

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение…………………………………………………………………….……..3

1 Теория и методика исследования кадровой политики и стратегии работы с

 персоналом…..……………………………………………………………….....6

 1.1 Обзор отечественных и зарубежных теорий разработки кадровых

 политики и стратегии на микроуровне……………………………………6

 1.2 Методы разработки кадровых политики и стратегии организации, а также

 их анализ и оценка …………………………………………….…………..17

2 Анализ и оценка кадровой политики и стратегии работы с персоналом в АО

 «Тандер»..............................................................................................................22

2.1 Общая характеристика, а также анализ основных финансово- экономически и социально-трудовых показателей АО «Тандер»……….....22

 2.2 Анализ и оценка инноваций в разработке кадровых политики и стратегии

 АО «Тандер» в условиях новой реальности………………………………31

Заключение………………………………………………………………...……..39

Список использованных источников…………………………..……..………...42

**ВВЕДЕНИЕ**

Одними из важнейших вопросов на современном этапе развития экономики являются вопросы в области кадровой политики. Создание производства всегда связано с людьми, работающими на нем. Успешность производства каждой страны и каждой отрасли зависит от ряда факторов.

Наиболее важным из факторов, влияющих на уровень производительности труда и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия. Поиск и реализация тех или иных конкретных преимуществ перед конкурентами на рынке – это задача кадров. Для того чтобы выжить и процветать организации необходимо иметь и регулярно пополнять соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. От успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие той отрасли, в которой функционирует фирма. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться.

Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний и практического опыта, должен грамотно управлять своим персоналом.

Особый интерес представляет разработка кадровой политики и корпоративной культуры предприятия, поскольку эти вопросы, направлены на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений. Ведь именно разумная кадровая политика создает сплоченный, ответственный, высокопроизводительный коллектив. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Целью данной курсовой работы является подробное рассмотрение процесса разработки политики и стратегии работы с персоналом.

Для достижения указанной цели необходимо выполнить следующие задачи:

‒ рассмотреть теоретические основы понятия и сущности кадровых политик и стратегии работы с персоналом;

‒ изучить отечественные и зарубежные теории разработки кадровых политик и стратегии работы с персоналом;

‒ ознакомится с основными методами разработки кадровых политики и стратегии организации;

‒ проанализировать ключевые методы оценки и анализа кадровой политики предприятия;

‒ провести анализ структуры и динамики основных финансово-экономических и социально- трудовых показателей предприятия;

‒ оценить инновации в разработке кадровых политики и стратегии предприятия в условиях новой реальности.

Объектом исследования является АО «Тандер».

Предмет исследования выступают управленческие отношения, складывающиеся по поводу организации кадровой политики и стратегии работы с персоналом АО «Тандер».

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: системный и сравнительный анализ, синтез, анализ статистических данных, дедукция.

В качестве информационной базы исследования были использованы публикации, электронные онлайн-ресурсы, учебники, учебные пособия и монографии.

Структура работы. Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения и списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цели и задачи исследования, указаны объект и предмет исследования. Первая глава включает два параграфа. В ней раскрываются теоретические основы кадровой политики и стратегии управления персоналом. Вторая глава содержит в себе анализ и оценку кадровой политики и стратегии управления персоналом АО «Тандер». В заключении подведены итоги и сделаны выводы исследования.

1. **Теория и методика исследования кадровой политики и стратегии работы с персоналом**

**1.1 Обзор отечественных и зарубежных теорий разработки кадровых политики и стратегии на микроуровне**

Кадровая политика организации представляет собой целостную стратегию работы с персоналом. Она призвана обеспечивать высокое качество кадров, поэтому ее грамотному построению сегодня уделяется значительное внимание со стороны руководства современных организаций.

Для начала рассмотрим определение понятия кадровой политики. В целом под кадровой политикой чаще всего понимают ключевые направления работы с персоналом компании, которые соответствуют ее стратегическим целям. Определения понятия «кадровая политика» отличны в зависимости от использования того или иного подхода: системного, стратегического, институционального, деятельностного, интегрального.

Остановимся более подробно на трактовках определения, которые дают известные ученые в области экономики. Так, А.Я. Кибанов рассматривает кадровую политику как целостную стратегию работы с персоналом, которая содержит различные формы, методы, цели, задачи кадровой работы и имеет конечной целью формирование высокопрофессионального, высокопроизводительного и сплоченного коллектива.

Под другим углом рассматривают определение Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. Они определяют кадровую политику как основу философии и принципы, которые реализует руководство в отношении персонала, установки в кадровой работе на длительную перспективу. Ее основная цель состоит в обеспечении с учетом потребностей компании, требований рынка труда и законодательства «…оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров» [15].

Если обобщить, то в целом кадровая политика организации направлена на сохранение и развитие кадрового потенциала. Она является генеральным направлением работы с персоналом, организационно-экономическим механизмом, обеспечивающим определенную эффективность системы управления персоналом.

Традиционно кадровая политика включает следующие элементы:

1. Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, наем, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.

2. Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.

3. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.

4. Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.

5. Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение услуг и льгот.

6. Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация.

7. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.

8. Организационная культура - стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними. Складывается из совокупности ценностей, разделяемых работниками, и системы норм и правил, принятых в организации.

Кроме того, необходимо различать три уровня кадровой политики предприятия.

1. Целевой уровень - определение целей управления персоналом предприятия (необходимо обеспечить соответствие целей требованиям внешней среды и возможностям предприятия).

2. Стратегический уровень - создание упорядоченной системы действий по достижению поставленных целей (необходимо обеспечить соответствие поставленных целей и выбранных способов их достижения, т. е. выбранные стратегии должны быть адекватны целям).

3. Тактический уровень - преобразование имеющихся у предприятия финансовых, информационных, материальных и иных ресурсов в заданные результаты (необходимо обеспечить соответствие целей и стратегий объему и качеству, имеющихся у предприятия) [17].

Далее рассмотрим основные принципы разработки кадровой политики.

1. Научность - использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.

2. Комплексность - охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.

3. Системность - учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих деятельности компании.

4. Эффективность - любые затраты на мероприятия в данной отрасли должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

5. Методичность - качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

6. Информированность персонала о кадровой политике организации обеспечивает ее внутренний имидж через удовлетворенность работников имеющимися условиями труда и другими «имиджесоставляющими» факторами.

Система работы с персоналом в значительной степени определяется спецификой самого предприятия, а именно его размерами, типом и характером производства, отраслью экономики, в которой оно функционирует, информационным обеспечением выполняемых функций, применяемой системой менеджмента.

Выбор кадровой политики зависит от факторов внешней и внутренней среды функционирования организации, т. е. от внешних и внутренних факторов воздействия.

Рассмотрим две основные группы факторов внешней среды.

1. Нормативные ограничения.

2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в правовых нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Учитывая ситуацию на рынке, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

К наиболее значимым факторам внутренней среды относят следующие.

1. Цели организации. Организациям, нацеленным на быстрый рост, требуются сотрудники, обладающие несколько иными качествами по сравнению с организациями, ориентированными на постепенное развитие.

2. Стиль управления в организации. В зависимости от степени централизации организации кадровая политика будет направлена на отбор и развитие сотрудников различных профилей.

3. Условия труда. Наиболее важные характеристики работ, привлекающие или, наоборот, отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психологических усилий;

- степень вредности работы для здоровья;

- эргономические условия;

- продолжительность и структурированность рабочего времени;

- взаимодействие с другими сотрудниками во время работы;

- степень свободы при решении задач;

- понимание и принятие целей организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

Для поддержания эффективной деятельности руководству необходимо разработать комплекс мероприятий по созданию, реализации и поддержанию осознанной кадровой политики и руководствоваться именно этими самыми основными для любой организации этапами.

Поиск новых путей в области работы с персоналом, формирование эффективной кадровой политики и ее реализация на современном этапе развития экономики являются практически первоочередной проблемой большинства как зарубежных, так и отечественных компаний.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации [9].

Далее рассмотрим основные элементы кадровой стратегии предприятия.

Объектом кадровой стратегии предприятия является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Под субъектом кадровой стратегии организации понимается система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Профессор экономических наук Бизюкова И.В. отмечает сущность кадровой стратегии как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных и на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия [13].

Стоит отметить, что главным объектом кадровой стратегии предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровая стратегия, по мнению Дрофы В.В., представляет собой установленную в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это – своеобразный "мостик" между теорией и ее практической реализацией [13].

Сущность кадровой стратегии заключается в ответе на три важнейших вопроса:

* где сейчас находится организация и ее персонал;
* в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
* в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

1) планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);

2) все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;

3) все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;

4) персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

Далее более подробно разберем специфику кадровой политики в России.

Таблица 1 – Особенности кадровой политики в России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристики** | **До реформы экономики (1993 г.)** | **После реформы (с 1993г. по настоящее время)** |
| **Тип власти в обществе** | Автократия. Появилась в обществе в форме господства партийно-государственного аппарата и его лидеров над всем народом.  | Демократия. Переход от автократии к демократии. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стиль руководства** | Автократический. Концентрация власти у руководителей партийных, советских и хозяйственных организаций по принципу демократического централизма. | Смешанный. С преобладанием авторитарного и демократического стилей, отражающих интересы собственников и трудового коллектива.  |
| **Соблюдение прав человека** | Права человека нарушались в части свобода слова, печати, права на жилище и свободы перемещения. | Приоритеты соблюдения Всеобщей декларации прав человека. |
| **Роль трудового коллектива и управление предприятием** | Не имела существенного значения по сравнению с мнением администрации, вышестоящего хозяйственного органа и партийной организации. | На втором плане после собственника. Имеет значение в формировании планов социального развития, определении условий оплаты труда. Члены коллектива участвуют в управлении в качестве мелких акционеров.  |
| **Принцип найма руководителя** | Назначение руководителя предприятия проводилось вышестоящим государственным органом по согласованию с партийным комитетом. | Наем, назначение и избрание руководителя предприятия осуществляются собственником предприятия или уполномоченным им органом. |
| **Негативные явления в кадровой политике** | Злоупотребление служебным положением в связи с абсолютизацией власти; карьеризм, протекционизм и семейственность.  | Максимизация групповых интересов собственников предприятия в ущерб народнохозяйственным; протекционизм и семейственность в подборе кадров по принципу личной преданности.  |

Таким образом, можно выявить черты присущие исключительно российской философии управления персоналом:

- россиянин привык полагаться на неисчерпаемость и необъятность русской земли, в отличие от западноевропейского человека, который вынужден беречь и экономить;

- россиянин привык к цикличности труда и противостоянию неустойчивым погодным условиям;

- россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе;

- россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом. В этой связи необходимо рассматривать труд так же, как проявление духовной жизни;

- российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей личности и удовлетворении физиологических потребностей, что учитывается при формировании мотивационных механизмов.

Анализ опыта формирования кадровой политики на зарубежных и отечественных предприятиях позволил выделить три основных подхода к формированию кадровой политики предприятия:

* Американский;
* Японский;
* Российский.

Составим таблицу и проанализируем более детально каждый из подходов.

Таблица 2 – Подходы к формированию кадровой политики предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерий** | **Японский подход** | **Американский подход** | **Российский подход** |
| **Основа организации** | Гармония | Эффективность | Эффективность |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Отношение к работе** | Главное – реализация обязанностей | Главное – реализация заданий | Главное – реализация заданий |
| **Конкуренция** | Практически нет | Сильная | Практически нет |
| **Гарантии для работников** | Высокие (пожизненный найм) | Низкие | Низкие |
| **Принятие решений** | Снизу вверх | Сверху вниз | Сверху вниз |
| **Делегирование власти** | В редких случаях | Распространено | В редких случаях |
| **Отношение с подчиненными** | Семейные | Формальные | Семейные |
| **Метод найма** | После окончания учебы | По деловым качествам | По деловым качествам |
| **Оплата труда** | В зависимости от стажа | В зависимости от результата | Смешанный |

Так, английская философия основана на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений и предполагает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

Характерными чертами американской философии являются постановка целей и задач, высокая оплата персонала, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Функции управления персоналом в США подразумевают:

- анализ работ и организационной структуры: формирование классификации работ и создание новых рабочих мест, новой организационной структуры;

- наем и увольнение: анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз измерения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария;

- обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья, медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза;

- развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры;

- организация выплат заработной платы и компенсаций: разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ;

- обеспечение трудовых отношений: изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.

Японская философия формировалась на протяжении нескольких десятилетий после Второй мировой войны и основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Предполагает преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянную ротацию персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Японские схемы служебной карьеры включают испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. За испытательный срок (максимум 3 года):

- устанавливается реальная ценность вузовского диплома путем сдачи экзамена;

- специалист проходит курс ориентации в делах корпорации и проверки на лояльность.

После испытательного срока происходит зачисление на работу и в течение 2-3, а на некоторых фирмах даже 8-10 лет происходят ротация, стажировки, заграничные командировки, даются все более усложняющиеся задания. К 30-36 годам специалист уже известен фирме, и она может обоснованно регулировать его карьеру.

В Японии делают акцент на качестве общего образования и личном потенциале. Объясняется это тем, что японский служащий принимается, как правило, на очень длительный срок, зачисляясь сначала на рядовую должность. Отбор в средние и высшие звенья управления фирмой в Японии идет из числа работников самой фирмы.

Подводя итоги, можно сказать, что в данной части работы были рассмотрены различные трактовки и взгляды известных ученных на понятие кадровой политики и стратегии управления персоналом. Были выделены основные элементы и обозначены традиционно выделяемые уровни кадровой политики.

Также сформулированы и рассмотрены основные принципы, на которых базируется кадровая политика и выявлены ключевые факторы внешней и внутренней среды, оказывающей на нее влияние.

Данная работа позволила изучить специфику кадровой политики России, а также обозначить и проанализировать опыт зарубежных стран.

**1.2 Методы разработки кадровых политики и стратегии организации, а также их анализа и оценки**

Для оценки эффективности деятельности предприятия и принятия решений используют различные показатели. Остановимся на них более подробно.

Ключевые показатели эффективности – это показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей

Ключевые показатели эффективности как инструменты управления позволяют:

- четко формулировать и количественно выражать цели;

- транслировать цели на все уровни управления;

- проводить мониторинг результатов;

- своевременно диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства;

- своевременно корректировать цели, оптимизируя планы;

- делегировать полномочия;

- оценивать уровень менеджмента, эффективность подразделений и развивать наиболее успешные направления бизнеса;

- мотивировать сотрудников на достижение результатов;

- объективно оценивать эффективность деятельности работников.

На практике ключевые показатели эффективности кадровой политики организации представляются в рамках нескольких категорий.

1. Прямые показатели:

 персонал:

- индекс стоимости человеческого капитала,

- численность персонала,

- индекс окупаемости инвестиций в человеческий капитал,

- средняя «стоимость» одного работника;

 отношения:

- уровень текучести кадров,

- баланс численности: приток и отток персонала,

- уровень удовлетворенности работой,

- средний стаж работы одного работника;

 труд:

- средняя стоимость рабочего места,

- индекс доходов на человеческий капитал,

- средняя заработная плата,

- добавочная стоимость человеческого капитала,

- индекс прибыли человеческого капитала.

2. Косвенные показатели:

- доля рынка;

-удовлетворенность потребителей, количество постоянных потребителей, прирост новых потребителей;

- объем продаж;

- качество продукции и услуг;

- прибыль;

- прирост стоимости компании.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся КПЭ в компаниях России.

- выполнение бюджета на персонал (90%);

- соблюдение требований к кадровому делопроизводству (90%);

- текучесть кадров (81%);

- время заполнения вакансий (79%);

- процент заполненных вакансий (74%).

Выделяют два подхода к разработке КПЭ: целевой и функциональный.

1. Целевой подход представляет формирование КПЭ на основе стратегических целей компании с помощью представления их в виде тактических целей и задач с выделением критических факторов успеха. Критические факторы успеха в основном универсальны для всех организаций, то есть это предоставление высококачественных товаров и услуг; квалифицированный и мотивированный персонал. Однако целевой подход игнорирует часть рутинных процессов.

Целевой подход к разработке КПЭ включает следующие этапы:

- разработка бизнес-цели компании;

- определение задач подразделений, направленных на достижение бизнес-цели компании;

- преобразование задач в измеримые показатели, по которым осуществляются планирование результатов и оценка их достижения;

- система оценки эффективности;

- разработка и внедрение системы мотивации и оплаты труда, основанной на системе целевых КПЭ.

2. Функциональный подход к разработке КПЭ в отличие от целевого подхода мотивирует сотрудника на выполнение его должностных обязанностей, однако не учитывает значимость различных целей для компании. Функциональный подход предполагает определение зон ответственности работника, которые затем конкретизируются в соответствии с принципом SMART.

Функциональный подход к разработке КПЭ включает следующие этапы:

- фиксируются базовые функции подразделения;

- каждая функция раскладывается на составляющие ее процессы;

- определяются критерии эффективности функции (процесса, рабочего места);

- устанавливаются показатели, измеряющие эффективность процесса (рабочего места).

Разработка модели КПЭ службы управления персоналом содержит следующие этапы:

- разработка стратегии компании;

- дерево целей: каскадирование целей уровня компании на уровень СУП;

- разработка матрицы ответственности, ресурсный анализ;

- разработка ключевых показателей эффективности СУП, их ранжирование, взвешивание;

- разработка КПЭ для сотрудников СУП;

- разработка механизма измерения показателей СУП;

- увязка КПЭ СУП с системой оплаты труда.

Разработка КПЭ должна осуществляться с учетом следующих принципов:

- руководители направлений, участвующие во внедрении системы КПЭ, должны понимать всю важность проекта и уделять ему достаточное количество времени;

- проектная группа по разработке КПЭ должна включать как опытных, так и молодых сотрудников, чтобы опыт первых и смелость вторых дали необходимый синергетический эффект;

- должен применяться ключевой подход к успешной реализации КПЭ в компании - принцип «просто делай это» (just do it), так как слишком детальная проработка может затянуть реализацию проекта на годы;

- залогом успеха разработки и реализации КПЭ в организации является правильно выбранный внешний консультант;

- необходимо вести учет основных областей системы сбалансированных показателей: финансов, развития сотрудников, клиентов, внутренних бизнес-процессов;

- все показатели производительности компании должны представляться и учитываться в доступной для сотрудников форме, т. е. каждый показатель должен иметь название, определение, формулу расчета, целевое значение;

- после определения критических факторов успеха в масштабах компании необходимо на их основе выделить ключевые показатели эффективности на уровне каждого подразделения;

- информация по КПЭ должна обновляться ежедневно;

- необходимо регулярно пересматривать КПЭ[17].

Таким образом, данная работа позволила в первую очередь проанализировать ключевые показатели эффективности, как инструменты управления. Выявить основные категории и подходы к рассмотрению КПЭ.

Рассмотреть ключевые принципы существования ключевых показателей эффективности и обозначить этапы, необходимые для эффективного функционирования данных показателей.

1. **Анализ и оценка кадровой и стратегии работы с персоналом в АО «Тандер»**

 **2.1 Общая характеристика, а также анализ основных финансово-экономических и социально-трудовых показателей АО «Тандер»**

АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов и по оснащению техническими средствами, и по количеству рабочих.

Полное фирменное наименование общества – акционерное общество «Тандер». Сокращенное фирменное название общества АО «Тандер». Место нахождения общества: Российская Федерация, город Краснодар, улица Леваневского, 185.

Характер собственности фирмы: «Тандер» является Акционерным Обществом, единственным акционером общества является публичное акционерное общество «Магнит».

Компания осуществляет различные виды деятельности, в том числе: оптовая и розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, самостоятельное производство готовых к употреблению и консервированных продуктов, деятельность автомобильного транспорта по транспортировке, операции по распоряжению своим имуществом (покупка, продажа, сдача в наем, аренда), финансовое посредничество, услуги по организации потребления и обслуживания и прочие виды деятельности.

На сегодняшний день сеть магазинов «Магнит» является лидером на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России Также компания обладает логистической системой, включающей 33 распределительных центра, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.

Также помимо крупных распределительных центров АО «Тандер» старается взаимодействовать с местными поставщиками, чтобы снизить издержки на транспортировку хранение, свести к минимуму естественную убыль продукции на каждом этапе пути от производителя до потребителя и сохранить конкурентоспособные цены.

«Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения.

Компания представлена в более чем 4 000 населенных пунктах, ежедневно магазины компании посещают почти 15 миллионов человек. «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. На 31 марта 2022 года компания насчитывала 26 605 торговых точек в 67 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются более 61 млн человек.

«Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 45 распределительных центров и 5416 автомобилей.

«Магнит» входит в список крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes и возглавляет рейтинг крупнейших частных работодателей России по версии Forbes. Общая численность сотрудников составляет около 370 тысяч человек.

«Магнит» был основан в 1994 году на юге России в Краснодаре как небольшая региональная компания. За это время «Магнит» вырос в одну из крупнейших российских компаний. Штаб-квартира розничной сети по-прежнему находится в Краснодаре. В 2006 году компания провела IPO на Лондонской фондовой бирже. 66,7% акций «Магнита» находятся в свободном обращении и торгуются на Московской и Лондонской фондовой биржах (LSE: MGNT).

Тип организационной структуры управления предприятием: функциональный. Организационная структура управления АО «Тандер» отделами различной специализации наглядно показана на представленном ниже рисунке.

 Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Рисунок 1 – Организационная структура АО «Тандер»

С целью получения подробной оценки эффективности деятельности компании проанализируем его основные финансово-экономические показатели деятельности. Для этого воспользуемся информацией из бухгалтерского баланса АО «Тандер» за период с 2019 по 2021 год.

Данные будут сформированы и представлены в табличном виде, представленном ниже.

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели АО «Тандер»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Значения за год, тыс.р.** | **Изменение, тыс.р.** | **Темп роста, %** |
| **2019** | **2020** | **2021** | **2020–2019** | **2021–2020** | **2020/2019** | **2021/2020** |
| **1.Выручка** | 665891 | 767443 | 712086 | 101552 | -55357 | 115,251 | 92,787 |
| **2.Себестоимость продаж** | 67775 | 64329 | 67674 | -3446 | 3345 | 94,916 | 105,200 |
| **3.Валовая прибыль** | 598116 | 703114 | 644412 | 104998 | -58702 | 117,555 | 91,651 |
| **4.Управленческие расходы** | 1556858 | 940414 | 1595530 | -616444 | 655116 | 60,405 | 169,663 |
| **5. Прибыль от продаж** | 958742 | 237300 | 951118 | -721442 | 713818 | 24,751 | 400,808 |
| **6.Доходы от участия в других организациях** | 40070000 | 27810000 | 57504000 | -12260000 | 29694000 | 69,404 | 206,775 |
| **7. Проценты к получению** | 4049281 | 6659308 | 6103836 | 2610027 | -555472 | 164,457 | 91,659 |
| **8. Проценты к уплате** | 2018500 | 5609800 | 5649884 | 3591300 | 40084 | 277,919 | 100,715 |
| **9. Прочие доходы** | 279234 | 13976 | 305161 | -265258 | 291185 | 5,005 | 2183,465 |
| **10. Прочие расходы** | 715852 | 376440 | 273160 | -339412 | -103280 | 52,586 | 72,564 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **11. Прибыль до налогообложения** | 40705421 | 28259743 | 57038835 | -12445678 | 28779092 | 69,425 | 201,838 |
| **12. Налог на прибыль** | 204192 | 132190 | 40321 | -72002 | -91869 | 64,738 | 30,502 |
| **13.Чистая прибыль** | 40501229 | 28127553 | 57079156 | -12373676 | 28951603 | 69,449 | 202,930 |

На основе данных таблицы сделаем заключение о финансово-хозяйственной деятельности АО «Тандер» за период 2019–2021 год.

Анализ данных таблицы показывает, что на торговом предприятии происходит повышение выручки и колебание себестоимости.

Далее для наглядности рассмотрим динамику изменения выручки и себестоимости продаж за 3 года при помощи диаграммы.

Рисунок 2 – Динамика изменения показателей выручки и себестоимости продаж АО «Тандер» за 2019-2021г.г.

Анализируя полученную диаграмму, мы видим, что в 2020 году рост выручки составил 15%, а уже в 2021 году произошло снижение по сравнению с прошлогодним показателем на приблизительно 7%. Данный всплеск выручки можно объяснить началом коронавирусной инфекции и, следовательно, повышенному ажиотажу на товары первой необходимости. Снижению себестоимости также поспособствовал перевод большого числа сотрудников на удаленный формат работы, что привело к сокращению издержек.

По тем же причинам наблюдается рост валовой прибыли в 2020 году на 17,6%, что в абсолютном выражении составило 703 114 000 р. Однако, уже в 2021 году заметен спад на 8%.

В 2020 году прибыль от продаж упала на 721 442 000 р. или на 75%, тем не менее в 2021 году можно наблюдать рост показателя по сравнению с прошлым годом на 400,8%, что означает 951 118 000 р. составил показатель прибыли от продаж в 2021 году.

Далее интересно проанализировать статью доходов от участия в других организация. Итак, по состоянию на 2019 год данный вид дохода составляет 40 070 млрд. р. На 2020 год такой доход составил 27 810 млрд. р., то есть компания потеряла по данной статье 12 260 млр. р. или статья сократилась практически на 30%. Уже в 2021 данный доход составил 57 504 млрд. р., таким образом показав рост на 107%.

Прибыль (убыток) до налогообложения – это разница между валовой прибылью и расходами непроизводственного назначения, к которым относятся административно-управленческие расходы и расходы по сбыту произведенной продукции.

Размер прибыли, либо убытка до налогообложения – это показатель того, насколько эффективна работа компании. Данная величина отражается в финансовой отчетности и по ней можно судить о платежеспособности и степени надежности организации. В 2020 году прибыль компании уменьшилась на 30% или 124 445 678 тыс. р., а в 2021 году прибыль компании увеличилась на 28 779 092 тыс. р. или 102% по сравнению с прошлым годом.

В 2020 году величина налога на прибыль уменьшилась на 72 002 тыс. р. или 35% по сравнению с 2019 годом, а в 2021 году еще на 91 869 тыс. р. или 69,5%. Снижение величины налога на прибыль может быть обусловлено изменениями ряда факторов, из которых он сформирован. Однако можно считать такую динамику положительной, поскольку величина расходов АО «Тандер» уменьшается.

Наконец перейдем к наиболее важному и существенному показателю – чистой прибыли компании. На момент окончания 2019 года она составляла 40 501 229 тыс. р. В 2020 году произошло ее снижение на 31% или в денежном выражении на 12 373 676 тыс. р. И уже по итогам 2021 года данная статья демонстрирует рост на 102,9 %, что в абсолютном выражении составило увеличение чистой прибыли по сравнению с прошлогодним значением на 28 951 603 тыс. р.

Далее рассмотрим и проанализируем основные социально-трудовые показатели компании.

Для начала рассмотрим динамику численности сотрудников компании «Магнит». Формализуем полученные результаты в диаграмму, представленную ниже.

Рисунок 3 – Динамика численности персонала в АО «Тандер» за 2019-2021г.г.

Полученная диаграмма, позволяет утверждать, что за последние 3 года у компании наблюдается положительная динамика численности, работающего персонала. Резкий скачок показателя в 2021 году можно объяснить присоединением к «Магнит» компании «Дикси». Таким образом, по правилам учета персонал «Дикси» теперь учитывается в рамках персонала АО «Тандер».

Остановимся более подробно на гендерном составе персонала компания. Результаты буду представлены в виде диаграммы.

Рисунок 4 – Гендерный состав сотрудников в АО «Тандер»

Компания не приемлет любые формы дискриминации по национальному признаку, полу, возрасту, вероисповеданию, особенностям здоровья, сексуальной ориентации, политическим убеждениям и другим признакам.

Особое внимание уделяется вопросам гендерного баланса, в том числе, при формировании состава руководства.

Результаты говорят об однозначном превалировании женской части над мужской. В этой стези интересно будет рассмотреть гендерный состав высшего руководства компании. Данные также будут представлены в виде диаграммы.

Рисунок 5 – Гендерный состав высшего руководства в АО «Тандер»

Здесь мы можем наблюдать прямо пропорциональную ситуацию и сделать вывод, что хотя мужчин в общей численности немного более 20%, однако, именно они занимают руководящую должность и решают ключевые вопросы в рамках деятельности компании.

Теперь обратим внимание на количество нанятых сотрудников и для этого сделаем диаграмму с данными.

Рисунок 6 – Динамика нанятых сотрудников в АО «Тандер» за 2019-2021г.г

Разумеется, год в котором началась коронавирусная инфекция не мог не отразиться на персонале компании. В подтверждении этого мы можем наблюдать резкое сокращение людей, принимаемых на работу, в 2020 году. Однако, стоит взглянуть на данные 2021 года и становится понятно, что компания смогла пережить вынужденную ситуацию и уже спустя год принялась активно наращивать количество вакантных рабочих мест. К концу 2020 года еще не удалось нагнать показатели 2019, однако, можно явно выявить направление, которого компания намерена придерживаться: увеличение рабочих мест и привлечение наиболее компетентных специалистов на открывшиеся вакансии.

Таким образом, исследование организационно-технической характеристики АО «Тандер» показало, что расширение компанией географии своего присутствия, освоение новых рынков сбыта позволило ей охватить большую площадь, увеличить объем выручки, но вместе с тем непростая ситуация в следствии настигшей всю страну коронавирусной инфекции компания сумела обеспечить колоссальное увеличение прибыли, однако, фирмой были понесены в той же мере разнообразные убытки.

В целом анализ социально-трудовых показателей также демонстрирует нам непростой для компании 2020 год. Следует сделать акцент, что коронавирусная инфекция нанесла удар не только по прибыли компании и различным финансовым показателям, но прежде всего по сотрудникам компании. Приведенные рисунки позволяют наглядно увидеть сокращение динамики нанятых сотрудников и в то же время оценить резкое увеличение данного показателя в 2021 году, что демонстрирует желание компании, вернутся к прежним показателям и в дальнейшем увеличить данные значения.

Рассматривая динамику численности персонала в компании, можно отметить ее уверенный рост на протяжении последних 3 лет. Резкий скачок показателя наблюдается в 2021 году можно объяснить присоединением к «Магнит» компании «Дикси». Таким образом, по правилам учета персонал «Дикси» теперь учитывается в рамках персонала АО «Тандер».

Если рассматривать гендерный состав персонала компании, то можно отметить, что около 80% всех сотрудников составляют женщины, однако, если обратится к руководящему составу, то там более 80% составляет мужчин.

**2.2 Анализ и оценка инноваций в разработке кадровых политики и стратеги АО «Тандер» в условиях новой реальности**

В данной части работы хотелось бы рассмотреть деятельности компании по подбору, отбору и адаптации сотрудников в условиях новой реальности, а также проанализировать кадровую политику компании и предложить ряд мер, которые бы помогли бы ей более эффективно функционировать.

Начнем с разбора кадровой ситуации в России на сегодняшний день.

Кадровые проблемы компании, как и любой другой элемент бизнеса, зависят не только от внутрикорпоративных, но и от внешних факторов. И сейчас весь российский бизнес существует в рамках острого дефицита кандидатов наиболее трудоспособного и мотивированного возраста – от 18 до 30 лет. Основной причиной данного явления признают демографическую яму, которая сформировалась в нашей стране в конце 90-х годов. Согласно исследованиям, проводимых Росстатом еще до начала коронавирусной инфекции, нивелировать эффекты от демографической ямы удалось бы к 2035 году, однако, из-за довольно длительного периода COVID-19 желаемая дата сдвигается в будущее на неизвестный срок.

Для бизнеса подобные сроки складываются в периоды долгосрочного планирования, в рамках которых принимаются стратегические инвестиционные решения.

Также многие специалисты отмечают такую проблему для ритейлеров, как отсутствие «лица» профессии. В обществе существует устоявшееся мнение, что для работы продавцом в магазине не нужны какие-то особенные качества, знания или опыт. Конечно же в реальной практике это далеко не так и на данном этапе компания активно применяет различные собственные принципы работы с персоналом для того, чтобы наладить партнерские отношения. Для АО «Тандер» важно, чтобы не только они выбрали сотрудников, но и сотрудники хотели бы стать частью компании.

Следует выделить еще одну проблему массового подбора персонала для ретейлера – это высокая чувствительность персонала к изменениям в заработной плате. Между компаниями, работающими в одной сфере, не так много различий, которые могут влиять на выбор, поэтому организации часто начинают вести так называемые «ценовые войны».

Взглянем на процесс подбора персонала с точки зрения различных регионов нашей страны. Так вполне очевидным будет факт большей конкуренции среди сотрудников в крупных городах нежели в небольших. В ряде регионов компания сталкивается с проблемой поиска персонала на базовые позиции. В городах-миллионниках коренные жители зачастую получают высшее образование, поэтому работу на базовых позициях, например продавец, они могут рассматривать для себя лишь как базу для старта карьеры, временную меру для наработки первого рабочего опыта, а приезжим сложно на доходы продавца обеспечить все свои запросы, такие как, например, аренда жилья, стоимость которой в подобного рода городах достаточно высокая.

Данные обстоятельства приводят к значительному повышению конкуренции крупных компаний в процессе найма линейного персонала. И для того, чтобы повысить эффективность этого процесса, бизнес внедряет специализированные программные решения, число которых постоянно растет.

Остановимся более детально на процессе найма персонала в АО «Тандер». В целом процесс подбора персонала в компанию регламентируется внутреннем положением о подборе персонала, в котором описаны общие правила подбора, определения потребности в персонале, этапы подбора, порядок взаимодействия с подразделениями, участвующими в подборе и сроки закрытия вакансий.

Прежде всего компания размещает информацию об открывшейся вакансии на своем официальном сайте, а также на специализированных сайтах по поиску работы. Компания использует рекрутинговые сайты, социальные сети и таргетированную рекламу. Выбор и эффективность каждого инструмента зависит от региона, но компания придерживается мнения, что лучшая реклама – это сами магазины сети. Ведь зачастую покупателем является будущий работник и посещая торговые точки он видит свое потенциальное место работы. Главным источником информации о вакансиях того или иного магазина служит сама торговая точка, которая афиширует поиск новых сотрудников. Также стоит отметить, что подбором на массовые позиции занимаются штатные сотрудники компании, что обеспечивает высокую эффективность и качество подбора персонала. Что касается планов, то в скором времени в компании появится центр массового подбора персонала. Строить его будут по новейшим технологиям и часть процессов будет отдана на аутсорсинг. Таким образом компания хочет создать альтернативу традиционным агентствам, технологичную и современную, с широким спектром позиций для обработки.

Стоит отметить, что компания охотно нанимает персонал из смежных сфер, не ограничиваясь продуктовым ретейлером. Подобная практика дает возможность привлекать разносторонних сотрудников и при помощи программы стажировки предоставить им комфортную среду для полного погружения в экосистему компании.

Выделим приоритетные принципы при отборе кандидатов в процессе отбора будущих работников:

* сильные лидерские качества;
* способность и готовность развиваться;
* клиентоориентированность;
* умение работать в команде;
* системность;
* высокая ответственность;
* скорость в принятии решений в условиях неопределенности.

В целом можно отметить, что при поиске, рассмотрении и принятии решения о найме новых сотрудников компания стремится уйти от дискриминации по любому признаку, а также обеспечить равные возможности для всех кандидатов, оценивая их исключительно по техническим и профессиональным навыкам. Предпочтение же при подборе всегда отдается внутренним кандидатам, кандидатам, которые обязательно проходят оценку и имеют возможность проявить себя. Так в 2021 г. было нанято более 162 тыс. сотрудников, из которых более 60% составляют женщины.

Еще одно стремление компании – это создание удобных и комфортных рабочих мест, достигается это за счет внедрения современных технологий в работу сотрудников. Так на базе «Магнит ИТ Лаб» была создана и внедрена корпоративная система управления мобильными устройствами – EMM TanderStore. Проект дал возможность сотрудникам сети получать удаленный доступ к информационным ресурсам компании, что повысило скорость принятия решений при взаимодействии с поставщиками, уровень сервиса в магазинах, логистических центрах и на собственных предприятиях, а также сократило расходы на приобретение и обновление программного обеспечения за счет собственной разработки IT–решений.

Разберем процесс адаптации новых сотрудников в АО «Тандер». Прежде всего компания уже давно пользуется технологиями дистанционного обучения свих работников. Внутри компании работает «Школа новичков», через которую проходит каждый новый сотрудник: на специальных занятиях он знакомится с историей компании, ее структурой, основными подразделениями, правилами техники безопасности и по итогам сдает проверочный тест. Тест не является оценкой профессиональных качеств работника, он нужен, чтобы понять, насколько хорошо новичок запомнил ключевые моменты, на что его руководителю нужно сделать акцент. Данная практика позволяет сформировать довольно большую информационную базу и успешно ей в дальнейшем пользоваться.

Хотелось бы отметить, что процесс обучения для компания играет важную роль и фирма стремится постоянно развиваться в данной сфере.

В конце 2020 г. компанией была запущена корпоративная академия «Магнита», которая объединяет всю деятельность по обучению профессиональным навыкам и развитию персонала. Ее задача – обеспечить подготовку сотрудников, выполняющих широкий спектр функций и работающих на всех уровнях должностной иерархии. В академии функционируют различные факультеты по направлениям обучения сотрудников. В роли преподавателей выступают внутренние тренеры академии и приглашенные специалисты, а также опытные сотрудники «Магнита».



Рисунок 7 – Корпоративная академия «Магнит»

В 2021 г. в рамках программ обучения было проведено 30,7 часа занятий на одного сотрудника, при этом курсы и семинары проходили в разных операционных подразделениях компании и среди разных категорий сотрудников, в том числе в таких областях, как управление и менеджмент, работа с клиентами, охрана труда и управление проектами.

Также существует специальная программа развития руководителей – собственная Magnit Business Academy (МВА). В рамках данной программы полноценно функционирует три факультета. MBA – для директоров филиалов, MBApro (сокращенно от professional – профессионал) – для директоров округов и директоров филиальной сети, и MBAdvp (сокращенно от development – развитие) – для директоров по развитию. Все они проходят спринты – интенсивные сессии, состоящие из предтренинговой подготовки, очного практикума с экспертами и посттренингового этапа. Курс предусматривает и существенный объем домашней работы с выполнением тестов, решением бизнес–кейсов и обязательным изучением специализированной литературы.

Еще одно направление деятельности компании – это активная работа со студентами университетов и выпускниками. Компания ставит перед собой целью достижение статуса привлекательного работодателя для молодого поколения.

Для достижения обозначенной цели в 2021 г. была продолжена работа по привлечению талантливых выпускников ряда ведущих российских университетов и других учебных заведений, включая КубГУ, КубГТУ, КубГАУ, КубГМУ, ИМСИТ, КИПО, ККЭП, РУК и Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. В 2021 г. 65 человек прошли стажировку в компании, из которых 60% получили предложения о дальнейшем трудоустройстве в АО «Тандер».

Стремясь побороть нехватку новых кадров в части навыков работы со специализированным программным обеспечением, Корпоративная академия «Магнита» совместно с ГК «Корус Консалтинг» предоставила студентам возможность получить новую квалификацию и организовала образовательный курс по системе LLamasoft Supply Chain Guru . Этот курс дал студентам возможность овладеть знаниями по управлению цепочками поставок и решениями в сфере высоких технологий, а «Магниту» – расширить кадровый резерв самой компании. По результатам курса в «Магнит» были трудоустроены 7 человек.

Далее рассмотрим предложения по повышению эффективности и совершенствовании системы обучения персонала в компании. Базой для предложений будет выступать проделанная работа и анализ деятельности компании в этой сфере.

Во–первых, хотелось бы предложить использовать в процессе корпоративного обучения сотрудников такую механику, как геймификация. По моему мнению, использование игровых механик при создании обучающих продуктов для работников позволит в первую очередь:

1. Стимулировать желание и потребность в обучении;
2. Сделать процесс образования более понятным и привлекательным;
3. Мотивировать к долгосрочному взаимодействию с образовательным продуктом;
4. Повысить продуктивность при выполнении любых задач, даже включая рутинные;
5. Позволит провести профилактику выгорания, прокрастинации и недобросовестной работы.

Во–вторых, в процесс обучения также можно внедрить использование лекций в видеоформате длительностью 15–20 минут. Такой формат позволит предельно четко структурировать информацию, необходимую донести слушателю. Слушатель же, в свою очередь сможет выбирать самостоятельно удобное время обучения и подходить к образованию с предельной концентрацией, которую обеспечит небольшой формат занятий.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что АО «Тандер» всесторонне подходит к формированию и развитию своей кадровой политики, а также процессу подбора, отбора и адаптации сотрудников.

Проделанная работа позволила выявить ряд проблем на современном рынке труда и обозначить ключевые проблемы, с которыми сталкивается ритейлер в процессе найма персонала. Также был рассмотрен процесс найма сотрудников с точки зрения различных регионов и выделены ключевые различия подбора и отбора сотрудников в городах–миллиониках и городах с меньшим количеством жителей.

Были выделены основные инструменты проведения процесса найма в компании АО «Тандер» и сформулированы приоритетные принципы компании при отборе кандидатов. Проделанная работа также позволила осветить процесс адаптации сотрудников в компании, более подробно рассмотреть технологии обучения персонала и составить ряд рекомендаций для улучшения работы компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

 Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как требования производства, стратегия развития предприятия, финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом и так далее.

В работы были рассмотрены различные трактовки и взгляды известных ученных на понятие кадровой политики и стратегии управления персоналом. Были выделены основные элементы и обозначены традиционно выделяемые уровни кадровой политики.

Также сформулированы и рассмотрены основные принципы, на которых базируется кадровая политика и выявлены ключевые факторы внешней и внутренней среды, оказывающей на нее влияние.

Данная работа позволила изучить специфику кадровой политики России, а также обозначить и проанализировать опыт зарубежных стран.

В качестве объекта исследования взята компания АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит»). Она является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов. Компания осуществляет различные виды деятельности, в том числе: оптовая и розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами, самостоятельное производство продуктов, услуги по организации потребления и обслуживания и прочие виды деятельности.

Целью компании является достижение абсолютного лидерства на рынке отрасли и максимизация прибыли.

По результатам анализа финансово–хозяйственной деятельности можно заключить, что освоение новых рынков, расширение географии присутствия позволило компании охватить большую площадь, увеличить объем выручки.

При этом стоит отметить, что на компанию оказало серьезное влияние коронавирусная инфекция, стимулируя быстро и гибко подстроиться под изменяющуюся реальность.

Также нельзя проигнорировать воздействие на фирму недавно принятых санкционных ограничений.

В целом анализ социально–трудовых показателей также демонстрирует нам непростой для компании 2020 год. Следует сделать акцент, что коронавирусная инфекция нанесла удар не только по прибыли компании и различным финансовым показателям, но прежде всего по сотрудникам компании. Приведенные рисунки позволяют наглядно увидеть сокращение динамики нанятых сотрудников и в тоже время оценить резкое увеличение данного показателя в 2021 году, что демонстрирует желание компании, вернутся к прежним показателям и в дальнейшем увеличить данные значения.

Рассматривая динамику численности персонала в компании, можно отметить ее уверенный рост на протяжении последних 3 лет. Резкий скачок показателя наблюдается в 2021 году можно объяснить присоединением к «Магнит» компании «Дикси». Таким образом, по правилам учета персонал «Дикси» теперь учитывается в рамках персонала АО «Тандер».

Если рассматривать гендерный состав персонала компании, то можно отметить, что около 80% всех сотрудников составляют женщины, однако, если обратится к руководящему составу, то там более 80% составляет мужчин.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что АО «Тандер» всесторонне подходит к формированию и развитию своей кадровой политики, а также процессу подбора, отбора и адаптации сотрудников.

Проделанная работа позволила выявить ряд проблем на современном рынке труда и обозначить ключевые проблемы, с которыми сталкивается ритейлер в процессе найма персонала. Также был рассмотрен процесс найма сотрудников с точки зрения различных регионов и выделены ключевые различия подбора и отбора сотрудников в городах–миллиониках и городах с меньшим количеством жителей.

Были выделены основные инструменты проведения процесса найма в АО «Тандер» и сформулированы приоритетные принципы компании при отборе кандидатов. Проделанная работа также позволила осветить процесс адаптации сотрудников в компании, более подробно рассмотреть технологии обучения персонала и составить ряд рекомендаций для улучшения работы компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Абрютина М. С. Финансовый анализ коммерческой деятельности: учебное пособие [Текст] / М. С. Абрютина. – М.: Делош сервис, 2015. – 240 с.

2 Анисимов, А. Ю.  Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14305-8. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/519897.

3 Барков, С.А. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 245 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-7304-4. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/512623.

4 Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О. И. Беседина, Д. И. Зновенко, Е. В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. - 2019. - № 1(19). - С. 3–10

5 Бочаров В. В. Комплексный финансовый анализ: учебное пособие [Текст] / В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 412с.

6 Васильева, И. В.  Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом : практическое пособие / И. В. Васильева. - 2-е изд., стер. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 122 с. - (Профессиональная практика). - ISBN 978-5-534-11293-1. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/518162.

7 Горленко, О. А.  Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 249 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00547-9. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/513356.

8 Духновский, С. В.  Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 245 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09266-0. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/517117.

9 Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 168 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-07215-0. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/513169.

10 Круглов, Д. В.  Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 168 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14713-1. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/520255.

11 Кязимов, К. Г.  Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 202 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-10623-7. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/517089.

12 Лапшова, О.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 406 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-01928-5. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/513394.

13 Литвинюк, А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 461 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14697-4. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/51073.

14 Маслова, В. М.  Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 431 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-10222-2. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/489859.

15 Мехтиханова, Н. Н.  Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 195 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-13047-8. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/517798.

16 Моргунов, Е. Б.  Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 424 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-6202-4. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/510685.

17 Одегов, Ю. Г.  Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 575 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14217-4. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/519618.

18 Павленко, И. В. Актуальные тренды в современной системе управления персоналом / И. В. Павленко, Е. С. Петракова. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2020. - № 21 (311). - С. 167–170.

19 Рогов, Е.И. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 350 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03827-9. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/511237.

20 Сергеев И. В, Веретенникова И. И. Экономика организаций (предприятий): учебник / под ред. И. В. Сергеева. М., 2011.

21 Тульчинский, Г. Л.  Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом : учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 255 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-05503-0. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/510076 .

22 Фотина, Л. В. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 478 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-14732-2. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/519732.

23 Чуланова, О. Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О. Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 364 с.

24 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез. 2019. 387 с.

25. Яковлева, Е. Б. Управление персоналом. Рынок труда : учебник и практикум для вузов / Е. Б. Яковлева [и др.] ; под редакцией Е. Б. Яковлевой. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - 252 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-14401-7. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: https://www.urait.ru/bcode/520139.