменьшается, поскольку от сотрудников требуется более интенсивная отдача.

На рисунках 8-10 показан состав персонала организации АО «Связной Логистика» в 2014-2016 годах.

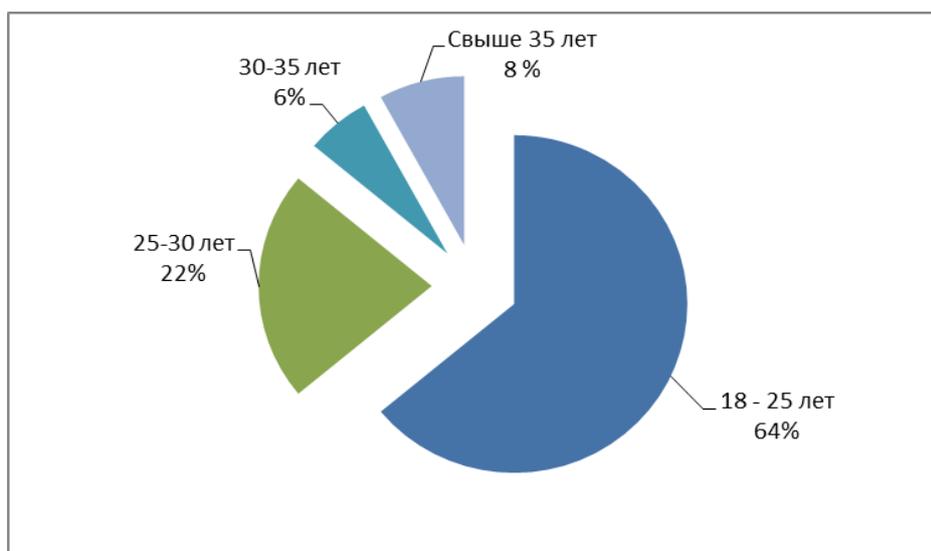


Рисунок 8 - Состав персонала по возрасту АО Связной Логистика за 2014

На рисунке 8 видим, что основная доля персонала организации - это молодежь в возрасте от 18 до 25 лет. На втором месте - это люди от 25 до 30 лет. Третье и четвертое принадлежит людям свыше 35 лет и от 30 до 35 лет.

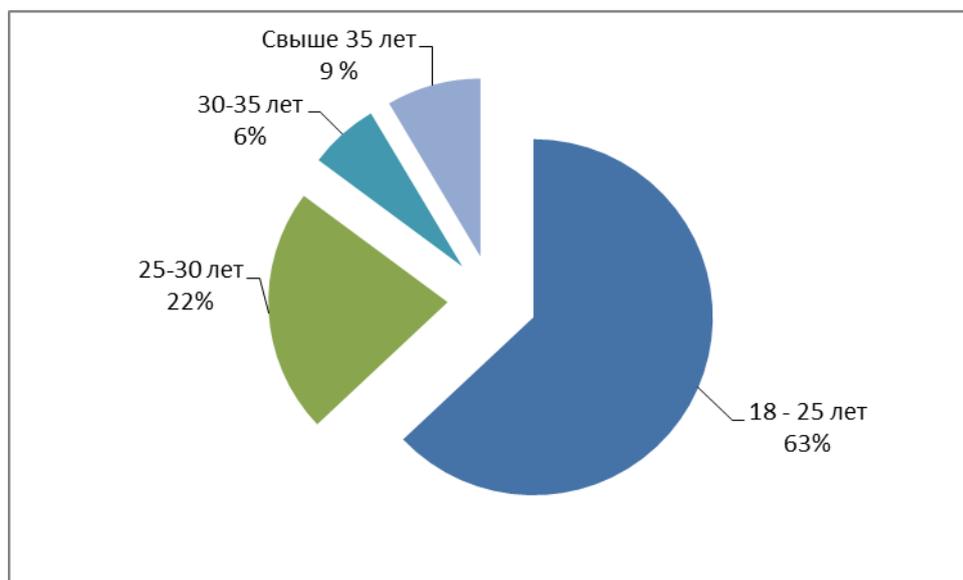


Рисунок 9 - Состав персонала по возрасту АО Связной Логистика за 2015 г.

Итак, на основании данных из рисунка 9 делаем вывод о том, что ведущее место в компании принадлежит людям в возрасте от 18 до 25 лет. Этот возраст признан наиболее трудоспособным.

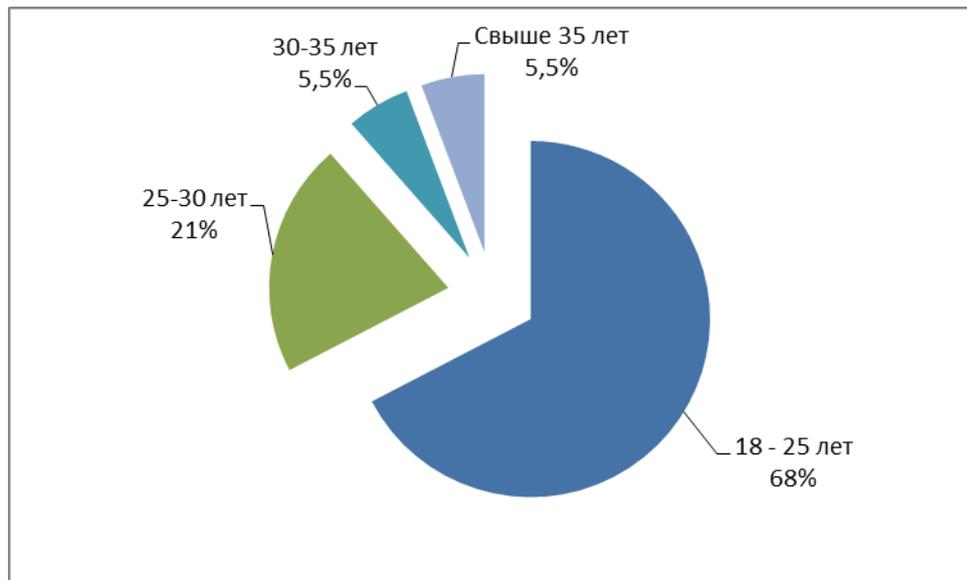


Рисунок 10 - Состав персонала по возрасту АО Связной Логистика за 2016

Из рисунка 10 видно, что ведущее место в компании в 2016 году также как и в 2015 году принадлежит людям в возрасте от 18 до 25 лет. То есть, каких либо значительных изменений в качественном составе персонала по возрасту за этот год не произошло.

На основании рассмотренных диаграмм можно сделать вывод, что значительных изменений в качественном составе персонала по возрасту не произошло. Но при этом, с 2014 г. в 2016 г. увеличилось число возрастной группы от 18 до 25 лет с 64 % до 68 %. Произошло уменьшение группы от 25 до 30 лет с 22 % до 21 %. Также произошло уменьшение группы от 30-35 лет с 6 % до 5,5 %, так как в этот год компания развивается наиболее активно и возрастная группа свыше 35 лет уменьшается, поскольку от сотрудников требуется более интенсивная отдача.

Рассмотрим состав персонала по уровню образования в данной организации на примере специалистов. Анализ структуры персонала по уровню образования проводится для того, чтобы оценить влияние различных форм образования на результативность труда работающих.

Высокий образовательный уровень состава сотрудников в стратегическом планировании и управлении всегда оценивается как сильная

сторона внутренней среды предприятия – источник конкурентного преимущества. С ростом образовательного уровня работника повышается его профессионализм и творческий потенциал, нравственность и общая полезность для предприятия и общества в целом.

Таблица 5 –Состав персонала организации по образованию в 2014-2016 гг.

Образование	2014 год	% к итогу	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу
Высшее	55	22	68	25,5	85	35
Средне-специальное	170	68	190	70	150	61
Среднее	25	10	12	4,5	10	4
Итого	250	100	270	100	245	100

Анализ состава персонала по образованию АО Связной Логистика показал (таблица 5) , что средне-специальное образование в 2014 году имеет большая часть работников компании, что составляет 68 %. В 2015 году доля работников со средне-специальным образованием выросла на 2 %, а в 2016 году снизилась на 7 %.

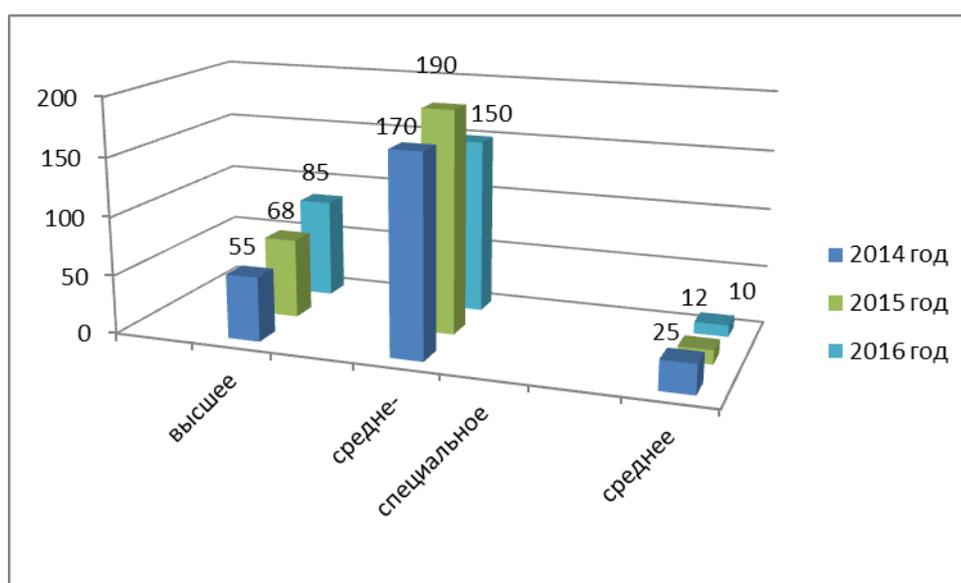


Рисунок 11 – Состав персонала по уровню образования 2014-2016 гг.

Работодателю проще взять хороший не особо требовательный кадровый материал и обучить его на месте, для этого человек со средне-специальным образованием вполне подходит, поскольку работа не требует особых профессиональных навыков, всему необходимому начинающий сотрудник научится на месте не без помощи более опытных коллег. Высшее образование имеют 81 человек - 35% , это в основном персонал, занимающий руководящие должности. Из данных рисунка 11 можно сделать вывод, что произошло снижение количества сотрудников со средне-специальным образованием с 68 % до 61 %. Значительно увеличилось число сотрудников с высшим образованием с 22 % в 2014 году до 35% в 2016 году в связи с повышением квалификации работников.

Рассмотрим состав персонала по стажу работы в данной организации на примере специалистов.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала по стажу работы в 2014-2016 гг.

Стаж работы	2014 год	% к итогу	2015 год	% к итогу	2016 год	% к итогу
менее 1 года	50	20	60	22	55	22
от 1 до 3 лет	130	52	135	50	114	47
более 3 лет	70	28	75	28	76	31
итог	250	100	270	100	245	100

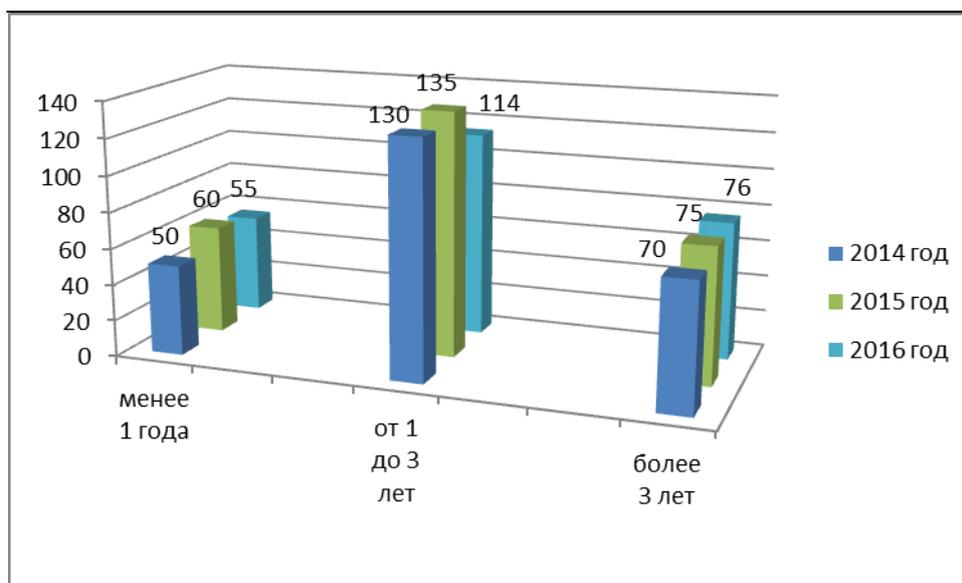


Рисунок 12 - Состав персонала по стажу работы в 2014-2016 гг.

Таким образом, на основании представленных данных (таблица 6 и рисунок 12) можно сделать вывод, что основная масса работников – это люди, отработавшие в организации от 1 – 3 лет, 50 % работников. Так же можно сказать о стабильности в компании, так как доля сотрудников, работавших более 3 лет увеличилась с 2014 года по 2016 год на 3 %, с 70 до 76 человек. (Рисунок 8). В целом, стаж работы большей части персонала свидетельствует о высоком кадровом потенциале.

Одним из важных показателей целостности и стабильности предприятия является текучесть кадров. Текучестью кадров называют показатель, демонстрирующий частоту устройства и увольнение сотрудника. То есть, насколько долго работник остается на своем рабочем месте. Чем выше коэффициент текучести кадров, тем тревожнее обстановка в компании. Подобная ситуация характеризуется частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и появлением большого количества новых кадров. А это означает для компании как потерю стабильности, так и высокие затраты на поиск и обучение нового персонала. Одной из важнейших причин высокой текучести кадров называют низкий уровень социальной защищенности сотрудников.

Рассчитаем текучесть кадров среди основного персонала в организации АО «Связной Логистика» - специалистов за 2015 и 2016 годы.

Формула расчета показателя выглядит так:

$$K_t = K_u / Ч_{ср} * 100 \% , \quad (1)$$

где K_t – коэффициент текучести, %.

K_u – количество уволенных сотрудников, чел.;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность, чел.

Таблица 7 – Текучесть специалистов АО «Связной Логистика» в 2015-2016 годах

Показатели	2015	2016	Абсолютный прирост
			2016-2015
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	20	25	5
Среднесписочная численность, чел.	250	245	5
Коэффициент текучести кадров, %	8	10,2	2,2

На основании таблицы 7 можно сделать выводы, что в 2015 году среднесписочная численность равна 250 кадрам, количество уволенных равно 20 кадрам. Таким образом, коэффициент текучести в 2015 году составил 8 %. В 2016 году среднесписочная численность равна 245 специалистов, количество уволенных равно 25 кадрам. Таким образом, коэффициент текучести в 2016 году составил 10,2 %, что на 2,2 % выше, чем в 2015 году. Учитывая, что предприятие работает в сфере розничной торговли, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы. Тем не менее, если коэффициент растет – это говорит о дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании. В нашем примере, коэффициент текучести в 2016 году увеличился на 2,2%.

Проведя анализ по организации АО Связной Логистика, можно сделать следующие выводы.

1) Наибольшую долю работников в 2014 году занимают специалисты, а именно 62 %, следующую категорию 30% занимают руководители, и 8 % от общего числа работников – служащие, что наибольшую долю работников в 2015 году занимают специалисты, а именно 62 %, что соответствует доле специалистов в 2014 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что на 1 % ниже, чем в 2014, в тоже время увеличивается на 1 % количество служащих, и составляет 9 % от общего числа работников. что наибольшую долю работников в 2016 году занимают специалисты, а именно 64 %, что на 2 % больше, чем в 2015 году. Следующая категория 29 % занимают руководители, что соответствует данным 2015 года, в тоже время сокращается на 2 % количество служащих, и составляет 7 % от общего числа работников.

2) Динамика численности работников АО Связной Логистика за 2015 год положительная, а именно произошло увеличение штата на 8 %. Но динамика численности работников за 2016 год отрицательная, а именно произошло сокращение штата 12,3 %.

3) Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 10%, что на 2 % больше, чем в 2015 году. Необходимо разработать план действий для снижения данного показателя.

4) Наиболее высокий вес для компании имеют специалисты, их доля занимает 62 %, и руководители, их доля занимает 29 %.

5) Ведущее место в компании в 2016 году также как и в 2015 году принадлежит людям в возрасте от 18 до 25 лет. То есть каких либо значительных изменений в качественном составе персонала по возрасту за этот год не произошло. Однако видно, что, например, с 2014 г. в 2016 г. увеличилось число возрастной группы от 18 до 25 лет с 64 % до 68 %. Произошло уменьшение группы от 25 до 30 лет с 22 % до 21 %. Также произошло уменьшение группы от 30-35 лет с 6 % до 5,5 %, так как в этот год компания развивается наиболее активно и возрастная группа свыше 35

лет уменьшается, поскольку от сотрудников требуется более интенсивная отдача.

б) На основании представленных данных можно сделать вывод, что основная масса работников – это люди, отработавшие в организации от 1 – 3 лет, 50 % работников. Так же можно сказать о стабильности в компании, так как доля сотрудников, работавших более 3 лет увеличилась с 2014 года по 2016 год на 3 %, с 70 до 76 человек. В целом, стаж работы большей части персонала свидетельствует о высоком кадровом потенциале.

7) Анализ состава персонала по образованию АО Связной Логистика показал, что средне-специальное образование в 2014 году имеет большая часть работников компании, что составляет 68 %. В 2015 году доля работников со средне-специальным образованием выросла на 2 %, а в 2016 году снизилась на 7 %. Работодателю проще взять хороший не особо требовательный кадровый материал и обучить его на месте, для этого человек со средне-специальным образованием вполне подходит, поскольку работа не требует особых профессиональных навыков, всему необходимому начинающий сотрудник научится на месте не без помощи более опытных коллег.

8) Высшее образование имеют 81 человек - 35% , это в основном персонал, занимающий руководящие должности. Произошло снижение количества сотрудников со средне-специальным образованием с 68 % до 61 %. Значительно увеличилось число сотрудников с высшим образованием с 22 % в 2014 году до 35% в 2016 году в связи с повышением квалификации работников.

Принимая во внимание приведенные результаты экономического анализа, можно внести некоторые предложения по совершенствованию состава и структуры кадров с целью повышения эффективности деятельности АО «Связной Логистика».

3. Рекомендации для развития человеческого потенциала организации АО «Связной Логистика»

Развитие человеческого потенциала — не только ключ к эффективному решению задач организации, но и одна из актуальнейших проблем трудовых практик. Улучшение профессиональных навыков сотрудников повышает качество работы, а, следовательно, и рейтинг компании.

Обучение персонала компании — это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях, ресурсах, а в людях. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой компании. Один из основных вопросов, который встает при принятии решения об обучении персонала — какой экономический эффект даст это обучение. Всем понятно: что если инвестиция не приносит дополнительной прибыли — то это не выгодная инвестиция. А деньги, вложенные в обучение, являются ничем иным, как инвестициями.

Обучение — один из фундаментальных процессов, составляющих основу поведения. Как правило, поведение в организациях — это результат обучения. Обучение — это процесс, посредством которого сравнительно прочные изменения в поведении, в восприятии, целях, эмоциональных реакциях — происходят как результат практики. Обучение напрямую связано с мотивацией. С одной стороны, само по себе обучение и профессиональное развитие являются мотивирующими факторами, ведь обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля качества основной, а иногда и смежной продукции. С другой стороны, на обучение и развитие сотрудников тоже необходимо мотивировать.

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 [27].

Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте. Что дает знание потенциальных возможностей и умение их использовать? Возможность в кратчайшие сроки достигать поставленных целей при наличии лояльного и высококвалифицированного персонала компании. Следовательно, для успешной деятельности сотрудников — их надо обучать. После пройденного обучения персонал может адаптировать полученные знания для рациональной деятельности в компании. Подразделение по управлению человеческими ресурсами совместно с руководителями подразделений анализирует возможности сотрудников и вносит предложения и рекомендации, для того чтобы сотрудники захотели использовать в работе свои знания с раскрытием собственного потенциала. Для этого требуются планы развития и использования потенциала у сотрудников, в которые включаются регулярные:

- обучения сотрудников в зависимости от целей и задач компании;
- анализ изменений компетенций сотрудников после каждого обучения;
- проведение оценочных собеседований для коррекции дальнейшего взаимодействия;
- пожелания сотрудников в обучении, требуемом для выполнения

задач компании;

- рекомендации для дальнейшего развития сотрудников;

Основные цели развития организации состоят в полном использовании потенциала работников, создание условий для развития работников. Эффективным инструментом для достижения лучших результатов в работе персонала является тренинг. Именно благодаря тренингам персонал лучше понимает потребности и цели организации, сам начинает видеть и проявлять инициативу в достижении поставленных целей. Тренинги призваны развивать определенные управленческие, коммерческие и иные навыки. В содержании программы тренинга входит изучение потребности в повышении квалификации, навыков. Программы тренинга – это учебная программа по формированию у работника требуемых навыков, состоит из 3 ступеней: предтренинга, самого тренинга, послетренинга (рисунок 12). Результативность программ тренинга и развития характеризуется их оценкой со стороны работника и должна проводиться на протяжении всего тренинга.

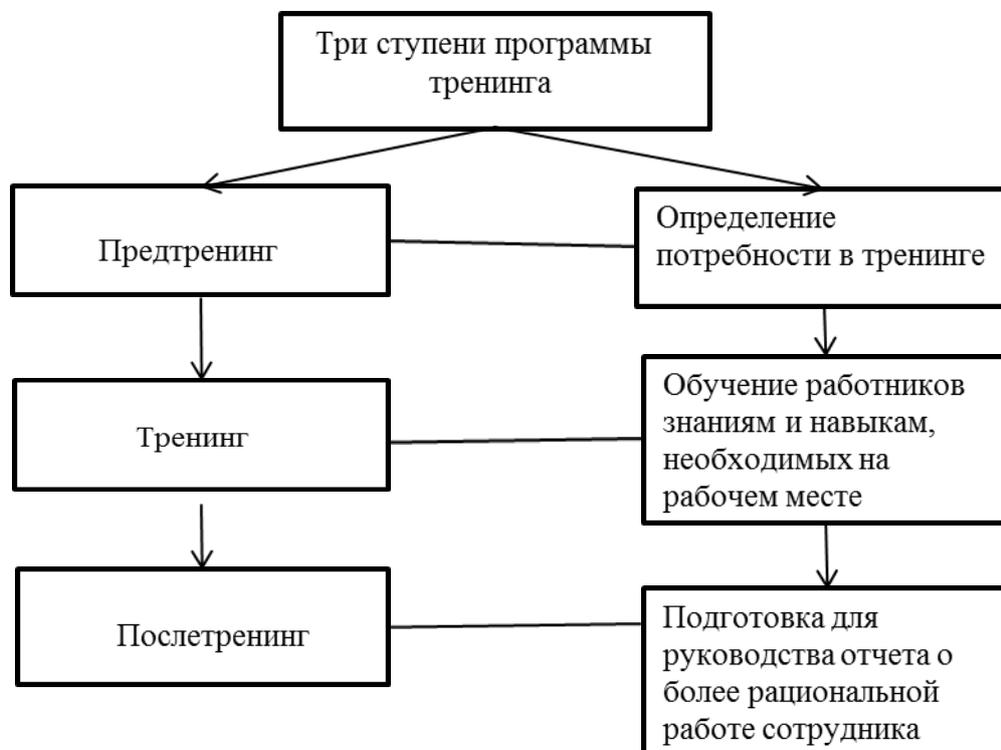


Рисунок 13 - Ступени программы тренинга

Результативность программ тренинга и развития характеризуется их оценкой со стороны работника и должна проводиться на протяжении всего тренинга.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. При достаточном запасе теоретических знаний вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем вне рабочего места, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости к обучаемым по социальному положению и личным качествам [30].

Обучение на рабочем месте — эффективный инструмент повышения производительности и репутации компании. Такая форма обучения усиливает внутреннюю культуру сотрудничества и поддержки в организации, а также увеличивает вовлеченность руководителя в процесс развития своих подчиненных. Обучение персонала на рабочем месте имеет ряд преимуществ и недостатков, которые представлены в таблице 8.

Оценки эффективности тренинговых программ делятся на послетренинговые и долгосрочные. Первые измеряют эффект тренинговой программы непосредственно после ее завершения, вторые — по истечении определенного промежутка времени. Получение всесторонней картины эффективности тренинговой программы предполагает использование обеих оценок. В любом случае эффективность тренинга определяется последующим применением полученных знаний и приобретенных умений на практике.

Таблица 8 - Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте

Преимущества	Недостатки
Во время обучения используется рабочее оборудование	Во время обучения может образоваться большое количество испорченных материалов
Обучение на рабочем месте значительно дешевле, чем обучение на курсах или университете	Сотрудник, проводящий обучение, может не обладать навыками преподавателя или должным уровнем квалификации
Сотрудник полностью погружается в рабочую атмосферу. Преимущество отдается практике, а не теории	Во время обучения сотрудника могут отвлекать посторонние шумы и суета рабочего процесса

Компания АО «Связной Логистика» в Екатеринбурге имеет свой Учебный Центр, в котором проходят программу подготовки стажеры, а так же повышают квалификацию действующие сотрудники. Это позволяет максимально эффективно сочетать время работы и обучения.

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.

Плюсы тренингов вне рабочего места:

- большое количество тренинговых методов, которые можно использовать для обучения
- отсутствие отвлекающих моментов
- количество участников, которые могут обучаться одновременно

Если проводится обучение квалифицированного персонала, то оно принесет желаемый эффект, только если издержки, связанные с ним, в будущем не превысят затраты на увеличение производительности труда посредством факторов, связанных с ошибками в приеме сотрудников в компанию. Определить, привело ли обучение сотрудников организации к желаемым результатам, проблематично. А вот рассчитать экономическую эффективность обучения в форме снижения издержек легко. Обучение

квалифицированных кадров влияет на социальную эффективность, а именно: повышение профессионального мастерства работников, это гарантирует сотруднику, что его рабочее место останется за ним; возможное повышение должности сотрудника; возможность самореализации; чувство собственного достоинства.

Положительные стороны тренингов:

1) удовольствие. Заряд положительной энергией приводит к умиротворению;

2) мотивация. Заключается в желании превращать полученные знания в жизнь как можно скорее;

3) атмосфера успеха. Влияние окружения на результаты. Одна из главных задач тренера - создание и поддержание такой атмосферы на тренинге;

4) запоминание. На тренингах подается упорядоченная система знаний, содержащая самое главное.

Тренинги оказывают благоприятное влияние на эффективность работы организации. Персонал начинает подходить к процессу обучения более ответственно, осознавая при этом важность процесса, поскольку лучшие знания ведут к лучшему результату в работе. Благодаря этому каждый сотрудник проникается целями организациями, лучше понимает потребности организации и ее миссию, используя при этом свои таланты для достижения целей компании. Также сотрудники проявляют инициативу в работе и большой энтузиазм. Для того чтобы добиться эффективности в работе следует четко представлять что необходимо сделать или иметь, чтобы добиться определенного успеха в работе организации.

В современных конкурентных условиях на рынке товаров и услуг доступным и эффективным инструментом для достижения лучших результатов в работе персонала является тренинг. Именно благодаря бизнес-тренингам персонал лучше понимает потребности и цели организации, сам начинает видеть и проявлять инициативу в достижении поставленных целей.

Коллектив работает слаженней, как единый организм. Именно такие компании в настоящее время добиваются успеха, где учитывается человеческий фактор и начальство более внимательно к персоналу и организует обучающие программы для повышения эффективности работы персонала. Для анализа взаимодействия обучения персонала и эффективности работы организации было проведено исследования внутренней среды АО «Связной Логистика» при помощи одного из методов исследования - анкетирования сотрудников, прошедших обучение.

В 2015 году обучение прошли 98 специалистов из 250 среднесписочной численности. После обучения сотрудниками была заполнена анкета на оценку результативности обучения по 10- бальной шкале и подведены итоги. Средние значения данного опроса отображены в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка результативности обучения специалистов в 2015 году

Критерии оценки	Среднее значение
1. Соответствие содержания курса поставленным целям	8
2. Актуальность полученных знаний	9
3. Соответствие содержания курса программе	8
4. Новизна полученной информации	8
5. Понятность изложенного материала	8
6. Практическая ценность материала	8
7. Смогли бы внести предложения по повышению вашей деятельности, работы после посещения обучения?	8
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков?	8
9. Удовлетворенность полученными материалами	9
10. Насколько обучение способствовало совершенствованию личным навыков, каких именно?	9
Сумма баллов	83
Коэффициент результативности обучения	8,3

В 2016 году обучение прошли 115 специалистов из 245 среднесписочной численности. После обучения сотрудниками была заполнена анкета на оценку результативности обучения по 10- бальной шкале и подведены итоги. Средние значения данного опроса отображены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка результативности обучения в 2016 году

Критерии оценки	Среднее значение
1. Соответствие содержания курса поставленным целям	9
2. Актуальность полученных знаний	10
3. Соответствие содержания курса программе	8
4. Новизна полученной информации	9
5. Понятность изложенного материала	9
6. Практическая ценность материала	10
7. Смогли бы внести предложения по повышению вашей деятельности, работы после посещения обучения?	8
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков?	8
9. Удовлетворенность полученными материалами	9
10. Насколько обучение способствовало совершенствованию личным навыков, каких именно?	9
Сумма баллов	89
Коэффициент результативности обучения	8,9

По результатам опроса видно, что в 2016 году сами сотрудники оценили результативность обучения выше на 0,6 % по сравнению с 2015 годом. Результаты оценки семинаров самими обучающимися дали довольно приемлемые результаты, то есть уже можно говорить о достаточной эффективности выбранного обучения. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справиться со многими проблемами. Получая дополнительные знания за счет компании, работник

чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте. Таким образом, мы с полной уверенностью можем спрогнозировать текучесть кадров в 2017 году. За 2016 год данный показатель составил 10,2 %, что на 2,2 % выше, чем в 2015 году.

Если организация и дальше продолжит вкладывать средства в обучении сотрудников, то увольнения специалистов снизятся примерно на 60 %, таким образом снизим текучесть специалистов до 5 %, что в два раза меньше показателя в 2016 году.

Произведем расчет затрат на обучение специалистов в 2015 году. Вся программа тренингов в 2015 году была рассчитано на 810 часов. Стоимость одного часа обучения составила 145 руб., количество обучающихся специалистов – 98 человек. В стоимость одного часа обучения заложены расходы на следующие статьи:

- заработная плата внутренних тренеров,
- стоимость канцтоваров,
- оплата рабочего времени специалистов,
- стоимость питания сотрудников в период обучения.

Затраты по обучению рассчитываются по формуле (2):

$$Z_o = O * Ч_o * C_o,$$

(2)

где Z_o – затраты по обучению, руб.;

O – количество обучающихся, чел.;

$Ч_o$ – количество часов на обучение, час.;

C_o – стоимость одного часа обучения, руб.

Таблица 11 – Затраты на обучение специалистов в 2015-2016 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, %
			2016-2015 гг.	
Кол-во обучающихся, чел.	98	115	17	117,3
Кол-во часов на обучение, час	810	920	110	113,6
Стоимость одного часа обучения, руб.	145	150	5	103,4
Итог: затраты на обучение	11510100	15870000	4359900	137,9

Произведем расчет затрат на обучение специалистов в 2016 году. Вся программа тренингов в 2016 году была рассчитано на 920 часов. Стоимость одного часа обучения составила 150 руб., количество обучающихся специалистов – 115 человек. Из данных таблицы 11 видно, что затраты на обучение в 2016 году увеличились на 4,36 млн. руб, или на 37,9 %, по сравнению с 2015 годом, вместе с тем и увеличилось количество обучающихся на 17 сотрудников в 2016 году, что на 17,3 % выше, чем в 2015 году.

Рассмотрим, как вложения в обучение сотрудников компании отразилось на экономических показателях.

Таблица 12 – Динамика основных показателей эффективности обучения специалистов АО «Связной Логистика»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, %
			2016-2015 гг.	
Чистая прибыль, млн. руб.	679	837	158	123,3
Затраты на обучение, млн. руб.	11510100	15870000	7115400	137,9
Средняя заработная плата специалистов, тыс. руб.	53,4	58,2	4,8	109

Среднесписочная численность специалистов, чел.	270	245	-25	91
--	-----	-----	-----	----

Из показателей таблицы 12 наблюдаем, что в 2016 году чистая прибыль составила 837 млн. руб., что на 158 млн. руб. выше, чем в 2015 году. Данные показатели говорят о том, что продажи в 2016 году увеличились, несмотря на снижение среднесписочной численности сотрудников в 2016 году на 9 % в сравнении с 2015 годом. Аналогично, из таблицы 11 видно, что средняя заработная плата в 2016 году составила 58,2 тыс. руб., что на 4,8 тыс. руб. выше, чем в 2015 году. Это так же свидетельствует о росте объемов продаж.

Сравнив основные показатели организации АО «Связной Логистика» до внедрения обучающих тренингов и после, с уверенностью можно сказать, что эффект от обучения достигнут, основные показатели значительно увеличились в 2016 году, по сравнению с предыдущим годом.

Заключение

Человеческий потенциал организации - это знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей производственной деятельности.

Человеческий потенциал тесным образом связан с человеческими ресурсами организации и ее инновационной деятельностью. Особенности человеческого потенциала заключаются в том, что он - результат 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 предприятия, а скорее вся система, в которой производится и потребляется его продукция. В этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация. В связи с этим человеческий потенциал еще в большей степени обособляется в относительно самостоятельный объект экономических и управленческих отношений.

Руководители организаций и компаний начинают осознавать тот факт, что наиболее ценным потенциалом, которым они располагают, являются знания и опыт работающих у них сотрудников, и прежде всего персонала управления. Человеческий потенциал может дать и уже дает многим из них значительное конкурентное преимущество. Организации пытаются найти способы и пути использования знаний и богатого опыта своих сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, включая взаимоотношения с клиентами и акционерами. От того, как организации используют свой человеческий потенциал, зависит не только их успех, но и способность выжить в жестких условиях конкуренции.

Развитие гибкости, адаптивности и самообучаемости становится одним из ведущих принципов формирования человеческого потенциала коммерческих организаций. Гибкость, адаптивность компаний, их самообучаемость становятся факторами, определяющими степень их инновативности. Адаптивность как важнейшее свойство коммерческой организации обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности.

По мере развития человеческого потенциала современных организаций меняются формы и методы руководства: происходит отход от авторитарного, основанного на беспрекословном желании утвердить свою власть и авторитет, к демократическому, основанному на оказании работникам помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников. В связи с этим источником власти становится не столько должностная позиция, сколько знание. Одним из основных принципов формирования организаций становится 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 коммерческих организаций.

Формирование и использование человеческого потенциала в организации определяется тем, как повышается компетенция работников организации и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации в целом. Компетенция работников увеличивается путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры.

Таким образом, данная работа позволяет сделать вывод о том, что для полноценного функционирования предприятия необходимо создать организационную среду, которая обеспечивала бы воспроизводство такого

человеческий потенциал, использование которого позволит быстро адаптироваться к изменениям, переориентировать пути достижения целей. Под высоким уровнем человеческого потенциала мы понимаем наличие таких параметров, как удовлетворенность содержанием труда, активное участие работников в управлении предприятием, развитая инновационная деятельность. Особенностью человеческого потенциала является его способность бесконечно развиваться. Человеческий потенциал является тем «рычаговым» ресурсом, который позволит предприятию достигать главных целей, несмотря на ограниченность других факторов производства.

Таким образом, проведя анализ человеческого потенциала АО «Связной Логистика» выделим основные конкретные программы действий для повышения эффективности работы персонала.

1) Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем. Высокий уровень потенциала персонала организации положительно влияет на удовлетворенность работников, устанавливает перспективные ориентиры организационного поведения, повышает уровень компетенции и мотивации персонала. Что, в свою очередь, и является причиной повышения 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 продвижения по карьерной лестнице всех категорий персонала компании, руководствуясь целями компании

4) Инвестирование в человеческий капитал предполагает преследование для инвестора каких-то выгод, как для себя непосредственно, так и для третьих лиц. Так, для работника - это повышение уровня доходов, большее удовлетворение от работы, улучшение условий труда, рост самоуважения.

Для работодателя - повышение производительности, сокращение потерь рабочего времени и эффективности труда. При повышении уровня образования эффективность труда работника повышается либо посредством увеличения производительности труда, либо работник получает знания, которые делают его способным осуществлять такую трудовую деятельность, результаты которой представляют большую ценность.

В работе были достигнуты поставленные цели и задачи. Был проведен анализ человеческого потенциала предприятия АО «Связной логистика», приведена и проанализирована динамика человеческого потенциала за 2014-2016 годы, сформулированы рекомендации по дальнейшему развитию человеческого потенциала АО «Связной Логистика».

Список использованных источников

1. Монографии и брошюры

1. Веснин В. Р. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник - 2-е издание, перераб. и допол. - М.: Экономистъ -2005 - 296 стр.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. - М.: Норма, 2012.
4. Куприянов С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В. Куприянов, Е.Н. Чижова, А.А. Шаповалов и др. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2008. -195 стр.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н.Лапыгин; Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лагина, под ред. Ю.Н.Лапыгина -М.: КНОРУС, 2005 -288 стр.
6. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей, М.: Экономика, 1999. – 366 с.
7. Саакян А.М, Зайцев А.П., Лашманова О.Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
- 8.Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: Варяг, 1999. – 267 с. 29.
9. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. – М.: Прогресс-Универс, 2000. – 315 с.
10. Человеческий потенциал для инновационной экономики / под. ред. д. э. н. С. А. Иванова; ИПРЭ РАН. – СПб. : ГУАП, 2011. – 188 с.
11. Человеческий потенциал российской экономики. Проблемы сохранения и развития / Соболева И. В.; РАН, Ин-т экономики. - М.: Наука, 2013. С. 12.
12. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития, М.: Издательский центр «Анкил», 2003. – 275 с.

13. Экономика предприятия: Учебник для вузов/под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 670 с.

2. Материалы периодических изданий

14. Барышева А. Человеческий потенциал как основа экономического успеха // Общественные науки и современность. 2012. № 1. С. 28-38.

15. Буланов В.С., Докторович А.Б. Воспроизводство человеческого и трудового потенциалов в системе труда // Труд и социальные отношения. 2009, - №12. С. 4 -12.

16. Докторович, А. Б. О сохранении и развитии человеческого потенциала / А. Б. Докторович // Пространство и время. – 2011. – № 4 (6). – С. 125–130.

17. Заславская Т.Н. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе / Т. Н. Заславская // Общественные науки и современность. – 2014. – № 3. – С. 5–16.

18. Иванов О.И. Теоретико-методологические основы формирования человеческого потенциала // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2016. № 1. С. 3-7.

19. Ковалев М.М. Человеческий капитал - фундамент экономики знаний. // Проблемы управления. 2011. № 3.

20. Колин К.К. Человеческий потенциал и инновационная экономика. // Вестник Российской Академии естественных наук. 2009, № 4. С.3.

21. Леденева Е. Трудовой потенциал как экономическая категория // Человек и труд. 2008 №1. С.29-30.

22. Брежнева А. И. // Экономика и предпринимательство. – 2008. – № 7. – С. 45–52.

23. Сахарова, О. Н. Индекс развития человеческого потенциала: место России в современном мире // Вестник Таганрогского университета. – 2014. – № 1. – С. 16–19.

24. Снитко Л.Т. Элементы проявления человеческого капитала и их систематизация [// Л. Т. Снитко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 2. – С. 28–34.

3. Статьи из сборников

25. Петров, В. М. Человеческие потенциалы и их распределения: проблема измерений // Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / под ред. И. Т. Фролова. – М. : Права человека, 2008. – С. 124–150.

26. Жураховский С.Н. Формирование современной структуры человеческого потенциала в контексте перехода к экономике, основанной на знаниях // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2009. - Т. 125. - С. 171-181.

27. Юдин, Б. Г. Интеллектуальный потенциал личности // Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерения. – М. : Институт человека РАН, 2015. – 265 с.

4. Диссертации, авторефераты

28. Толмачева Е.В. Трансформация института человеческого потенциала в условиях современной российской экономики / Дис. к.э.н., Тамбовский гос. ун-т им. Г.Р. Державина. Тамбов, 2006.

5. Словари

29. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с.

6. Электронные ресурсы

30. Индекс развития человеческого капитала [Электронный ресурс] / Информационно-аналитический портал «Центр гуманитарных технологий». – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>.

31. Программа развития ООН: Индекс человеческого развития в странах мира в 2014 году [Электронный ресурс] / Информационно-аналитический портал «Центр гуманитарных технологий». – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2014/07/24/6843>.