Министерство науки и высшего образования Российской федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

Кафедра экономики предприятия,

регионального и кадрового менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

Технология управления персоналом: наём, отбор, прием и деловая оценка персонала.

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ К. В. Шлыков

(подпись, дата)

Факультет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_4\_\_\_\_\_

Направление 38.03.01 Экономика\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

Старший преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д. Н. Ванян

(подпись, дата)

Нормоконтролер

Старший преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д. Н. Ванян

(подпись, дата)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретико-методические основы изучения технологий управления предприятием 6
	1. Сравнительный обзор отечественных и зарубежных технологий управления персоналом 6
	2. Методы управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала 13
	3. Методологические подходы к анализу и оценке технологий управления персоналом торгового предприятия 17
	4. Влияние пандемии на технологии управления персоналом торгово-розничных сетей 22
2. Анализ и оценка технологий управления персоналом на примере АО «Тандер» 27
	1. Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика АО «Тандер» 27
	2. Анализ технологий найма, отбора и приема персонала в АО «Тандер» 31
	3. Оценка эффективности технологий управления персоналом в АО «Тандер» 36
	4. Рекомендации по развитию технологий управления персоналом в АО «Тандер» 40

Заключение 43

Список использованных источников 45

**ВВЕДЕНИЕ**

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и т.д.

До 60-х годов в вопросах найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При данном подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70–80 гг. в практике найма и отбора персонала стал применяться систематический анализ перспективных потребностей предприятий и фирм в отдельных категориях персонала. Кризис сферы труда привел к изменению поведения персонала в сфере производства. За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важного элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности − как новый вид инвестиции.

Управление персоналом − жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в отдельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации.

В текущих условиях пандемии COVID 19 и мировой цифровизации технология управления персоналом сильно изменяется, поэтому важно проследить какие из старых методов перестали работать и какие новые можно поставить на их место

Таким образом, особую актуальность приобретают технологии управления персоналом организации, выделение основных их характеристик и базисных понятий.

Целью курсовой работы является рассмотрение теоретико-методических основ изучения технологий управления персоналом, а также разработка мероприятий по совершенствованию технологий управления персоналом в АО «Тандер»

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

* определить основные понятия «технология управления персоналом»;
* обозначить методы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала;
* рассмотреть методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии;
* ознакомиться с характеристикой организации АО «Тандер»;
* провести анализ экономических показателей предприятия и оценить эффективность управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала организации;
* разработать мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в АО «Тандер»

Объектом исследования научной работы является предприятие ООО АО «Тандер»

Предметом исследования выступают экономические отношения, возникающие при найме, отборе, приеме и деловой оценке персонала предприятия.

Гипотеза состоит в предположении о том, что ранее применяемые методы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала предприятия, устарели вследствие цифровизации и появились более эффективные их аналоги.

В качестве информационной базы для выполнения аналитических работ использовались данные, полученные при сборе информации по конкретной организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе исследуются теоретико-методические основы изучения технологий управления персоналом: характеристика теорий, методы управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала, методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии.

Во второй главе показана общая характеристика предприятия, проведен анализ основных экономических показателей деятельности АО «Тандер» и оценена эффективность управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала. Также предложены новые методы найма, отбора и деловой оценки.

В заключительной части работы изложены общие выводы, предложения и рекомендации по результатам проведенного исследования, представлен список используемой литературы.

1. **Теоретико-методические основы изучения технологий управления персоналом**
	1. **Сравнительный обзор отечественных и зарубежных технологий управления персоналом.**

Управление персоналом является одним из ключевых направлений в стратегическом и текущем управлении организацией. Для того чтобы управляющая система и ее структура были целесообразно организованы, необходимо применять различные методы управления, на которые значительно влияют внешние факторы, например, такие как: развитие рыночных отношений, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс. Также с изменениями в управлении организацией происходит переопределение методов управления всей совокупностью человеческих ресурсов: данные методы должны быть наиболее гибкими к постоянно меняющимся внешним и внутренним условиям, управленческие решения, принимаемые руководителем – более обоснованными.

Исторически сложилось, что применение комплексной технологии управления персоналом и организацией в целом находят свое отражение в различных концепциях, разных времён. Они приведены в таблице 1.1 [13].

Таблица 1.1 «Концепции системы управления персоналом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Концепции | Подходы |
| 20-40 гг. ХХ века | Использование трудовых ресурсов (labour resources use) | Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины») |
| 50-70 гг. ХХ века | Управление персоналом (personnel management) | Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность) |
| 80-90 гг. ХХ века | Управление человеческими ресурсами (human resource management) | Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации) |
| ХХI век | Управление человеком (human being management) | Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей) |

Начало концепции использования трудовых ресурсов дал экономический подход, в котором основную роль занимает техническая, а не управленческая подготовка людей. Основой данной концепции является теория научного управления Ф. Тейлора, который рассматривал человека как «одну из строк в ведомости на получение зарплаты». Основной ценностью в организации являлся работник, а лишь труд, который он осуществлял, поэтому его деятельность должна была, в первую очередь, соответствовать таким критериям, как техничность выполнения и соответствие высококачественной работы минимально затраченным срокам исполнения. Как правило, в процессе управления руководитель представал авторитарным.

В последующем сложились новые концепции управления человеческими ресурсами. Например, концепция управления персоналом, которая основывалась на том, что человек в организации выражался через роль, которую он выполняет, а управление в целом реализовывалось исключительно путем применения административных механизмов. Основой данной концепции являются разработки теории бюрократической организации А. Файоля.

На смену концепции управления человеческими ресурсами пришла следующая, смысл которой заключалась в том, что человек является не возобновляемым ресурсом, элементом социальной организации, включающей в себя трудовую функцию, социальные взаимоотношения и психофизиологическое состояние работника. Концепция была основана на теории «человеческих отношений» Э. Мэйо. Согласно данному подходу, выразилась новая перспектива управления персоналом, обособляя устаревающий тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда.

С конца ХХ века начали более интенсивно развиваться социальные и гуманитарные аспекты управления организацией, поэтому сформировалась новейшая система управления персоналом. Согласно образовавшейся концепции человек, является основным ресурсом и социальной ценностью организации.

Данные концепции являются основополагающими, исходя из которых можно сделать вывод, что роль человека в общественном производстве выражается в двух аспектах:

1. человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;
2. человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Современные технологии базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений. Так, на современном этапе в различных странах сложились отличающиеся друг от друга модели технологии управления персоналом. Для комплексного сравнения российских и зарубежных технологий управления персоналом было бы правильно рассмотреть данные аспекты в японских, российских, а также американских моделях.

Американская технология системы управления персоналом базируется на исторически детерминированном принципе индивидуализма, возникшем в американском обществе на рубеже ХVIII-ХIХ веков, когда страну заселяли переселенцы, отрекшиеся от собственной родины, культуры, языка. В ходе колонизации американских территорий, у населения сформировались такие национальные черты, как инициативность и индивидуализм. Это предопределило и механизмы построения системы управления персоналом на американских предприятиях, ориентированной на взращивание талантливых личностей, обладающих новаторским мышлением и генерирующих инновационные идеи. [32]

Специфика отбора и найма персонала в американских компаниях заключается в преимущественно внешнем подборе, что способствует интегрированию в организацию людей, ориентированных на принципиально новые решения по нивелированию существующих проблем и созидающих неординарные, инновационные проекты. Помимо того, задача внешнего отбора заключается в формировании здоровой конкурентной среды в компании, существенном сокращении расходов, направленных на обучение сотрудника, что достигается посредством привлечения специалистов требуемой квалификации с необходимыми навыками. В качестве основополагающего изъяна данного подхода к отбору и найму персонала следует обозначить высокие финансовые и временные издержки, связанные с поиском необходимых сотрудников, длительного адаптационного периода нового работника в компании [17].

Профориентацией и адаптацией сотрудников занимается отдельный отдел, деятельность которого направлена на формирование условий, способствующих опережающему развитию персонала, достижению высоких результатов трудовой деятельности, и, одновременно с этим, удовлетворенности от труда и комфортного морально-психологического климата в коллективе. Обучение сотрудников, оценка их деятельности, карьерный рост. В условиях непрерывного устаревания знаний особую актуальность приобретает систематическая переподготовка персонала, которая проводится в американских компаниях ежегодно при помощи тренингов, дистанционного и электронного обучения. В крупных организациях основываются корпоративные университеты. Подготовка управленческого аппарата, оценка и его работы. В построении системы управления персоналом в американских компаниях особое внимание акцентируется на подготовке кандидатов в руководствующее звено организации. Данная задача отводится специальной службе, специализирующейся на решении вопросов, связанных с планированием, подготовкой, продвижением и ротацией управленческого персонала. .

Резюмируя вышеизложенное, обозначим характерные черты американской системы управления персоналом:

1. философия индивидуализма;
2. формирование конкурентной среды, стимулирующей работников к совершенствованию результатов, трудовой деятельности;
3. гибкость системы оплаты труда.

Японская система управления персоналом именуется менеджментом с человеческим лицом и характеризуется ориентацией на стабильность, коллективистские ценности, непрерывную модернизацию. На контрасте с американской системой управления персоналом, японская провозглашает лозунг: «Мы все – одна семья». Культивирование коллективистских ценностей, направленность на идентификацию сотрудника с компанией, детерминирована дефицитом природных ресурсов в стране, что актуализирует необходимость эффективного использования человеческого капитала. Ключевая специфика японской системы управления персоналом заключается в пожизненном найме – студент, завершая обучение в ВУЗе, устраивается на работу в определенную компанию и ведет трудовую деятельность там, продвигаясь по карьерной лестнице до достижения им пенсионного возраста. Система пожизненного найма решает две глобальные задачи:

1. гарантия занятости и дохода персонала, характеризующая социальную ответственное поведение работодателя;
2. формирование надежных, доверительных, устойчивых отношений между сотрудниками и работодателями, способствующих мотивации работников к дисциплинированному, самоотверженному, качественному, эффективному труду. С финансовой позиции данный принцип позволяет значительно сэкономить на издержках, связанных с мероприятиями по подбору, найму и адаптации персонала, что достигается за счет низкой текучести труда.

Важнейшая роль в формировании конкурентных преимуществ японских организаций принадлежит высокой адаптивности к экзогенным трансформациям. Основополагающим фактором оперативной адаптации к инновациям служит система непрерывного обучения, активно практикуемая в японских компаниях. Крупные организации инвестируют деятельность корпоративных обучающих центров, а малые компании обращаются к услугам коучинговых центров. Помимо того, в японском менеджменте используется такой метод обучения персонала как наставничество, реализуемое в формате «учитель-ученик».

Непрерывное обучение позволяет максимально эффективно использовать человеческий капитал, что обеспечивает отсутствие необходимости во внешнем подборе и найме персонала.

Отличительной чертой японской системы управления персоналом является коллективное принятие решение и, соответственно, коллективная ответственность. В решении производственных задач участие принимают абсолютно все сотрудники компании, что, с одной стороны, сохраняет прозрачность информации и создает у сотрудников ощущение причастности к деятельности организации, собственной ценности и значимости, а, с другой стороны, стирает границы индивидуальной ответственности.

Итак, спецификой японских технологий построения системы управления персоналом является:

* ориентация на коллективистские ценности, формирующая у сотрудников колоссальную мотивацию к эффективному трудовой деятельности, а также лояльность и приверженность к работодателю;
* непрерывное внешнее и внутреннее обучение, способствующее высокой адаптации к инновациям и существенному нивелированию проблемы, связанной со старением кадров [25]

Итак, исходя из ключевых особенностей двух систем технологий управления персоналом, можно составить сравнительную Таблицу 1.2.

Таблица 1.2 «Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом» [22]

|  |  |
| --- | --- |
| Японская модель | Американская модель |
| Долгосрочная занятость работников в фирме | Краткосрочный найм на работу |
| Продвижение по службе по старшинству и стажу | Деловая карьера обуславливается личными результатами |
| Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост | Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе |

Российская модель имеет общие черты из каждой модели, однако сильно отличается от них обеих. Обусловлено это тем, что Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока. Именно поэтому вобрала в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Исходными условиями культуры труда в России можно считать модель организации труда в бывшем СССР. Эта модель, построенная на принципах научной организации труда, была создана советскими учеными А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским и другими. Модель вобрала в себя методы «школы научного управления» Ф. У. Тейлора и другие достижения зарубежного менеджмента.

Существующая российская модель управления персоналом во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда, то есть технократического подхода к кадрам. Большое значение для сотрудников имеет потребность в безопасности и защищенности, а также уровень материальных потребностей и потребностей в самоуважении.

Потребность в самовыражении показывает, что работа для большинства не является главным и важнейшим делом жизни, хотя определенные составные части этой потребности важны для каждого. Именно поэтому зачастую на российском предприятии малая часть сотрудников обладает потребностью сделать карьеру несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть из них учится в институтах. [34]

* 1. **Методы управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала.**

Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному набору и отбору и найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных.

В теоретические аспекты найма, подбора, отбора и оценки персонала входит первый исходный этап, а именно управление персоналом – это набор и отбор кадров. Наем на работу представляет собой совокупность действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами, необходимыми для достижения целей организации. С привлечения на работу начинается процесс управления персоналом.

Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний. Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. У них есть определённые преимущества и недостатки, они представлены в Таблице 1.3.

Таблица 1.3 «Преимущества и недостатки внутренних источников замещения вакантных должностей»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| быстрое закрытие вакансии в штате | узкий круг выбора кандидатов |
| знание претендентами особенностей работы в организации | соперничество между претендентами на вакантные должности |
| рост производительности труда | дополнительные затраты организации на развитие своих работников |
| низкий уровень по текучести кадров | панибратство |

Внешними источниками являются привлечения кандидатов все потенциально возможные работники, не работающие в данной организации в настоящее время, но обладающие профессиональными и деловыми навыками, которые позволили бы им в ней работать. У них также есть свои преимущества и недостатки. Они представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 «Преимущества и недостатки внешних источников замещения вакантных должностей»

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| большие возможности выбора возможных кандидатур | высокие затраты на привлечение новых специалистов |
| поступление новых идей | недостаточные знания кандидатов особенностей работы компании |
| возникновение мотивации для развития организации | ухудшение отношения в самом коллективе |

Отбор сотрудников необходимо отличать от подбора персонала. Потому что сам процесс отбора, где постоянно происходит поиск персонала на определенные должности с учетом установленных требований видов деятельности компании. Где при подборе постоянно осуществляется поиски распознавание возможности самого человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж работы и работоспособность [29].

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

При самом отборе кандидатов на вакантную должность выделяется наиболее популярный ряд методов [10]:

1. Метод. «Headhunting» переводиться дословно «охота за головами», этот метод поиска или переманивания конкретного специалиста.
2. Метод. Профессиональные испытания предполагают конкретные специфические рабочие ситуации. Кандидат должен показать на сколько успешно он справляется с поставленными задачами и ситуациями.
3. Метод ExecutiveSearch. Подбор руководящего персонала, сюда же можно отнести поиск редких и узкопрофильных специалистов.
4. Метод. Личностные тесты психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу.
5. Метод. Интервью – проведение беседы, на протяжении которой можно собрать необходимую информацию об опыте работы, уровне профессионализма, наличии определенных важных компетенций кандидата.
6. Метод. Скрининг – это быстрый отбор кандидатов по формальным признакам. Психологические характеристики, мотивации качества личности при скрининге не учитываются главный критерий такого поиска работников – это быстро. Сроки проведения скрининга несколько дней.
7. Метод. Preliminaring (прелиминаринг) — это привлечение кандидатов на должность по средствам производственной практики молодых специалистов (выпускников профильных ВУЗов). Прелиминаринг нацелен на долгосрочный бизнес – план компании, и это наиболее перспективный способ создания прочного и продуктивного трудового сообщества.

Рассматривая уровень профессиональной квалификации личности в рамках рынка труда и ее конкурентоспособности, или же человека как отдельно взятого сотрудника, работающего в организации, нужно понимать соответствие требованиям, которые прописаны в профессиональном стандарте. Для этих целей необходима процедура оценки этих соответствий, так называемая деловая оценка персонала, поскольку оценка персонала выступает центральным элементов в системе управления персоналом организации, т. к. практически все кадровые процессы и решения опираются на ее результаты.

Очевидно, что без грамотной оценки, которая выявляет ключевые компетенции кандидатов на рабочее место, нельзя правильно отобрать наиболее подходящих претендентов на вакантную должность, определить потребности работников в обучении, перспективы карьерного продвижения, разработать справедливую систему оплаты труда.

Оценка персонала – это система, состоящая из ряда взаимосвязанных элементов, важнейшими из которых являются цели, субъект и объект оценки критерии и ее показатели, нормативная база, методы и инструменты, решения по результатам оценки, и предоставление работникам обратной связи по процедуре. Оценка труда персонала должна соответствовать уровню его профессиональной квалификации, быть соразмерна с достигнутыми результатами.

Процесс деловой оценки персонала подразделяется на два вида [33]:

1. Групповую диагностику персонала, включает такие методы оценки как: метод 360 градусов, Ассессмент–центр, опросники, кейс–методы, и другие.

2. Индивидуальная диагностика личности (работника или претендента). Данный вид диагностики состоит из следующих методов: практические задания, оценочное интервью, профессиональное тестирование, психологическое тестирование, аттестация, собеседование и прочее.

Важным также является и способ проведения деловой оценки персонала в организации. Это может быть как самостоятельный способ организации в ее проведении с привлечением внутренних ресурсов (штатного персонала, внутреннего консультанта), так и с привлечение провайдеров – внешних консультантов.

Оценка персонала может вызывать некоторые сложности. Во время внедрения на предприятии процедуры деловой оценки персонала необходимо правильно выбрать методику ее проведения, т.к. зачастую выбранные методы на практике не соответствуют стратегическим целям организации. Как показывает практика, лучше пользоваться не столь совершенными методами деловой оценки, нежели вовсе игнорировать в компании ее проведение .

Таким образом найм, отбор и деловая оценка персонала являются самым важным звеном во всей системе управления персоналом. Для того, чтобы компании и организации могли привлечь и отобрать высококвалифицированных специалистов и профессионалов своего дела, которые для любой компании являются залогом успеха, на всех предприятиях используются различные методы привлечения и поиска специалистов, где создаются системы оценки потенциальных кандидатов и используются различные методы отбора для привлечения в компанию наиболее подходящего по всем требованиям специалиста.

* 1. **Методологические подходы к анализу и оценке технологий управления персоналом торгового предприятия**

Совершенствование управленческой деятельности является наиболее актуальным моментом в условиях конкурентных взаимоотношений в экономике. Однако, процессы совершенствования не могут быть качественно реализованы без оценки результативности деятельности, так как это важнейший элемент процессов развития управления. На торговом предприятии значимость этой оценки крайне высока. Поскольку торговое предприятие в основной своей деятельности оказывает услугу, а она по своему определению крайне зависима от персонала, оказывающего его. Ни одна крупная торговая сеть не смогла развиться и занять весомую долю рынка без эффективных методов анализа и оценки управления персоналом.

Анализ и оценка эффективности управления персоналом необходимы не только для того, чтобы получить представление о том хорошо или плохо работает кадровая служба на торговом предприятии, но и найти пути решения существующих проблем управления, повысив, его качество. Аудит управления персоналом необходим как для среднего торгового предприятия, ограниченного регионом или крупным городом, так и для огромных по количеству магазинов торгово-розничных сетей.

Технологии управления персоналом на многих торговых предприятиях в России находятся на высоком уровне. Однако, из-за высокой изменчивости рынка и условий нахождения в нём предприятия эту систему необходимо постоянно модифицировать. Именно поэтому особое значение приобретает регулярно проводимая оценка эффективности системы управления персоналом, позволяющая оперативно выявлять существующие недостатки и вовремя исправлять их. Но такая оценка должна быть максимально достоверной, основанной на реальных данных. Кроме того, важна правильная интерпретация получаемой информации, грамотный анализ управления персоналом на предприятии [28].

Цели, которые помогает достичь оценка эффективности управления персоналом:

 – улучшение функционирования системы управления персоналом за счет корректировок, вносимых по результатам исследований;

 – получение обратной связи со стороны линейных сотрудников и менеджеров;

 – привлечение персонала к достижению целей, стоящих перед компанией и, как следствие, повышение его мотивации.

Чтобы получить представление о том, насколько эффективно действует система управления на предприятии, необходимо определить критерии, по которым можно будет ее оценить. По одному критерию охарактеризовать результативность системы управления невозможно, достоверные результаты можно получить при комплексном подходе, используя как количественные и качественные, так и комбинированные методы оценки. Грамотное применение методов способствует получению достоверных и полных результатов исследования проблем, возникших в организации [11]. Выбор методов исследования, интеграция различных методов при проведении исследования определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, проводящих исследования. Вся совокупность методов исследования и оценки эффективности систем управления представлена на рисунке 1.1

**Методы исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии**

Социо-психологические методы: опрос, анкетирование, тестирование, ряд других

Методы финансового анализа: общего финансового анализа, ряд других

Методы исследования информационных потоков: метод инвентаризации, типичных групп

Комплексированные: ситуационное моделирование, ряд других

Формализованного представления: математические, экономико-математические, ряд других

Качественные, с использование знаний соответствующих специалистов: «мозговая атака», экспертный, «дерево целей», ряд других

специалистов: «мозговая атака», экспертный, «дерево целей», ряд других

Рисунок 1 – Методы исследования и оценки эффективности технологий управления на предприятии [31].

В настоящее время наиболее широко в процессе исследования эффективности систем управления используют экспертные методы оценки. Они позволяют решать проблемы перевода большинства информации управленческого характера от качественных эквивалентов в количественные. Например, использование в анализе организационной среды SWOT-анализа более эффективно в сочетании с экспертной оценкой основных факторов среды. В исследовании управления широкое распространение имеет метод экспертных оценок. Это объясняется сложностью многих проблем, их происхождением из «человеческого фактора», отсутствием надежных экспериментальных или нормативных инструментов.

Существует достаточно большое количество методов получения экспертных оценок. В одном случае с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто ещё является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. Во втором – экспертов собирают вместе для подготовки материалов, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В третьем – число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других случаях число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода «снежного кома». В настоящее время не существует научно обоснованной классификации методов экспертных оценок и тем более – однозначных рекомендаций по их применению.

Сущность экспертных методов заключается в получении ответов специалистов на поставленные перед ними вопросы. Полученная от экспертов информация в целях минимизации погрешностей и влияния субъективного фактора обрабатывается при помощи специальных логических и математических процедур и преобразуется в форму, удобную для выбора решения. Их значение состоит в том, что они усиливают элемент коллегиальности в процессе принятия сложных решений и, используя интуицию и коллективную генерацию идей, позволяют находить новые, оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью только логических рассуждений [20]. Сущность экспертных методов, как при решении задач исследования систем управления, так и при использовании их в практике принятия решений в других областях науки, техники, управления, заключается в усреднении различными способами мнений (суждений) специалистов экспертов по различным вопросам [16].

Мозговая атака – метод, который на сегодняшний день пользуется популярностью. С его помощью можно найти альтернативные пути решения сложных задач в исследовании систем управления. К тому же он позволяет личности раскрыть свой внутренний потенциал. Применяется данный метод чаще всего в больших коллективах на совещаниях, когда требуется прийти к какому-то определенному решению [27].

Математическое моделирование – метод исследования эффективности систем управления путем построения и изучения их математических моделей. В основу математического моделирования положена косвенная аналогия явлений различной физической природы [24].

Финансовый анализ представляет собой процесс исследования финансового состояния и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего эффективного развития. Результаты финансового анализа являются основой принятия управленческих решений, выработки стратегии дальнейшего развития предприятия.

В практике исследования эффективности системы управления широко используется метод социологического исследования. Он позволяет оценить состояние системы управления по факторам реальной деятельности персонала, интересам и ценностям человека, его отношения к существующим проблемам и понимания этих проблем.

Опрос – метод исследования, основанный на устном или письменном обращении к определенной группе людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования на эмпирическом уровне. Объект опроса (опрашиваемый) называется респондентом.

Метод анкетирования – опрос, проводимый письменно с использованием анкеты [18].

Тестирование – метод психологической диагностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи (тесты), имеющие определенную шкалу значений. Применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий.

Основные области применения тестирования в исследовании эффективности систем управления отбор персонала с целью наибольшего соответствия конкретному виду работы и снижения вероятности конфликтных ситуаций; разработка индивидуальных программ повышения уровня профессиональной подготовки [30].

Комплексное использование в практике руководством предприятий сферы услуг методов исследования и оценки эффективности систем управления на предприятии позволяет выявить достоинства, а также наличие проблем, для решения которых требуется создать план мероприятий.

* 1. **Влияние пандемии на технологии управления персоналом торгово-розничных сетей**

Пандемия COVID-19 изменила условия труда и отдыха торговых работников. Офисные сотрудники переводились на удаленную работу, торгово-оперативному персоналу пришлось действовать в новых условиях, ставших опасными из-за большого количества социальных контактов. Многие столкнулись с новыми для себя функциями, например, по сборке заказов, онлайн-консультированию или курьерской доставке. Сотрудники торговых организаций, магазины которых были закрыты во время всеобщей изоляции, вынужденно приостановили свою рабочую деятельность. Появились проблемы с заработной платой и сохранением рабочих мест.

В сложившейся ситуации возросла значимость социальной ответственности торговых организаций перед сотрудниками. Во-первых, пандемия COVID-19 стала глобальной проблемой для всего общества, каждый член которого вносит посильный вклад в ее решение. Если торговая организация является социально ответственной, забота о сотрудниках в условиях пандемии – одна из наиболее важных задач. Во-вторых, сам по себе труд работников торговли имеет социальное значение, которое во время пандемии стало еще больше. Торговля продолжила снабжать население потребительскими товарами, в том числе продуктами питания. Для этого необходимы сотрудники, социальная ответственность перед которыми способствует бесперебойной и эффективной работе. В-третьих, во время пандемии торговые организации столкнулись с проблемами в сфере экономической эффективности. Исходя из этого, можно сделать вывод, что пандемия COVID-19 непосредственно повлияла на технологию управления персоналом в торговых предприятиях [21].

К концу 2021 года в торговле уже накопился достаточный опыт реализации технологии управления персоналом в торговых предприятиях в условиях пандемии COVID-19. В то же время пандемия еще не закончилась, и вопросы ответственности перед персоналом в её условиях продолжают быть актуальными

Оценка влиянию пандемии COVID-19 на торговлю, в том числе дистанционную, была дана Е. Ю. Депутатовой [14], Т. В. Плотниковой и А.В. Котик [26].

Торговым организациям пришлось быстро адаптироваться к условиям пандемии. Ограничения со стороны государства, страх сотрудников, в том числе вынужденных выходить на работу в торговые точки, необходимость налаживать дистанционное взаимодействие, менять торгово-технологические процессы и переквалифицировать персонал, оптимизировать рабочие графики для снижения социальных контактов, предоставлять средства индивидуальной защиты и другими способами повышать безопасность в торговом зале – основные проблемы, с которыми столкнулись в торговле при управлении персоналом.

Очень важно выявить главные направления развития технологии управления персоналом торговых организаций. Эти направления в практике торговых организаций реализуются посредством разных инструментов Приоритетные направления развития технологии управления персоналом в условиях пандемии COVID-19, а также то, как они были реализованы в различных крупных торгово-розничных сетях, отражено в таблице 1.5.

Таблица 1.5 «Направления развития технологий управления персоналом в условиях пандемии и их реализация торговыми предприятиями»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления развития технологии управления персоналом в условиях пандемии | Объяснение значения и важности представленных направлений | Реализация торговыми организациями |
| Предоставление рабочих мест, обеспечение занятости | В условиях пандемии повысилась социальная роль торговли в качестве работодателя. В то время как предприятия питания, туристические, частично торговые и многие другие были вынуждены приостановить свою деятельность или вовсе закрыться, торговые организации, предлагающие товары первой необходимости, и интернет-магазины столкнулись с повышенным спросом и потребностью в новых сотрудниках для сбора заказов, доставки и прочих подобных операций. Во время всеобщей изоляции и вскоре после нее крупнейшие торговые сети наняли более 80 тыс. человек [12] | «Wildberries предлагает всем жителям страны, которые остались без работы, стать сотрудниками нашей компании» [8]. «Мы создали собственный интернет-портал для того, чтобы обеспечить взаимодействие с компаниями, которые поддерживают проект шеринга персоналом…» [9] (Wildberries).«Мы готовы трудоустроить сотрудников Burger King в локациях, релевантных нашей сети магазинов. Это яркий пример взаимопомощи компаний, который поможет сотрудникам пройти сложный период, сохранив рабочие места и источник доходов» [6] (Магнит) |
| Обеспечение безопасности сотрудников | Главным направлением обеспечения безопасности во время пандемии стало социальное дистанцирование. Для офисных сотрудников оно проявилось в переводе на удаленную работу. Меры по обеспечению безопасности торгово-оперативного персонала включили предоставление средств индивидуальной защиты, установку защитных экранов около касс, дезинфекцию торгового зала и неторговых помещений | «…если раньше мы старались быть ближе к клиенту, то сейчас в центре оказалась безопасность (надо надевать маски, перчатки, сохранять дистанцию, лимитировать количество покупателей в магазине)» (Леруа Мерлен Россия). |

Продолжение таблицы 1.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация дистанционной работы | Перевод на дистанционную работу стал основным инструментом ограничения социальных контактов и, соответственно, обеспечения безопасности сотрудников. Возникли вопросы организации дистанционного взаимодействия (выбора платформы, правил процесса коммуникаций), обеспечения необходимыми техническими средствами (смартфонами, планшетами, ноутбуками). | «В 2019 году мы выдали смартфоны всем сотрудникам гипермаркетов «Леруа Мерлен». Мобильная платформа в условиях пандемии стала прежде всего инструментом коммуникации…» (Леруа Мерлен Россия).«… в марте 2020-го мы одни из первых перевели на удаленку 97% персонала в Москве и большую часть региональных офисов» [7] (X5 Retail Group) |
| Обучение и развитие сотрудников | Во-первых, во время пандемии появилась необходимость обучать сотрудников работать в новых условиях. Обучение офисных сотрудников сфокусировалось на цифровых компетенциях, торгово-оперативного персонала – на безопасности труда. Во-вторых, для сотрудников, находящихся в самоизоляции, возросла актуальность онлайн-курсов, лекций, тренингов. В торговых организациях начали записывать видеолекции, проводить вебинары, размещать ссылки на сторонние образовательные и развивающие ресурсы. Во время самоизоляции сотрудники смогли приобрести новые технические и управленческие навыки, пройти курсы личностного роста, лучше узнать свою компанию и познакомиться с работой коллег, просто расширить свой кругозор в сфере деятельности работодателя. Важен дистанционный формат обучения. | «Еще одно направление – программа поддержки развития сотрудников вне работы «PRO-развитие». В рамках программы мы публиковали полезные советы, ссылки на курсы, книги, кино» (Лента).«…мы очень оперативно начали писать обучающие вебинары с нашей командой тренеров…» (Tom Tailor Group).«В целом мы сосредоточились на образовании наших сотрудников. Например, каждый день с 17 до 18 часов мы проводим презентацию по категории, либо вебинар по маркетингу» (Кенгуру).«…у нас есть проект X5 Home Office, где мы обучаем руководителей и сотрудников работать в новом формате, внедрять цифровые инструменты» (X5 Retail Group) |

Обобщая практику торговых организаций по изменению технологии управления персоналом в условиях пандемии COVID-19, можно разделить применяемые инструменты:

* на обязательные (требуемые государством с целью противодействия пандемии) и добровольные (внедряемые торговыми организациями самостоятельно и превышающие требования государства);
* на материальные (обеспечение рабочего места) и нематериальные (морально-психологическая поддержка, информирование, обучение и т.п.);
* на актуальные для офисных сотрудников (перевод на дистанционную работу, обеспечение ее условий) и для торгово-оперативных сотрудников (обеспечение безопасности в торговом зале, морально-психологическая поддержка);
* на актуальные для торговых организаций, столкнувшихся с увеличением спроса (организация труда в новых условиях, создание дополнительных рабочих мест, перевод части сотрудников на смежные должности), и для торговых организаций, вынужденных приостановить свою деятельность и снизить продажи (сохранение рабочих мест, при необходимости – поиск мест занятости, в том числе временной, для своих сотрудников в сторонних организациях)

В рамках реализации приоритетных направлений технологии управления персоналом в условиях пандемии COVID-19 каждая торговая организация определяет для себя набор конкретных инструментов, которые лучше всего подходят для ее деятельности и сотрудников.

1. Анализ и оценка технологий управления персоналом на примере АО «Тандер»
	1. Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика АО «Тандер»

АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») является второй по доле рынка торговой сетью в России. Полное фирменное наименование общества – акционерное общество «Тандер». Сокращенное фирменное название общества АО «Тандер». Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185. Единственным акционером общества является публичное акционерное общество «Магнит».

В продуктовой сети «Магнит» представлено несколько форматов магазинов:

1. Магнит «у дома» — это магазины шаговой доступности, они находятся рядом с жилыми домами, основными пешеходными и транспортными потоками. Торговая площадь этих объектов составляет от 200 до 600 кв. м. Большая часть ассортимента – продукты питания повседневного спроса.
2. «Магнит семейный» - представляет собой супермаркет, эти магазины имеют в ассортименте не только продукты питания, но и непродовольственные товары. Объекты расположены в торговых центрах, рядом с офисами и жилыми комплексами. Торговая площадь таких магазинов составляет от 1000 до 1500 кв. м.
3. «Магнит Косметик» - Магазины формата дрогери такие магазины являются непродовольственными со специально подобранным ассортиментом, легкой навигацией и удобной выкладкой.
4. «Магнит Аптека» – представляет собой фармацевтический магазин, который предлагает лекарства и товары для здоровья по доступным ценам в удобном месте.
5. Магнит Сити – представляют собой небольшие магазины c ассортиментом готовой продукции, базовых продовольственных и непродовольственных товаров в местах с высоким трафиком. Есть зона кафе с зарядкой для телефона и Wi-Fi и площадью помещения 120–180 кв. м. [4].

Есть и другие форматы магазинов, такие как «Магнит Экстра» - формат суперстора, «Магнит Моя цена» - формат дискаунтера, «Магнит Go» - формат киоска, «Магнит Даркстор» - формат, нацеленный на доставку товаров домой. Общее количество магазинов стабильно увеличивается от года к году, это продемонстрировано на рисунке 2.1:

Рисунок 2.1 «Количество магазинов в сети»

Как видно на рисунке за 5 лет количество магазинов сети планомерно увеличилось с 14059 по результатам 2016 года до 21564 по данным 2020 года. Стоит отметить, что с 2019 года предприятие притормозило темпы роста количества магазинов, с целью успешности большего процента открываемых точки.

У АО «Тандер» развитая система логистики, которая уже давно является одним из главных конкурентных преимуществ сети. По данным на конец 2020 года в сети было представлено 38 распределительных центра, которые позволяют осуществлять доставку 91% товаров в магазины и только 9% оставлять на доставку поставщиками.

Общая численность сотрудников компании «Магнит» на 2017г. составляла около 350 000 человек. Главной в структуре кадровой политики АО «Тандер» является функциональная подсистема. Под её руководством находятся: социально-психологическая подсистема, финансовая подсистема, информационная подсистема и правовая подсистема.

К функциональной подсистеме можно отнести управление персоналом, учет и найм, развитие и обучение. Информационная подсистема берет на себя функцию по информационному обеспечению, социально-психологическая должна управлять мотивацией кадров, социальным развитием, обеспечивать комфортные условия труда. Финансовая подсистема кадровой политики включает в себя функцию привлечения денежных средств, правовая – обеспечение кадровой политики правовой функцией.

В головном корпусе компании организационная структура достаточно сложна, так как именно в ГК расположены все системы управления, сбора и обработки данных компании. Организационная структура по управлению розничного магазина достаточно проста и однотипна в сравнении с другими магазинами. Генеральный директор АО «Тандер» несет полную ответственность за действия компании и представляет отчетность во все налоговые органы. Так как «Тандер» является акционерным обществом, следовательно, акционеры обладают соответствующими правами, которые определены статьей 31 Закона об акционерных обществах [1].

Компания предлагает вакансии не только в сфере торговли, но и различных специалистов практически во всех отраслях деятельности. АО «Тандер» помимо розничных магазинов открыл тепличный комплекс, по выращиванию собственных продуктов, грибной комплекс и имеет собственный логистический центр со своим автопарком. В 2017 г. была запущена новая линия производства по изготовлению полуфабрикатов и бытовой химии [3]. Все это говорит о том, что компания «Магнит» обеспечивает большое количество населения рабочими местами.

Численность персонала, а также его состав по профессиям, группам, квалификации, образованию, использованию рабочего времени, а также потеря рабочего времени по различным причинам является характеристикой по обеспечению рабочей силой.

Таблица 2.1 – Структура численности работников АО «Тандер» [2]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. |
| числен. чел | уд.вес, % | Числен. чел | уд.вес, % | числен. чел | уд.вес % |
| Среднесписочная численность всего, в том числе: | 265800 | 100 | 278653 | 100 | 235000 | 100 |
| Руководители | 36900 | 13,88 | 37300 | 13,38 | 26699 | 11,36 |
| Специалисты | 23000 | 8,65 | 23700 | 8,51 | 24300 | 10,34 |
| Рабочие | 205900 | 77,46 | 217653 | 78,11 | 184001 | 78,3 |

В 2019 г. численность рабочих снизилась на 33652 человека, однако вместе с тем произошло увеличение специалистов на 600 человек и их удельный вес вырос на 1,835%.

Из таблицы 2.1 видно, что среднесписочная численность сотрудников в 2018 г. выросла на 12853 человека по сравнению с 2017 г. А в 2019 г. среднесписочная численность сотрудников снизилась на 43653 человека по сравнению с 2018 г.

На рисунке 2.4 показана динамика структуры персонала, на которой видно, что существенные изменения удельного веса коснулись рабочих, их удельный вес повышается на протяжении всех 3-х лет. В 2019 г. он составил 78,3%, что на 0,84% ниже 2017 г. Удельный вес руководителей, так же снижается, а удельный вес специалистов значительно вырос в 2019 г.

13

88

,

38

,

13

11

,

36

65

8

,

51

,

8

10

,

34

77

,

46

11

,

78

3

78

,

0

%

20

%

%

40

60

%

80

%

%

100

2017

2018

2019

Руководители

Специалисты

Рабочие

Рисунок 2.2 – Динамика структуры персонала АО «Тандер» 2017–2019 гг.

По итогу можно выделить, что рабочий персонал составляет в организации больше 75% от общей массы сотрудников, а руководителей в организации меньше 15%. В совокупности с общей с численностью магазинов и персонала, можно отметить, что в среднем на один магазин приходится 12–13 сотрудников (с учётом административного персонала и специалистов в головном офисе). Само АО «Тандер» можно выделить как очень крупного работодателя в России. Это означает, что у такой компания должна бы разработана своя технология управления персоналом.

* 1. **Анализ технологий найма, отбора и приема персонала в АО «Тандер»**

Как понятно из всего ранее перечисленного, АО «Тандер» обладает большой потребностью в кадрах, поэтому технология по найму, отбору и приёму персонала реализуется в организации ежедневно. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Найм персонала. Прием на работу в АО «Тандер» начинается с детального определения того, кто нужен на данный момент в офисе или магазине предприятия. В основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, то есть документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, создаются документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

Определив требования к кандидату, отдел кадров может приступить к реализации следующего этапа – непосредственно найму кандидатов. Для руководящих должностей АО «Тандер» в основном использует внутренние источники найма, связано это с ранее описанными их преимуществами. А именно тот факт, что работники, ранее уже находящиеся в компании, являются более надёжными и компетентными сотрудниками. Однако, для привлечения рабочего персонала в основном используются внешне источники для найма. В организации установлены сроки закрытия вакансии на рядовую позицию семь календарных дней. На основе полученной заявки размещается объявление о вакансии:

* в Интернете на сайтах: superjob.ru, headhunter.ru, job.ru, avito.ru;
* в Интернете в качестве рекламы со ссылкой на сайт компании с информацией о вакансии;
* на телевидении;
* радио;
* на баннерах по улице;
* ежеквартально организация размещает объявления в магазинах сети, в которых содержится информации о вакансиях.

Также компания активно привлекает для стажировки и последующего трудоустройства студентов последних курсов. В процессе стажировки проводятся различные мастер-классы. На них сотрудники рассказали студентам о ключевых навыках, необходимых в работе системных аналитиков, схеме ведения проектов, а также дали практические советы не только в рамках специальности. Например, о том, как научиться мастерству публичного выступления и стать хорошим оратором. Розничная сеть старается вырастить собственные кадры, чтобы после обучения специалисты дальше развивались в профессии. Благодаря тренингам студенты решат, в каком формате приобретать необходимый опыт. Тех, кто успешно прошел стажировку или практику, могут пригласить на постоянную работу. Это дает возможность строить карьеру в одной из крупнейших розничных сетей в России. Всего за период существования программы «Магнит: новое поколение» более 2000 человек приняли участие в проекте, большая часть из них трудоустроена.

Следующим этапом технологии управления персоналом в организации является проведение отбора. В основном в организации это происходит по методу собеседования. Первоначально все кандидаты заполняют анкету компании, далее менеджер анализирует полученные анкеты на соответствие основным требованиям: уровень образования, опыт работы, причины увольнения. После чего отобранных кандидатов менеджер приглашает на собеседование.

Одно собеседование кандидата в среднем длится 40–45 минут. Менеджер по персоналу проводит собеседование в форме «вопрос-ответ» самостоятельно, без привлечения линейного руководителя подразделения, в которое требуется сотрудник.

Однако данный метод отбора естественно не является единственным практикуемым в организации. Методы и как они реализуются в компании представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 «Методы отбора персонала в АО «Тандер»»

|  |  |
| --- | --- |
| Методы отбора | их реализация в компании |
| Метод «Headhunting» | в основном используется для высших руководящих должностей, аналитиков в головном офисе или IT специалистов с особыми навыками и идеями. |
| Метод профессиональных испытаний | в основном используется для локальных руководителей, которые должны в течение месячного срока доказать соответствие занимаемой должности |
| Метод личностных тестов | в основном используются для специалистов и локальных руководителей, чтобы выявить у них стрессоустойчивость и лидерские качества. |
| Метод Скрининг | используется в кампании редко, зачастую в крайних ситуациях, когда необходимо быстро набрать большое количество рабочего персонала. |
| Метод Preliminaring | был детально описан ранее, и он эффективно используется при отборе кадров |

Заключительным этапом отбора в организации является принятие решения о приёме сотрудника. По итогам проведенных методов отбора принимается решение о трудоустройстве или отказу в нем по каждому кандидату. В случае положительного решения информирует кандидата о дате приема на работу по телефону в течение трех рабочих дней. В день трудоустройства кандидат предоставляет в отдел управления персоналом необходимые документы для приема на работу.

Оформление происходит в соответствии с ТК РФ гл.№11. Перечень документов при приеме на работу:

* паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
* трудовая книжка;
* страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования;
* документ воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
* документы об образовании;
* медицинская книжка (для перечня должностей, предусмотренных законодательством).

На основании данных документов специалист отдела персонала формирует в базе 1С ЗУП кадровые документы и предоставляет сотруднику на подпись:

* приказ о приеме на работу;
* трудовой договор;
* карточка Т2.

Сотруднику необходимо ознакомиться с локально-нормативными документами: должностная инструкция, правила внутреннего распорядка, положение об оплате труда, положение коммерческой тайне компании, положение о защите персональных данных, инструкция по охране труда, инструкция по использованию информационных ресурсов и обеспечению информационной безопасности. После ознакомления необходимо поставить подпись в листе ознакомления.

Деловая оценка в АО «Тандер в основном производится по методу индивидуальной диагностики, а именно профессионального тестирования или опроса. В организации тестирование проводится в целях рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело, укрепления корпоративной культуры. Тестирование проходит в три этапа

1. Подготовка организации к тестированию
2. Проведение тестирования
3. Подведение итогов

На практике на каждого сотрудника компании его непосредственным руководителем составляется форма оценки эффективности сотрудника, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, сильные и слабые стороны, возможность перевода на более сложную и ответственную работу.

На основе анализа были получено большое количество информации о технологии управления персоналом в АО «Тандер». Однако для практического использования руководителями необходимо также провести оценку существующей технологии.

* 1. **Оценка эффективности технологий управления персоналом в АО «Тандер»**

В АО «Тандер» особое значение приобретает регулярно проводимая оценка эффективности технологии управления персоналом, позволяющая оперативно выявлять существующие недостатки и вовремя исправлять их. Вызвано это ранее описанной взаимосвязью качества сотрудников и результатами деятельности торгового предприятия. Грамотную оценку технологии управления персоналом на предприятии провести крайне затруднительно, поскольку для наиболее точного результата стоит использовать сразу несколько методов. Для оценки эффективности технологии управления персоналом в АО «Тандер» предлагается использовать несколько из ранее описанных методов.

АО «Тандер» активно использует метод экспертных оценок для развития технологии управления персоналом. При этом компания привлекает внешних экспертов, которые могут беспристрастно оценить процесс найма, отбора и оценки персонала. Компания прибегает к анализу данных, предоставленных компанией Retail monitor оf GFK [5]и Агентство Infoline.

Согласно оценке экспертов внешних компаний, выделяются некоторые значительные недостатки в существующей технологии управления персоналом. Среди основных из них выделяются следующие:

* Высокая текучесть кадров. Наибольшее число рабочего персонала находится в штате сотрудников менее 1 года. Причиной этого выделяется ошибка отдела кадров в процессе отбора сотрудников. Обычный магазин из-за недобора кадров стремится максимально быстро набрать полный штат сотрудников. При этом качество нанимаемого персонала оказывается не высокого уровня.
* В процессе найма сотрудников делается упор на молодых работников в возрасте от 25 до 35 лет, вследствие чего из-за низкого опыта работы в других компаниях у них возникают затруднения в адаптации в коллективе.
* Редкая деловая оценка персонала. Вследствие высокой нагрузки на каждого сотрудника компания редко может организовать индивидуальное тестирование. Последствия этого могут быть плохими. Например, ошибка неквалифицированного сотрудника. В АО «Тандер» наблюдаются данные ошибки, к таким относятся частые ошибки кассиров и работников торгового зала.

Однако эксперты выделяют и положительные стороны технологии управления персоналом в АО «Тандер». Среди них выделяются относительная дешевизна способа привлечения кадров. За одного привлечённого кандидата на должность компания платит не высокую оплату СМИ. Это отчасти оправдывает высокую текучесть кадров, поскольку компания может привлекать огромную часть нового персонала используя новые маркетинговые приёмы. Также среди положительных моментов эксперты выделяют то, что компания привлекает на стажировку и последующие трудоустройство студентов, то есть потенциально сотрудников с высокой квалификацией и перспективой в карьерном росте.

Среди особого положительного факта, отмечаемого экспертами, является социальная ответственность компании. Компания реализует «программу устойчивого развития», согласно которой АО «Тандер» стремится к 2025 году стать самым продвинутым работодателем на рынке компаний розничной торговли. Из подобных моментов выделяются события по найму новых кадров из организаций пострадавших от пандемии COVID 19. Отмечается, что компания за время пандемии трудоустроила 1 500 сотрудников сторонних компаний, к таким компаниям относятсяKFC, Burger King и др. Данное поведение компании на рынке рабочей силы придаёт дополнительной мотивации сотрудников, поскольку они чувствуют себя частью команды, которая заботится о работниках

Для оценки эффективности технологии управления персоналом в АО «Тандер» можно использовать комбинированные методы. Одним из таких является тест, разработанный А. П. Егоршиным (доктором экономических наук, профессором, ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса), который состоит из 10 критериев оценки и дает представление о фактическом положении технологии управления персоналом «как есть», а также его проектное значение «как должно быть» [15]. Результаты ее представлены в таблице 2.3

Таблица 2.3 «Результаты теста Егоршина для АО «Тандер»»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Фактическое значение | Проектное значение | Балл |
| Функции СУП | Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией. | Занимается оформлением приема, перемещения, увольнения, личным учетом и обучением, также аттестацией и выполняет также еще и др. функции | 3/5 |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система приема на работу | Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований | Осуществляется благодаря подробным публикациям с перечнем требований | 5/5 |
| Комплектование подразделений | Существуют социально – психологические методы, но используются редко | Использование методов, обеспечивающих психологическую совместимость работников и нормальный психологический фон | 3/5 |
| Должностные инструкции | Существует для многих работников в общем виде | Существует для многих работников в общем виде | 5/5 |
| Обучениеперсонала | Единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу, но используется не всегда | Единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу | 4/5 |
| Должностные продвижения | На конкурсной основе по объективным критериям | На конкурсной основе по объективным критериям | 5/5 |
| Тестирование | Проводится для большинства категорий персонала, но редко | Проводится по нескольким методикам, обеспечивающим объективность | 3/5 |
| Увольнение | Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников | Руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию работников | 1/1 |
| Политика сокращения штатов | Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом | Увольняющихся работников заранее предупреждают об этом | 1/1 |

Из таблицы 2.3 видно, что технология управления персоналом в АО «Тандер» в целом работает достаточно эффективно, но существуют некоторые недостатки: функции отдела кадров в данном предприятии ограничены, методы по комплектование подразделений часто не применяются, нет частой системы тестирования персонала.

Исходя из двух методик оценки технологии управления персоналом, можно прийти к выводу, что у АО «Тандер» сильно развиты найм, отбор, приём и деловая оценка кадров. Однако существуют незначительные проблемы в найме и отборе и существенные в деловой оценке кадров.

* 1. **Рекомендации по развитию технологий управления персоналом в АО Тандер**

Благодаря комплексной оценке технологии управления персоналом, удалось выявить недостатки в найме, отборе и деловой оценке персонала в АО «Тандер». Теперь благодаря имеющейся информации можно разрабатывать мероприятия по модернизации технологии. В том числе предлагается использовать современные методы, на данный момент редко применимые на российских предприятиях.

В качестве перспективного направления в найме и отборе персонала следует выделить цифровые методы. Они позволят в АО «Тандер» снизить стоимость на найм сотрудников, а также предоставят новые беспристрастные, то есть наиболее объективные способы отбора персонала. К подобным инструментам относятся [19]:

* робот-рекрутер, который может связываться с претендентом по аудио- либо видеосвязи, вести диалог по заранее разработанному алгоритму и записывать ответы кандидатов. В России большую известность получил робот Вера;
* чат-боты, выполняющие работу как по поиску информации о претендентах на работу, так и административную работу (планирование встреч, формирование подробных профилей кандидатов, ведение списков соискателей). В зарубежных странах наибольшую известность получили чат-боты таких разработчиков технологий, как Mya, XOR, Wade&Wendy и TalkPush. В России этот сегмент представлен в первую очередь сервисом XOR;
* автоматизации бизнес-процессов, ведущаяся по трем основным направлениям: видео- и аудиоинтервью (наиболее популярные сервисы VCV, Navicon, Preinterview и Skillaz – комплексная облачная платформа, позволяющая осуществлять автоматический поиск по разным источникам, проводить онлайн опросы, вести картотеку видео- и аудиоинтервью, рассылать приглашения), тестовые программы (Skill Tech и Retra Tech) и системы оценки персонала (SHL, Talent Q, Cut-e, Kenexa);
* предиктивная аналитика и работа с большими данными;
* когнитивный подбор (Design Thinking), проявляющийся в усилении внимания к социальным сетям, реферальной системе и внутреннему рынку труда. Трендом является появление узкоспециализированных рекрутеров («сорсеров»), имеющих более глубокие экспертные знания по каждому направлению и сегменту рынка труда.

Благодаря этим методам можно трансформировать в положительную сторону устаревшие формы найма и отбора персонала. В маленьких городах, где цифровизация не достигла высокого уровня, подобные методики могут являться преждевременными. Однако в крупных городах это может вызвать колоссальный эффект по привлечению новых квалифицированных кадров.

Данные методы могут также повлиять и на деловую оценку персонала в АО «Тандер». Так как предприятие это система, то при условии того, что будет привлекаться больше квалифицированных кадров и снизится их текучесть за счёт лучшего отбора сотрудников, станет возможным чаще проводить тестирование персонала и отправлять некоторых работников на дополнительное обучение.

В этом направлении также есть передовые технологии, которые помогут быстрее и удобнее работникам освоить информацию, тем самым повысив их квалификацию. Речь идёт о цифровой трансформация обучения работников.

Ее основными чертами можно считать: во-первых, постоянный обмен опытом и знаниями, обучение в процессе работы на реальных рабочих процессах; во-вторых, формирование персонализированного цифрового контента обучения; в-третьих, обеспечение доступа к обучающим программам в любое время, в любом месте и с любым типом устройств (внедрение системы мобильного обучения и кросс-платформенных решений); в-четвертых, формирование системы электронного дистанционного обучения: МООС (массовый открытый онлайн-курс, например, через платформы Coursera, EdX), COOC (корпоративный открытый онлайн курс), SPOOC (малые частные онлайн-курсы), вебинары; в-пятых, создание виртуальных платформ для обучения (решение кейсов и упражнений в виртуальной среде, создание виртуальных симуляций); в-шестых, обеспечение возможности моментального получения обратной связи (автоматизированная проверка работы с использованием технологии Big Data, внедрение технологии микрообучения с распределенной во времени оценкой гранулярных знаний, умений и навыков).

Данная технология может заметно улучшить технологию управления персоналом, так как при относительно невысоких затратах для АО «Тандер», компания получит работников, максимально приспособленных к текущим реалиям в мире. Соответственно для компании это будет серьёзным успехом, поскольку повысится качество труда, главного фактора производства в торговом предприятиях, в особенности в условиях мировой цифровизации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими менеджмента персонала. Приём на работу представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Хорошее выполнение работы по найму персонала даёт результат снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия. Источники найма: внешние (из работников организации), внутренние (из людей, не связанных с организацией)

Цель процесса отбора персонала – получение представления о возможностях претендента и соответствие их должностному посту; с точки зрения претендента – получение достаточно полного представления о характере предстоящей работы, о необходимых качествах и квалификации.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Система найма, отбора, приема и деловой оценки в АО «Тандер» имеет ряд недостатков, среди которых устаревшие банальные методы найма персонала и субъективные параметры отбора персонала, а также редкая деловая оценка кадров, а соответственно устаревание кадров.

В связи с этим для устранения указанных недостатков были предложены передовые цифровые мероприятия по найму и отбору персонала и по развитию тестирования и обучению персонала.

Гипотеза курсовой работы была частично подтверждена. Ранее используемы методы хоть и теряют свою эффективность со временем, однако на данный момент из-за их развитости они вполне могут быть используемыми, в особенности в регионах, где цифровизация не достигла высокого уровня.

Таким образом, была достигнута цель курсовой работы и решены ее задачи, а именно:

* даны основные понятия «технология управления персоналом»;
* рассмотрены методы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала;
* определены роль и место технологий управления персоналом в системе управления предприятием;
* рассмотрены методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии;
* была приведена характеристика организации АО «Тандер»;
* проведен анализ экономических показателей предприятия и оценка эффективности управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала организации;
* были разработаны мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в АО «Тандер».

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»: Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 13.07.2021). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document
2. Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Российской Федерации: об отчетности кредитных и некредитных финансовых организаци; Режим доступа: https://www.nalog.ru
3. Официальный сайт розничной сети «Магнит» АО «Тандер»: Отчетность компании ПАО «Магнит; Режим доступа: http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/
4. Аудированные финансовые результаты Магнита за 2020 год, Презентация для инвесторов. Режим доступа: https://www.magnit.com/upload/iblock/
5. Официальный сайт Retail monitor оf GFK. Режим доступа: https://www.gfk.com/products/retail
6. «Магнит» временно возьмёт на работу сотрудников Burger King, KFC и «Шоколадницы» / Retailer. Режим доступа: https://retailer.ru/magnit-vozmjot-na-rabotu-sotrudnikov-burger-king-v-sluchae-zakrytija-restoranov/
7. Глава X5 Retail Group: «Многие консультанты говорили, что мы сумасшедшие» / Harvard Business Review Россия. Режим доступа: https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/854807
8. Wildberries предложил работу уволенным из-за кризиса россиянам / Retailer. Режим доступа: https://retailer.ru/wildberries-predlozhil-rabotu-uvolennym-iz-za-krizisa-rossijanam
9. Wildberries быстрого реагирования / Market Media. Режим доступа: https://marketmedia.ru/media-content/wildberries-bystrogo-reagirovaniya/
10. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 100–112.
11. Аполов, О.Г. Теория систем и системный анализ. Курс лекций – Уфа, 2012. – 274 с.
12. Баляков, С. Ретейл в эпоху пандемии: новая приостановка торговли будет губительной для бизнеса / Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1 (12). – c. 103–127.
13. Горлова И. П. Концепции, элементы системы и технологии управления персоналом // Центральный научный вестник. – 2018. - №4. – с.25-27.
14. Депутатова Е. Ю. Розничная торговля в эпоху пандемии и изменения в покупательском поведении // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10 (123). – c. 1056–1058.
15. Егоршин А. П. управление персоналом: учебник для вузов. - 3-е изд. – Н. Новгород НИМБ, 2001. – 720 с
16. Забелин, П.В. Основы стратегического управления– Москва: Маркетинг, 2013. – 452 с.
17. Казарян И.Р., Ткачук Е. К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Universum: экономика и юриспруденция. – 2018. – № 7. – С. 29–35
18. Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учебник – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
19. Костенко, Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт / Е. П. Костенко // Journal of Economic Regulation. – 2018. – Т. 9. – № 4. – С. 107–123.
20. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева. – Москва: Омега-Л, 2012. – 488 c.
21. Луценко Е. Л., Михно Н.А. Найм и отбор персонала в организации и их роль // Вестник современных исследований. – 2019. - №1.1. – с.139-144.
22. Мазурова, А. А. Характеристика моделей управления персоналом в США, Японии и в Южной Корее / А. А. Мазурова, И. А. Егорова // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: Материалы ХXI национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 16–18 апреля 2020 года. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2020. – С. 338–341
23. Майорова Е. А. Социальная ответственность торговых организаций перед сотрудниками в условиях пандемии COVID-19 // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Том 11. – № 3. – С. 755–772.
24. Мешков, Н.А. Исследование систем управления: Управление инновациями и инвестициями: учеб. пособие / Н. А. Мешков, Ю. А. Крупнов. – Москва: МИЭМ, 2011. – 106 с.
25. Оглоблин В. А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В. А. Оглоблин // Baikal Research Journal. – 2019. – № 7. – С. 40–50
26. Плотникова Т. В., Котик А.В. Направления развития интернет-торговли в условиях пандемии // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 9(122). – c. 792–795.
27. Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием // Экономика, управление, финансы: материалы III межд. науч. конф. – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 142–146.
28. Симикян Н. А., Перерва О. Л. Оценка эффективности управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. - №4. – с.336-338.
29. Таалайбекова Э. Т. Технологии отбора и найма персонала // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И.Раззакова. – 2016. - №2. – с.198-201.
30. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем – Москва: Дело, 2008. – 206 с.
31. Фомичев, А.Н Исследование систем управления: учебник / А. Н. Фомичев. – Москва: Дашков и К, 2015. – 348 c.
32. Черноусенко, Р. Е. Адаптация зарубежных технологий построения системы управления персоналом в российскую практику / Р. Е. Черноусенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6–2. – С. 158–161.
33. Чуланова О. Л. Деловая оценка персонала организации с позиций оценки качества рабочей силы // Материалы ивановских чтений. – 2018. - №4. – с.62-74.
34. Шапиро, С. А. Управление персоналом: Учебное пособие / С. А. Шапиро, И. А. Епишкин. – Москва: Компания КноРус, 2018. – 244 с.