МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БакалаврСКАЯ РАБОТА)**

**Развитие методов управления персоналом международной фирмы**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_О.И. Мельникова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджмент

Научный руководитель

док. экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ж.Д. Дармилова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2024

**Содержание**

Введение 3

1 Теоретические основы управления персоналом международной фирмы 6

1.1 Сущность и значение управления персоналом 6

1.2 Принципы управления персоналом 16

1.3 Основные методы управления персоналом международной фирмы 21

2 Исследование методов управления персоналом международной фирмы 29

2.1 Общая характеристика компании 29

2.2 Анализ методов управления персоналом 33

2.3 Проблемы используемых методов управления персоналом 39

3 Совершенствование методов управления персоналом международной фирмы 46

3.1 Направления развития методов управления персоналом международной фирмы 46

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий 51

Заключение 56

Список использованных источников 59

**ВВЕДЕНИЕ**

Компании, работающие на международном уровне, сталкиваются с уникальными вызовами, связанными с культурными различиями, законодательными особенностями различных стран и высокой конкуренцией за квалифицированных специалистов. В этих условиях эффективное управление человеческими ресурсами становится определяющим фактором успеха и конкурентоспособности организации.

Эффективное управление персоналом охватывает множество аспектов, включая разработку и реализацию стратегий подбора и найма, создание благоприятных условий труда, развитие профессиональных и личностных качеств сотрудников, а также поддержание их здоровья и благополучия.

Пандемия COVID-19 привела к значительному росту удаленной работы, что требует пересмотра традиционных методов управления персоналом. Компании должны разрабатывать новые подходы к координации и поддержке удаленных команд, обеспечению их вовлеченности и продуктивности.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях высокой конкуренции за квалифицированных специалистов компании вынуждены разрабатывать и внедрять инновационные методы управления персоналом, чтобы привлекать и удерживать лучших сотрудников. К тому же, при экономической нестабильности и быстро меняющихся рыночных условий компании должны быть готовы к оперативному реагированию на изменения.

Цель работы – исследование теоретических основ и разработка комплекса мероприятий по развитию управления персоналом международной фирмы.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

* рассмотреть сущность и значение управления персоналом,
* исследовать принципы управления персоналом,
* описать основные методы управления персоналом международной фирмы,
* провести анализ методов управления персоналом международной фирмы «Ашан»,
* изучить проблемы используемых методов управления персоналом,
* предложить мероприятия по развитию методов управления персоналом международной фирмы,
* оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – управление персоналом международной фирмы.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления персоналом международной фирмы.

Теоретическая значимость заключается в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейших исследований управления персоналом международной фирмы.

Практическая значимость заключается в том, что компании смогут использовать предложенные нами мероприятия для совершенствования управления персоналом международной фирмы.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили труды классиков экономической науки, работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов по управлению персоналом, методам управления персоналом, управлению персоналом международной фирмы.

В работе были использованы такие методы исследования как методы системного анализа, экономико-статистические и аналитические методы, методы прогнозирования, метод экспертных оценок, методы индукции и дедукции.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованных источников. Исследование включает 3 таблицы и 12 рисунков.

В первой главе исследованы теоретические основы управления персоналом международной фирмы. Определена сущность управления персоналом, его значение, принципы и основные методы.

Во второй главе сделан анализ методов управления персоналом международной фирмы, выявлены их проблемы.

В третьей главе предложен комплекс мероприятий по развитию методов управления персоналом международной фирмы, дана оценка их эффективности.

**1 Теоретические основы управления персоналом международной фирмы**

**1.1 Сущность и значение управления персоналом**

Управление персоналом является основой эффективного управления любого предприятия. Без мотивированных и квалифицированных сотрудников ни одно предприятие не в состоянии создать отлажено функционирующие подсистемы производства, маркетинга, финансов или бухгалтерского учета.

В настоящее время изучению вопросов стратегического управления персоналом посвящены труды многих ученых, которые квалифицируют его как внедрение на практике стратегического управления деятельностью организации.

Управление персоналом в трактовке различных ученых представлено в таблице 1.

Таблица 1 –  Управление персоналом в трактовке различных ученых [17]

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Определение «управление персоналом» |
| Галенко В.П. | Комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия. |
| Шекшня С.В. | Обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. |
| Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. | Деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач |
| Марр Р., Флиастер А. | Область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Определение «управление персоналом» |
| Маслов Е.В. | Системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников. |
| Храмов В.О. | Совокупность воздействий на организационное поведение людей, направленных на активизацию еще неиспользованных профессиональных и духовных возможностей для решения поставленных задач. На основе принципа разделения труда возникает иерархическая система субординации. Таким образом, один человек может быть одновременно и руководителем, и подчиненным. |

Анализируя различные точки зрения, можно предложить следующее определение. Управление персоналом организации – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, которое должно обеспечить максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

Следовательно, само понятие «управление персоналом» в некоторой степени условно, поскольку предполагает не командование людьми, а создание условий для эффективного использования человеческих ресурсов и каждого работника в отдельности. Из этого следует, что понятие «управление персоналом» имеет три основных аспекта, представленных на рисунке 1.

Функциональный аспект предусматривает выполнение таких важных элементов процесса, как:

– определение общей стратегии,

– привлечение, отбор и оценка персонала,

– повышение квалификации персонала и его переподготовка,

– управление карьерой (продвижение по службе),

– увольнение персонала,

– построение и организации работы на основе организации рабочих мест, функциональных и технологических связей, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда,

– организацию оплаты труда, стимулирования и социальных услуг,

– управление затратами на персонал.

Рисунок 1 – Составляющие управления персоналом [10]

Определение общей стратегии – анализ внутренних и внешних факторов, а также выработку основных целей и приоритетов в управлении персоналом, направленных на достижение организационных целей.

Привлечение, отбор и оценка персонала – в данном процессе определяются необходимые квалификации кандидатов, разрабатываются методы и критерии отбора, а также проводится оценка компетенций и потенциала соискателей.

Повышение квалификации персонала и его переподготовка: – разработка и реализация программ обучения и развития персонала с учетом потребностей организации и индивидуальных потребностей сотрудников.

Управление карьерой – разработка механизмов стимулирования и поддержки карьерного роста сотрудников, а также системы оценки производительности и планирования карьеры.

Увольнение персонала – здесь важно сформировать процедуры и правила, регулирующие увольнение сотрудников, а также проведение выходных интервью и анализ причин ухода.

Построение и организация работы – происходит разработка организационной структуры, определение функциональных и технологических связей, а также создание условий труда, способствующих эффективной деятельности персонала.

Организация оплаты труда, стимулирования и социальных услуг – компания разрабатывает здесь системы оплаты труда, премирования и мотивации с учетом результатов труда и достижения целей организации, а также предоставление социальных льгот и услуг для улучшения благополучия сотрудников.

Управление затратами на персонал – формирование бюджетов на персонал, контроль затрат и оптимизацию расходов, а также оценка эффективности вложений в персонал с целью достижения максимальной производительности и улучшения финансовых показателей организации.

Основная цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов в соответствии со стратегией развития организации.

К основным целям управления персоналом относятся [2]:

1) способствование достижению целей организации путем обеспечения предприятия необходимым персоналом и эффективному использованию квалификации, опыта, работоспособности персонала и его творческого потенциала.

2) формирование корпоративной культуры организации, приобщение работников к ценностям организации и фирменному стилю.

3) разрешение конфликтных ситуаций и создание нормального социально-психологического климата в коллективе.

Исходя из поставленных целей и аспектов в центре внимания управления персоналом должно быть сосредоточено решения ряда вопросов, а именно:

– разработка научно обоснованных количественных и качественных параметров персонала,

– повышение профессионализма персонала,

– обеспечение профессионального роста персонала,

– максимальное использование способностей персонала,

– планирование и обеспечение карьерного роста персонала,

– стимулирование качества и результатов труда персонала,

– социально-экономическая и правовая защита персонала.

Разработка научно обоснованных количественных и качественных параметров персонала является ключевым аспектом управления кадрами. На этом этапе определяются требуемые навыки, знания и опыт сотрудников в соответствии с целями и потребностями организации, что дает возможность выявить оптимальный состав персонала для эффективного выполнения задач и достижения стратегических целей компании.

Повышение профессионализма персонала невозможно без организации обучения, тренингов, семинаров и других мероприятий, направленных на развитие профессиональных навыков и компетенций сотрудников в соответствии с требованиями рынка и инновационными технологиями.

Обеспечение профессионального роста персонала основано на создании условий для развития карьеры и повышения уровня компетентности сотрудников: выявление потенциала сотрудников, разработка индивидуальных планов развития, а также предоставление возможностей для получения новых знаний и навыков.

Максимальное использование способностей персонала предполагает эффективное распределение задач и ресурсов с учетом индивидуальных способностей и потенциала каждого сотрудника.

Когда дело касается планирования и обеспечения карьерного роста персонала, компаниям важно разрабатывать систему оценки потенциала сотрудников, выявлять вакансии и возможности для продвижения по службе, а также поддерживать в осуществлении карьерных амбиций сотрудников.

Стимулирование качества и результатов труда персонала эффективно при использовании следующих способов: финансовые стимулы, премии, бонусы, а также нематериальные поощрения, такие как похвалы, благодарности, возможности профессионального и личностного роста.

Социально-экономическая и правовая защита персонала – обеспечение социальной защиты и правовых гарантий для сотрудников.

Специалистами в области управления персоналом разработана концепция управления персоналом, которая представляет собой систему теоретико–методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно–практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Концепция управления персоналом состоит из трех основных видов деятельности (рисунок 2):

Рисунок 2 – Основные виды деятельности при управлении персоналом [37]

Разработка методологии управления персоналом – создание системы принципов, методов и инструментов, необходимых для эффективного управления персоналом в организации. Разработка методологии управления персоналом начинается с четкого определения стратегических целей и потребностей организации в области управления человеческими ресурсами.

Основной особенностью разработки методологии управления персоналом является индивидуальный подход к каждой организации, учитывающий ее специфику, отраслевые особенности, корпоративную культуру и стратегические цели.

Разработка методологии управления персоналом проходит через несколько этапов:

1. анализ ситуации. На первом этапе проводится детальный анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на управление персоналом, а именно: изучение организационной структуры, корпоративной культуры, стратегии бизнеса, а также внешних рыночных условий и трендов.
2. формулирование принципов и стратегии. На основе проведенного анализа разрабатываются основные принципы и стратегия управления персоналом, определяющие основные направления и подходы к управлению человеческими ресурсами в организации.
3. разработка инструментов и методов. На третьем этапе создаются конкретные инструменты и методы управления персоналом, такие как системы оценки персонала, программы обучения и развития, процессы найма и увольнения, системы мотивации и стимулирования и другие.
4. тестирование и коррекция. После разработки методологии проводится тестирование ее эффективности и целесообразности. На основе результатов тестирования производятся необходимые корректировки и уточнения для обеспечения оптимального функционирования системы управления персоналом.

Формирование системы управления персоналом заключается в разработке и внедрении структуры, политики, процедур и практик, направленных на достижение стратегических целей организации через управление персоналом. Эффективная система управления персоналом содержит в себе комплексный подход к организации работы с персоналом, который учитывает разнообразие аспектов, включая кадровое планирование, найм, обучение, мотивацию, оценку производительности и развитие карьеры.

Процесс формирования системы управления персоналом включает следующие этапы [11]:

1. на первом этапе проводится анализ стратегических целей организации, ее текущего состояния и потребностей в управлении персоналом, что дает возможность определить ключевые задачи, которые должна решать система управления персоналом.
2. затем формируется структура системы управления персоналом, определяются функциональные области, ответственность и взаимосвязи между ними.
3. на третьем этапе разрабатывается политика управления персоналом, включающая в себя принципы, правила и нормы, которыми руководствуется организация при взаимодействии с персоналом, а также процедуры, определяющие порядок выполнения различных управленческих задач, таких как найм, обучение, оценка и мотивация персонала.
4. после разработки системы управления персоналом происходит ее внедрение в организацию. На этом этапе система подвергается тестированию и адаптации к конкретным условиям и потребностям организации.

Разработка технологии управления персоналом – создание инновационных подходов, методов и инструментов, которые облегчают и оптимизируют управление персоналом в организации.

Основные мероприятия, входящие в технологию управления персоналом [47]:

* формирование кадровой политики организации,
* разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям,
* набор и отбор персонала,
* участие в определении заработной платы и льгот, организация системы стимулирования труда,
* профориентация и адаптация персонала,
* расстановка, продвижение персонала (управление деловой карьерой),
* профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала,
* оценка результатов его трудовой деятельности и персонала,
* анализ эффективности деятельности персонала и рынка труда,
* совершенствование работы с персоналом в организации,
* высвобождение персонала и другие.

Формирование кадровой политики организации является одним из ключевых мероприятий в технологии управления персоналом, направленным на определение принципов, стратегий и принципов, которые будут руководить деятельностью по управлению человеческими ресурсами в организации. Компания при составлении кадровой политики определяет стандарты профессионального поведения, этические нормы и корпоративные ценности, которые направляют действия сотрудников и руководителей.

Важно также сказать об HR-технологах, которые выполняют функцию второго пилота, помогая HR-специалистам оптимизировать трудоемкие задачи, в том числе:

* заполнение данных,
* связь с людьми,
* поиск талантов,
* управление талантами,
* управление компенсациями,
* администрирование льгот,
* управление производительностью,
* хранение, организация и анализ данных.

С точки зрения реализации функций управления персоналом в систему управления персоналом входят две подсистемы:

* линейного руководства,
* функциональная.

Линейное руководство – это одна из подсистем управления персоналом, основанная на принципе единоличного руководства и вертикальной иерархии. В этой подсистеме каждый уровень управления имеет четко определенные функции и полномочия. На верхнем уровне находится руководитель, который принимает стратегические решения и устанавливает общие цели организации. На следующем уровне находятся руководители отделов или подразделений, которые отвечают за операционную деятельность и реализацию стратегии на практике. Подчиненные сотрудники выполняют порученные задачи и обязанности.

Функциональная подсистема управления персоналом ориентирована на специализацию функций управления в рамках различных функциональных областей организации. В этой подсистеме управление персоналом осуществляется несколькими специалистами по управлению человеческими ресурсами, каждый из которых отвечает за определенные аспекты работы с персоналом, такие как найм, обучение, мотивация и т. д.

Задачи управления персоналом:

* формулирование HR-видения,
* соответствие деятельности сотрудников целям компании,
* соответствие корпоративной стратегии,
* совместимость и выработка корпоративной стратегии,
* заявление о корпоративной миссии помощи в принятии решений,
* соблюдение принципов лидерства и корпоративной культуры,
* мониторить ситуацию на рынке труда и конкуренцию,
* разрабатывать среднесрочные и долгосрочные потребности в навыках.

Таким образом, сущность и значение управления персоналом заключаются в создании эффективных систем и процессов, направленных на привлечение, развитие, мотивацию и удержание квалифицированных сотрудников.

**1.2 Принципы управления персоналом**

Изучение принципов управления персоналом дает возможность понять основные подходы к организации и мотивации сотрудников, улучшить процессы подбора и адаптации персонала, оптимизировать системы стимулирования и оценки производительности.

Принципы управления персоналом представляют собой фундаментальные аспекты, определяющие подходы и стратегии в области организационного руководства человеческими ресурсами.

Выделяют следующие принципы управления персоналом (рисунок 3).

Рисунок 3 – Принципы управления персоналом [23]

Рассматривая принципы управления персоналом, необходимо так же раскрыть требования к труду специалистов по персоналу, обеспечивающих работу по соблюдению данных принципов:

* помощь в поиске и привлечении талантливых сотрудников,
* управление адаптацией и обучением новых сотрудников,
* отслеживание заработной платы, отпусков и посещаемости,
* решение личных или профессиональных вопросов сотрудников,
* увольнение сотрудников, которые не работают,
* удержание хороших сотрудников, когда они уведомляют.

К принципам управления персоналом также относятся (рисунок 4).

Рисунок 4 – Принципы управления персоналом [50]

Одним из ключевых принципов управления персоналом является подбор персонала по деловым и личностным качествам. В процессе подбора персонала важно учитывать как профессиональные навыки, так и личностные качества.

Среди профессиональных качеств можно выделить [31]:

1. профессиональные навыки и компетенции, соответствующие требованиям должности и специфике работы в организации,
2. опыт работы в схожих сферах или в аналогичных должностях, который может ускорить процесс адаптации нового сотрудника,
3. образование и квалификация, соответствующие требованиям и стандартам организации или профессиональной области.

Помимо профессиональных качеств, также важно учитывать личностные характеристики соискателей:

1. коммуникабельность и способность эффективно взаимодействовать с коллегами, клиентами и партнерами,
2. ответственность и исполнительность, проявляющиеся в выполнении поставленных задач и соблюдении сроков,
3. адаптивность и гибкость, способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям работы и решать проблемы,
4. лидерские качества и умение работать в команде, что важно для успешного руководства проектами и достижения общих целей,
5. инициативность и самомотивация, способность самостоятельно инициировать действия и достигать поставленных целей,
6. этичность и профессиональная этика, включая честность, порядочность и уважение к правилам и стандартам организации.

Для соблюдения принципов трудового права необходимо знать, регламентировать и внедрять в компанию следующие аспекты трудового права:

* закон о трудовом договоре,
* трудовое право,
* модели рабочего времени,
* сотрудничество,
* гибкий рабочий график,
* трудовые отношения и трудовые договоры,
* сроки прекращения и уведомления,
* заработная плата и бонусы,
* защита данных и прозрачность данных,
* рабочее время и сверхурочная работа,
* заболевание и несчастный случай в трудовых отношениях,
* обязанности работодателя,
* обязанности работника.

Рекрутеры слишком хорошо знакомы с повышением платы за обучение и ростом заработной платы, что делает набор персонала сложным делом. В любую рабочую неделю среднестатистический специалист по кадрам сталкивается с несколькими задачами, связанными с подбором персонала, включая просмотр резюме, перемещение кандидатов по воронке продаж или проведение собеседований, чтобы определить, подходят ли они компании. С помощью систем подбора персонала HR-менеджеры и рекрутеры могут лучше систематизировать эти процессы, создавая визуальные воронки, которые упрощают ведение заметок, получение информации и продвижение перспективных кандидатов вверх по воронке подбора персонала.

Система управления включает тактическую и стратегическую часть, внешнюю и внутреннюю среду.

Тактическое управление человеческими ресурсами ориентировано на решение следующих задач:

* подбор, обучение, переподготовка и обучение сотрудников;
* карьерный рост и увольнение;
* индивидуальная оценка работы персонала;
* анализ, планирование численности сотрудников.

Стратегическая подсистема управления персоналом занимается:

* разработка, анализ кадровой структуры компании;
* пути создания кадровой политики предприятия;
* контроль эффективности использования рабочего времени сотрудников.

Тактический HR требует более детальной ориентации для управления сложными программами льгот для сотрудников и понимания многочисленных правил и законов. Стратегический HR требует более дальновидного и общительного стиля, который ведет к разработке и реализации плана, чтобы стать предпочтительным работодателем в вашей отрасли.

Внешняя среда системы управления персоналом включает в себя отделы управления производством, сбытом, снабжением и финансами компании. Внутренняя часть – это сам механизм управления персоналом, выполняющий функции:

* подбор персонала и организация трудовых отношений в коллективе;
* развитие, повышение квалификации работников, организация благоприятных условий труда на рабочих местах;
* мотивация персонала;
* информация, планирование на основе юридического управления, маркетинг человеческих ресурсов.

Современный менеджмент персонала базируется на частных принципах управления персоналом. К ним относятся:

* внимание к людям, их инициативе и потребностям,
* делегирование обязанностей сотрудникам, совместное принятие решений, участие в общественной жизни коллектива,
* абсолютное доверие между руководителями и работниками,
* тимбилдинг, создание единого коллектива, в котором каждый участник берет на себя ответственность за результаты своего труда,
* совершенствование методов вознаграждения и стимулирования сотрудников.

Таким образом, принципы управления персоналом являются фундаментальными принципами, определяющими эффективность и успешность работы организации. Вышеописанные принципы обеспечивают оптимальное управление человеческими ресурсами, способствуя достижению стратегических целей и повышению конкурентоспособности организации. Успешное применение принципов управления персоналом в организации напрямую зависит от квалификации и компетентности руководящего персонала, их способности адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно взаимодействовать с коллективом.

**1.3 Основные методы управления персоналом международной фирмы**

Управление персоналом, прежде всего, предполагает воздействие на сотрудников организации для решения определенных целей и задач. Такое воздействие включает в себя набор различных способов или методов, без которых ни один руководитель не способен привести организацию к поставленной цели.

Специалисты разработали классификацию методов управления персонала, которая, чаще всего, состоит из трех групп: административные, экономические и социально–психологические.

Административные методы управления персоналом представляют собой инструменты, направленные на регулирование трудовых отношений в организации через прямые указания и создание правил и процедур.

Примеры административных методов управления [26]:

* утверждение административных норм и нормативов,
* издание приказов, указаний и распоряжений,
* инструктирование,
* отбор, подбор и расстановка кадров,
* утверждение методик и рекомендаций,
* разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации,
* разработка другой регламентирующей документации,
* установление административных санкций и поощрений.

Административный метод управления персоналом встречается в каждой организации в той или иной мере. Специалисты выделяют определенные ситуации, в которых использование этого метода будет приносить значительные результаты:

– когда персонал выполняет стандартные операции и нужно строгое выполнение регламента (например, бухгалтерия, коллцентр),

– когда в организации занят низкоквалифицированный линейный персонал и поэтому четкое соблюдение установленных правил способно минимизировать процент ошибок,

– когда нужно быстро организовать рабочий процесс (внедрение экономического и в особенности социально-психологического метода требует больших временных затрат),

– при низком уровне доверия руководства к сотрудникам.

Экономические методы управления персоналом представляют собой систему действий, основанных на использовании экономических стимулов для мотивации сотрудников к достижению организационных целей.

К экономическим методам относятся [32]:

1) Системы оплаты труда.

2) Премирование за результаты.

3) Стимулирование акциями и участием в прибыли.

4) Материальные поощрения и компенсации.

5) Формирование системы стимулирования.

6) Использование индивидуальных бонусов.

Также существуют следующие виды экономических методов:

* технико–экономический анализ,
* технико–экономическое планирование,
* экономическое стимулирование,
* оплата труда,
* капиталовложения,
* кредитование,
* ценообразование,
* участие в прибылях и капитале,
* налогообложение,
* установление экономических норм и нормативов,
* страхование,
* установление материальных санкций и поощрений.

Социально-психологические методы управления персоналом базируются на воздействии на мотивацию, взаимоотношения и уровень удовлетворенности сотрудников.

К социально-психологическим методам относятся [40]:

1) мотивационные программы и стимулирование

2) коммуникационные платформы и мероприятия, направленные на улучшение коммуникации и взаимодействия между сотрудниками и руководством.

3) тимбилдинг и корпоративные мероприятия

4) психологическая поддержка и консультирование

5) формирование корпоративной культуры и ценностей

Виды социологических методов:

* социальное планирование, обеспечивающее постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов и плановых показателей, достижение социальных результатов,
* анкетирование,
* интервьюирование,
* социометрический метод,
* метод наблюдения,
* собеседование,
* формирование коллективов, групп,
* установление социальных норм поведения и прочее.

Виды психологических методов:

* психологическое планирование,
* создание творческой атмосферы,
* участие работников в управлении,
* удовлетворение культурных и духовных потребностей,
* создание нормального психологического климата,
* развитие у работников инициативы и ответственности,
* установление моральных санкций и поощрений.

Помимо указанных групп методов управления персоналом, некоторые ученые выделяют четвертую группу методов, относящуюся к административным – правовые.

Правовые методы управления персоналом используют законодательство и нормативные акты для регулирования взаимоотношений между работодателем и работником и помогают обеспечить соблюдение трудовых прав и обязанностей, а также предотвратить конфликты и недопонимания между сторонами.

Правовые методы включают в себя [15]:

* императивные, т. е. обязательные к исполнению,
* диспозитивные, предписывающие, что можно делать, а что не стоит,
* рекомендательные, указывающие, как поступить в соответствии с нормами права в той или иной управленческой, служебной ситуации,
* поощрительные, одобряющие деятельность персонала, творчески руководствующихся нормами права.

В современном рекрутинге все более важным становится успешное сочетание различных средств массовой информации и каналов поиска, особенно включая онлайн-каналы и средства массовой информации, в которых компании и работодатели представляют себя со своим профилем, успешно сообщают о своих целях и сообщениях и позиционируют себя как привлекательные работодатели. Общение с персоналом теперь решающий ключ к HR-у и корпоративному успеху, особенно в рамках профессионального брендинга работодателя. В более широком смысле в HR-маркетинге в качестве факторов, имеющих решающее значение для успеха, помимо фактического найма, также рассматриваются удержание сотрудников, HR-услуги, управление здравоохранением и баланс между работой и личной жизнью.

Будущее HR-технологий выходит за рамки простой цифровой трансформации, и оно обусловлено как развитием технологических возможностей, так и изменениями в способах ведения бизнеса в мире после пандемии. Тенденции технологий управления персоналом:

– искусственный интеллект,

– машинное обучение,

– удаленная работа,

– гиперавтоматизация,

– кибербезопасность.

В настоящее время практически никто не относит ИИ к сфере футуристических представлений. Реальность такова, что он уже присутствует в некоторых ограниченных приложениях. Например, чат-боты становятся повседневным явлением, поскольку на платформах онлайн-обслуживания клиентов многих компаний применяется ограниченный искусственный интеллект. Генеративный ИИ также является ограниченной версией ИИ, которая последние годы пользуется большой популярностью.

Рекрутеры будут использовать развивающиеся инструменты искусственного интеллекта, чтобы еще больше повысить эффективность отбора кандидатов и планирования собеседований, использовать больше программной рекламы и обращаться к видеороликам, созданным сотрудниками, для привлечения кандидатов в условиях, которые останутся высококонкурентными в сфере рекрутинга.

Машинное обучение — это еще одна форма искусственного интеллекта, которая находит практическое применение. Сейчас существуют усовершенствованные алгоритмы, которые прогнозируют поведение или риски, такие как истощение или снижение производительности, которые соотносят навыки, опыт или результаты, чтобы рекомендовать кандидатов, задачи или обучение, и которые оценивают кандидатов или сотрудников на основе критериев, наиболее важных для бизнеса.

Кроме того, все больше и больше датчиков Интернета вещей (IoT) проникают на рабочие места для сбора данных и мониторинга производительности, что способствует дополнительным достижениям в области искусственного интеллекта и машинного обучения.

После карантина, вызванного Covid-19, собрания Zoom и удаленная работа внезапно стали стандартной рабочей процедурой, и для многих компаний гибкий график работы остался надолго. При правильных обстоятельствах удаленная работа может открыть новые двери для талантов, которые ранее были недоступны исключительно из-за местоположения.

Этот тип технологии бросает вызов общепринятому мнению и пониманию того, что необходимо находиться в определенном месте — например, общаться лицом к лицу — чтобы максимизировать ценность и эффективность. Операции в любом месте создают новую норму, в которой сотрудники, подрядчики, деловые партнеры, клиенты и конечные потребители могут быть удалены друг от друга.

Гиперавтоматизация — это идея, согласно которой все, что можно автоматизировать в организации, должно быть автоматизировано. Она сочетает в себе такие технологии, как искусственный интеллект, машинное обучение и роботизированную автоматизацию процессов (RPA), для повышения эффективности.

Хотя концепция гиперавтоматизации была принята в некоторых случаях использования, таких как расчет заработной платы, операции по подбору персонала и управление услугами, руководителям руководству по управлению персонала следует расширять гиперавтоматизацию на различные функции HR.

Гиперавтоматизация предоставляет огромные возможности для повышения эффективности и надежности отдела кадров, особенно в отношении транзакций и рабочих процессов, которые подвержены ошибкам, узким местам и задержкам». В настоящее время HR-процессы во многих организациях поддерживаются набором технологий, которые не являются экономичными, оптимизированными, взаимосвязанными или явными.

Поскольку работа распределяется по местам и устройствам, все больше людей, активов и устройств теперь находятся за пределами традиционных «стен» организации. Сетка кибербезопасности — это модульный и масштабируемый подход, который любому человеку или устройству предлагает получить безопасый доступ и использовать любой цифровой актив, независимо от того, где он находится, обеспечивая при этом необходимый уровень безопасности.

С более постоянным внедрением моделей удаленной и гибридной работы сотрудники и их устройства продолжают находиться за пределами традиционного периметра безопасности их физического офисного пространства.

Чтобы реализовать эту новую реальность операций в любом месте, организациям необходимо принять новую модель безопасности, которая определяет периметр безопасности вокруг личности человека или предмета, а не традиционного офисного пространства или сети.

Также компании будут чаще обращаться к таким инструментам, как онлайн-коучинг и обучающие платформы, чтобы помочь менеджерам развивать навыки и устойчивость, необходимые для лидерства во все более сложных условиях. Организации также будут внедрять больше ИИ и других автоматизированных инструментов, чтобы убрать ручные или несущественные задачи с рук менеджеров.

Таким образом, основные методы управления персоналом в международной фирме включают в себя административные, экономические, социально-психологические и правовые подходы. Компании сами подбирают те методы, которые будут более эффективны в использовании руководителями.

**2 Исследование методов управления персоналом международной фирмы**

**2.1 Общая характеристика компании**

Компания «Ашан» (Auchan) – одна из крупнейших международных торговых сетей французского происхождения, специализирующейся на формате гипермаркетов, супермаркетов и магазинов у дома.

Основанная в 1961 году Жераром Мюлье в Рубе на севере Франции, Auchan по сей день остается семейной собственностью, хотя и работает под разными названиями, включая Alcampo (Испания) и RT-Mart как совместное предприятие с Sun Art Retail Group (Китай).

Империя Auchan основана на 211 «гипермаркетах» группы — огромных магазинах, сочетающих в себе традиционные супермаркеты с концепцией универмагов на огромных площадях площадью до 100 000 квадратных футов — и небольших супермаркетах. Магазины группы торгуются в основном под брендами Auchan (гипермаркет) и Atac (супермаркет) во Франции, а также под другими названиями на международной арене, в первую очередь в Испании, Португалии и Италии. В конце 1990-х годов группа расширила свои интересы, включив в нее Южную Америку, Центральную Европу и Дальний Восток, особенно Таиланд и Китай.

Компания предлагает широкий ассортимент товаров по доступным ценам. Она популярна среди различных слоев населения. Ассортимент содержит продукты питания, одежду, товары для дома, электронику и множество других категорий. Стратегия компании заключается в локализации продукции, то есть адаптацию под особенности и предпочтения потребителей в каждой стране присутствия.

Хотя компания раскрывает информацию по всем темам в области управления и измерения стратегии, у нее есть значительные возможности для улучшения своей отчетности. Аналогичным образом, «Ашан» раскрывает обязательства по нескольким экологическим темам, но еще не поставил цели и не отчитался о достигнутом прогрессе.

Руководство раскрывает обязательства и отчетность по ключевым темам питания, таким как наличие здоровых продуктов питания и четкая маркировка, но не раскрывает информацию по другим вопросам, таким как ответственный маркетинг. У компании «Ашан» больше всего возможностей для улучшения в области измерения социальной интеграции, где она предоставляет достаточную информацию только по нескольким темам, таким как здоровье и безопасность уязвимых групп, а также производительность и устойчивость фермеров.

Экспансия «Ашана» на российский рынок началась в 2002 году, что стало важным шагом на пути глобального присутствия компании. С тех пор Россия стала важнейшим рынком для «Ашан», став третьим по величине рынком после Франции и Китая к 2016 году. Присутствие компании там выросло и включает более 230 магазинов различных форматов.

Первый супермаркет был открыт в городе Мытищи, Московская область. В это время российский рынок розничной торговли находился в стадии активного развития, и Ашан не могла упустить возможность войти в него.

Компания Ашан вышла на российский рынок с амбициозными планами. Она предложила широкий ассортимент товаров, конкурентные цены и высокий уровень сервиса. Первые магазины были построены по современным стандартам, с удобной инфраструктурой и просторными торговыми залами.

С каждым годом Ашан расширяла свое присутствие в России, открывая новые магазины не только в Московском регионе, но и в других крупных городах страны. Компания инвестировала в развитие инфраструктуры, строила собственные логистические центры и склады.

Характеристика розничного торгового предприятия компании отображена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика розничного торгового предприятия компании (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации | Характеристика предприятия |
| по форме собственности | частное |
| по видам торговли | предприятие розничной торговли |
| по специализации торговой деятельности | универсальное |
| по способу организации торговой деятельности | сетевое (торговая сеть) |
| по виду торгового объекта | стационарное |
| по формам торгового обслуживания покупателей | с частичным самообслуживанием |
| по условиям реализации товаров | магазин |
| по типу предприятия | гипермаркет |

Организационная структура управления в гипермаркете «Ашан» представлена на рисунке 5.

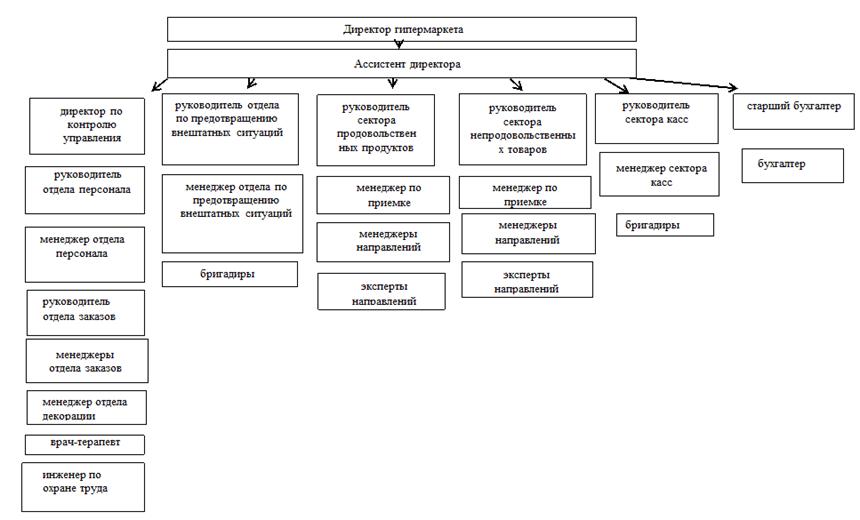


Рисунок 5 – Организационная структура управления в гипермаркете ООО «Ашан» [18]

Миссия компании «Ашан» заключается в улучшении качества жизни как можно большего числа людей посредством предоставления доступа к качественным и доступным товарам. Компания хочет сделать повседневные покупки удобными, экономически выгодными и приятными для широкого круга потребителей.

Основные принципы компании:

1. доступность – «Ашан» стремится обеспечить доступность своих товаров для всех слоев населения, что подразумевает предложение продуктов по конкурентоспособным ценам. Это достигается за счет оптимизации процессов закупок и логистики, а также через разработку собственных торговых марок, которые предлагают хорошее соотношение цены и качества.
2. качество – компания придерживается строгих стандартов качества для всех товаров, включая как брендовые, так и товары собственного производства. «Ашан» регулярно проводит контроль качества и безопасности продукции, чтобы гарантировать потребителям надежные и безопасные товары.
3. устойчивое развитие – «Ашан» внедряет принципы устойчивого развития во все аспекты своей деятельности. Компания поддерживает местных производителей, уменьшает углеродный след, сокращает использование пластика и отходов, а также внедряет экологически чистых технологий в своих магазинах и логистических цепочках.
4. инновации – компания активно инвестирует в новые технологии для улучшения взаимодействия с клиентами и повышения эффективности операций: развитие электронной коммерции, использование больших данных и искусственного интеллекта для лучшего понимания потребностей клиентов и оптимизации управления запасами.
5. социальная ответственность – «Ашан» признает свою ответственность перед обществом и стремится вносить положительный вклад в сообщества, в которых компания работает: создание рабочих мест, улучшение условий труда и поддержку социальных инициатив.

На рынке ритейла компания «Ашан» демонстрирует ответственную позицию, планомерно внедряя обязательства в области корпоративной социальной ответственности и последовательно выстраивая свою стратегию устойчивого развития.

**2.2 Анализ методов управления персоналом**

В компании «Ашан» управление персоналом осуществляет дирекция по персоналу, в которой работает около 400 сотрудников. В 2021 году компания ушла от децентрализации HR на местах и сделала найм централизованным.

Основные функции и обязанности дирекции по персоналу:

1. набор и подбор персонала, ответственность за привлечение и отбор квалифицированных кадров, соответствующих корпоративным стандартам и требованиям: организация интервью, оценка кандидатов и их адаптация в компании.
2. обучение и развитие. Разработка и реализация программ обучения и профессионального развития для сотрудников, что направлено на повышение их квалификации и эффективности, а также на поддержку карьерного роста внутри компании.
3. оценка производительности – регулярное оценивание работы сотрудников с целью определения их эффективности, определения областей для улучшения и планирования карьерного развития.
4. разработка и управление системами оплаты труда и льгот, включая зарплаты, бонусы, медицинское страхование и пенсионные программы, чтобы обеспечить конкурентоспособность компании на рынке труда.
5. сохранение кадров и уменьшение текучести – разработка стратегий и программ, направленных на удержание сотрудников, снижение текучести кадров и повышение удовлетворенности работой.
6. решение конфликтов, управление переговорами и взаимодействие с профсоюзами, если таковые имеются, а также соблюдение трудового законодательства.
7. прогнозирование потребностей в сотрудниках в зависимости от стратегических и операционных целей компании.

Обязательства, которые компания приняла на себя в отношении к сотрудникам, выражены следующим образом [18]:

– «мы создаем равные возможности для всех и не приемлем любую дискриминацию при найме на работу и на протяжении всей карьеры»,

– «мы заботимся о здоровье сотрудников, предлагаем расширенный социальные пакет, страхование жизни, ДМС»,

– «мы руководствуемся этическим кодексом компании, который, в том числе, регламентирует отношения с сотрудниками в случае возникновения вопросов и сложных ситуаций».

Всего в компании в России 30 282 сотрудника. Распределение сотрудников компании отражено на рисунке 6.

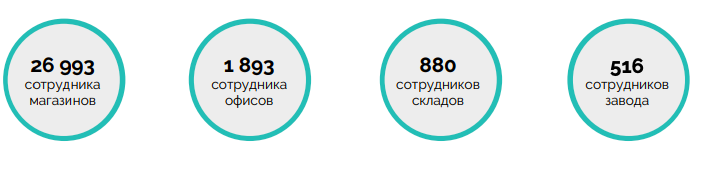


Рисунок 6 – Распределение сотрудников компании «Ашан» в России [29]

Распределение сотрудников по полу отражено на рисунке 7.

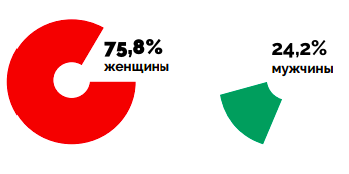


Рисунок 7 – Распределение сотрудников по полу [29]

Распределение персонала по должностям представлено на рисунке 8.

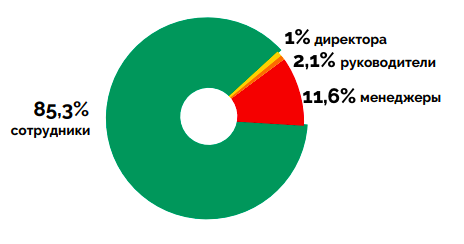


Рисунок 8 – Распределение персонала по должностям [29]

Распределение персонала по полу на руководящих позициях отражено на рисунке 9.

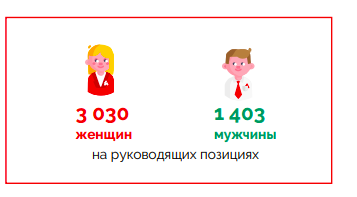


Рисунок 9 – Распределение персонала по полу на руководящих позициях [29]

Средний стаж сотрудников:

– сотрудники моложе 30 лет – 1,76 лет,

– сотрудники 30-50 лет – 5,22 лет,

– сотрудники старше 50 лет – 6,45 лет.

Средний возраст сотрудников:

– сотрудники моложе 30 лет – 15,8%,

– сотрудники 30-50 лет – 54,3%,

– сотрудники старше 50 лет – 29,9%.

Компания «Ашан» в России одной из первых начала трудоустройство людей с ограниченными возможностями здоровья. Первый сотрудник с ОВЗ был принят на работу в 2002 году, он участвовал в открытии первого гипермаркета «Ашан» в Мытищи. В 2008 году компания заключила договор о сотрудничестве с Всероссийским обществом глухих и начала трудоустраивать слабослышащих сотрудников. Слабослышащие сотрудники занимают должности хозяек касс и реже работников торгового зала. Помимо вакансий в гипермаркетах и супермаркетах, мы предлагаем для людей с инвалидностью и ряд офисных позиций.

Льготы и бонусы для сотрудников компании:

– ДМС для сотрудников и их детей (включая стоматологию и телемедицину),

– страхование жизни от несчастных случаев и тяжелых заболеваний,

– льготное питание или его компенсация,

– программа лояльности с дополнительным кешбэком 10%,

– корпоративный транспорт и бесплатные парковки,

– корпоративные льготы и специальные предложения от компаний и партнеров («АШАН Клуб. Мои привилегии»).

В июле 2022 года компания на 5% увеличила зарплаты всех сотрудников, за исключением высшего руководства. Также предусматривалась дополнительная индивидуальная индексация по результатам проведенной ежегодной оценки персонала.

Результаты компании за 2022 год отражены на рисунке 10.

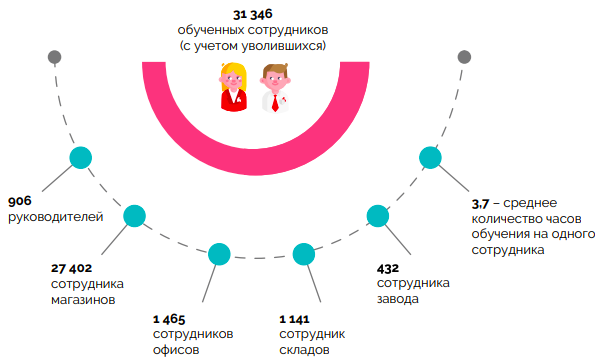


Рисунок 10 – Результаты компании за 2022 год [29]

Далее рассмотрим методы управления персоналом компании «Ашан» в России.

В 2023 году компания запустила проект «Снова вместе» по привлечению наших бывших сотрудников, которые хотели вернуться и снова работать в «Ашане». Благодаря этому проекту за прошлый год вернули в компанию более 1700 человек.

Компания с 2021 года начала исследовать путь кандидата и сотрудника, сформулировала ценностное предложение для соискателей, определила важные направления по наращиванию рекрутмента, упрощению адаптации, диджитализации (внедрению автоматизированных систем, упрощающих жизнь сотрудника), развитию обучения, построению карьеры, улучшению условий труда, пересмотру компенсаций и льгот, усилению внешних и внутренних коммуникаций. Эти проекты включают все основные направления HR.

В организации используются три основных метода управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.

К социально-психологическим методам относятся такие мероприятия, как:

1) разделение с сотрудниками стратегии развития, чтобы каждый представлял, куда движется компания и как он может повлиять на реализацию стратегии. Важно, чтобы стратегия транслировалась на всех корпоративных мероприятиях и была частью ежедневного ритуала.

2) стремление компании подчеркивать корпоративные ценности во внутренних и внешних коммуникациях, таким образом сращивая бренд ритейлера и бренд работодателя.

3) внедрение удобных инновационных инструментов для сотрудников. В 2024 году планируется запустить личный кабинет сотрудника, который объединит новые сервисы по большинству HR-функций. Это будет единая точка входа для любого сотрудника.

К административным методам можно отнести данные мероприятия:

1) стремление предвосхищать профессии завтрашнего дня, развивать цифровые компетенции у сотрудников.

2) использование организационного дизайна – гибкие структуры, команды, рабочие контракты.

3) наделение персонал ответственностью и способствование сотрудничеству различных департаментов. В компании проводится конкурс «Моя идея для бизнеса» на различные тематики.

4) применение современных подходов в адаптации и обучении персонала. Школы по профессиям. В 2024 году запустят школу для HR бизнес-партнера. Школы позволяют брать людей без опыта и давать им профессию новую.

5) управление талантами. Это направление отражает тренд рынка на удержание сотрудников. В компании обеспечен карьерный рост, это часть ДНК «Ашана». Например, в составе комитета дирекции «Ашана» примерно 90% сотрудников достигли этого уровня путем внутреннего продвижения.

К экономическим методам относится:

1. поддержка разнообразия на всех уровнях, что позволит решить проблему кадрового голода. Это истории про частичную занятость, гибкий график, увеличение числа вакансий для людей с ограниченными возможностями здоровья, кандидатов без опыта и расширение возрастного ценза в обе стороны.
2. гарантия конкурентного уровень вознаграждения, привлекательный социальный пакет, гибкое управление вознаграждением.

Таким образом, в компании «Ашан» управление персоналом рассматривается не просто как функциональная обязанность, но как стратегическая необходимость, обеспечивающая устойчивость и развитие корпоративной культуры. Компания активно стремится создать равные условия для всех сотрудников, начиная с момента найма и продолжая в течение всей карьеры. Принципы компании и обязательства отражают глубокую приверженность компании «Ашан» к созданию устойчивой, справедливой и эффективной рабочей среды.

**2.3 Проблемы используемых методов управления персоналом**

Стратегия «Ашана» в России не лишена проблем, особенно в плане преодоления сложностей работы в стране с текущей политической ситуацией в связи с санкциями. Несмотря на эти проблемы, «Ашан» взял на себя обязательство продолжать свою деятельность в России, считая своей основной мотивацией миссию по предоставлению качественной продукции по доступным ценам. Это решение принято в то время, когда другие западные компании ушли с российского рынка.

Проблемы используемых методов управления персоналом проявляются в результатах их использования и отображены на рисунке 11.

Рисунок 11 – Проблемы используемых методов управления персоналом (составлено автором)

Первая проблема – увеличение текучести сотрудников. Текущая текучесть кадров составляет 18.6%.

Одной из наиболее частых причин, по которой сотрудники покидают компанию, являются неудовлетворительные условия труда, включая низкую заработную плату и тяжелые условия работы. В ритейле, как известно, зачастую приходится иметь дело с высокими физическими и эмоциональными нагрузками, что без адекватной компенсации и поддержки приводит к выгоранию и уходу персонала.

Выгорание линейных сотрудников в компании «Ашан» связано с уникальными условиями и требованиями, характерными для розничной торговли, такими как долгие рабочие часы, высокие требования к обслуживанию клиентов и частая смена рабочих смен.

В ритейле сотрудники регулярно сталкиваются с необходимостью обеспечивать высокий уровень сервиса, сохраняя при этом улыбку и позитивное отношение, независимо от собственного эмоционального состояния. Особенно для французской компании «Ашан», как известно, на западе принято поддерживать сервис улыбкой.

Это постоянное давление быть на высоте и реагировать на потребности и капризы покупателей приводит к эмоциональному истощению.

К тому же еще добавляется необходимость работать в быстром темпе без достаточного времени на восстановление, и в результате получаем выгорание.

Часто сотрудники работают на ногах в течение многих часов без возможности сесть и отдохнуть. Физическая усталость от такой деятельности, особенно в сочетании с нерегулярным графиком и обязательствами вне работы, вызывает чувство утомления. Это особенно актуально в периоды высокого сезона, такие как праздничные продажи, когда рабочие часы увеличиваются, а требования к сотрудникам становятся еще более стрессовыми, а деньги не всегда покрывают затраты.

Работа в ритейле также связана с низкой заработной платой и ограниченными возможностями для профессионального роста. В итоге возникает чувство недооцененности и разочарования среди сотрудников. Особенно, когда люди чувствуют, что их усилия не ценятся должным образом или что они застряли в тупиковой работе без перспектив развития.

Еще одна причина увеличения текучести кадров – адаптационный период. Первоначальное введение в должностные обязанности сопровождается интенсивным обучением, где новые сотрудники знакомятся с продуктовым ассортиментом, кассовыми операциями и стандартами обслуживания клиентов «Ашана». Этот этап требует значительного количества информации, которую необходимо усвоить в короткий срок, что само по себе источник стресса.

Адаптационный период в компании «Ашан» процесс начинается с момента принятия на работу и продолжается в течение первых нескольких месяцев, при которых новый сотрудник узнает о корпоративной культуре, взаимодействует с коллегами и адаптируется к ежедневным обязанностям.

Одним из ключевых аспектов адаптации является освоение корпоративной культуры «Ашана», которая содержит специфические ценности, нормы поведения и ожидания от сотрудников. Для новичка это означает необходимость быстро научиться взаимодействовать с разнообразием новой информации, учить скрипты общения с клиентами на кассе или в зале и соответствовать при этом корпоративным стандартам.

Еще один вызов в адаптационном периоде для новых сотрудников становится необходимость привыкнуть к физическим аспектам работы в ритейле, таким как длительное время, проведенное на ногах, работа в выходные и праздничные дни или необходимость работы в поздние часы. Эти условия могут оказать существенное влияние на физическое и психологическое состояние сотрудника.

Вторая проблема в управлении персоналом в компании «Ашан» – появилась межотраслевая конкуренция за сотрудников.

Межотраслевая конкуренция за сотрудников в ритейле, в частности в компании «Ашан», становится все более заметной проблемой по мере того, как рынок труда эволюционирует и требования к квалификации меняются. Это происходит в условиях глобализации рынков и развития новых технологий, что приводит к усилению конкуренции между компаниями различных отраслей за привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Компания «Ашан» традиционно конкурирует за рабочую силу с другими крупными ритейлерами, однако сейчас сфера конкуренции расширяется. Технологические компании, стартапы, сервисные и логистические организации привлекают тех же сотрудников, что и ритейл, предлагая им зачастую более высокую заработную плату, лучшие условия труда и более широкие возможности для профессионального роста. Эти факторы делают их предложения более привлекательными для потенциальных сотрудников, особенно для молодежи, которая стремится к быстрому карьерному росту и работе в инновационных проектах.

Межотраслевая конкуренция усиливается также за счет того, что многие навыки, необходимые в ритейле, такие как клиентский сервис, управление проектами и аналитические способности, являются переносимыми и востребованными в различных отраслях. Это означает, что сотрудники, обладающие этими навыками, легко переходят из одной отрасли в другую, что создает дополнительное давление на «Ашан» в плане удержания таких работников. Поэтому теперь компания конкурирует не только за сотрудников из своей отрасли, но и из чужих.

В последние годы концепция корпоративных учебных центров значительно трансформировалась, превратившись из простых платформ для начального обучения новых сотрудников в многофункциональные образовательные институты, которые предлагают обучение по разнообразным профессиям и навыкам. Эти центры играют важную роль в поддержании конкурентоспособности компаний в быстро меняющемся бизнес-ландшафте. Сотрудникам компании нравятся эти центры, поскольку можно узнать что-то новое, повысить компетенции, а оттуда – и заработную плату.

Корпоративные учебные центры часто сотрудничают с университетами и профессиональными образовательными учреждениями для разработки специализированных курсов, которые могут включать получение сертификатов или даже степеней.

И так как многие компании стали создавать подобные центры и обучать профессиям, необходимым для работы, то конкуренция за сотрудников стала межотраслевой.

Третья проблема управления персоналом – нехватка персонала.

Нехватка персонала в компании «Ашан», как и во многих крупных ритейлерах, становится значительной проблемой, которая влияет на все аспекты деятельности организации.

Эта ситуация проявляется в различных формах и имеет множество причин, начиная от демографических изменений и заканчивая конкуренцией на рынке труда.

Во-первых, демографические изменения, такие как старение населения и уменьшение рабочей силы в определенных регионах, приводят к сокращению числа доступных работников. Это особенно заметно в развитых городах-миллионниках, где молодежь часто предпочитает образование и карьеру в более высокооплачиваемых и менее трудоемких отраслях, что сокращает поток потенциальных сотрудников для ритейла. А в станицах чаще всего сетевые компании платят больше, чем местные магазины, поскольку бюджета на заработные платы у них крупнее. Поэтому практически вне зависимости от размера города, численности, компания «Ашан» будет конкурировать с другими отраслями деятельности компаний.

Во-вторых, усиливающаяся конкуренция за квалифицированные кадры также присутствует. С развитием технологий и увеличением числа стартапов многие квалифицированные специалисты предпочитают работу в инновационных секторах экономики, где условия труда и возможности для карьерного роста часто превосходят те, что предлагают традиционные ритейлеры. Компании типа «Ашан» испытывают трудности с привлечением таких специалистов, поскольку им приходится конкурировать не только с другими ритейлерами, но и с компаниями из других секторов.

В-третьих, растущие требования к уровню обслуживания и изменения в потребительских предпочтениях требуют от сотрудников ритейла более высокой квалификации и умения работать в мультиканальных продажах. А это усугубляет проблему нехватки персонала.

Сотрудникам необходимо обладать навыками работы с новыми технологиями, умением общаться с клиентами в онлайн-форматах и способностью к быстрому решению проблем. Эти требования делают процесс найма более сложным и длительным.

 Эти проблемы в совокупности приводят к увеличению затрат на найм и обучение новых сотрудников, снижению уровня обслуживания клиентов и, как следствие, потере доходов.

Таким образом, изучение проблем существующих методов управления персоналом в компании говорит о том, что основные трудности заключаются в несоответствии методов современным условиям рынка труда, что приводит к увеличению текучести кадров, нехватке квалифицированных специалистов и снижению уровня мотивации сотрудников.

Эти проблемы подчеркивают необходимость пересмотра и оптимизации подходов к управлению персоналом, включая внедрение более гибких, индивидуально ориентированных и технологически продвинутых методик с использованием искусственного интеллекта. Реформирование управленческих практик должно стать приоритетом для улучшения внутренней рабочей среды и повышения общей производительности компании.

**3 Совершенствование методов управления персоналом международной фирмы**

**3.1 Направления развития методов управления персоналом международной фирмы**

Проблема управления персоналом становится особенно актуальной в условиях конкуренции за квалифицированные кадры и необходимости адаптации к быстро меняющимся технологическим, экономическим и социальным реалиям.

Анализ методов управления персоналом компании «Ашан» выявил проблемы в социально-психологических и административных методах. Экономические методы работают успешно, о чём свидетельствует темп роста по производительности труда, который опережает темп роста по заработной плате.

Недостатки в методах управления компанией, описанные во второй главе, приводят к таким проблемам, как:

– увеличение текучести сотрудников,

– появилась межотраслевая конкуренция за сотрудников,

– нехватка персонала.

Мероприятия по развитию методов управления персоналом международной фирмы, отражены на рисунке 12.

Рисунок 12 – Мероприятия по развитию методов управления персоналом международной фирмы (составлено автором)

Первое мероприятие, способное решить данные проблемы – внедрение комплексных оздоровительных программ в корпоративной среде компании «Ашан». Эта инициатива нацелена на сокращение текучести кадров, минимизацию влияния межотраслевой конкуренции и решение проблемы нехватки квалифицированных кадров через повышение уровня лояльности и удовлетворенности работой.

Реализация оздоровительных программ предполагает разработку и проведение мероприятий, способствующих укреплению здоровья сотрудников, как на физическом, так и на умственном уровнях. Программы будут охватывать регулярные физические упражнения, проведение тренингов по стрессоустойчивости, семинары по правильному питанию и предоставление консультаций со специалистами в области психологического здоровья.

Особенностью внедрения таких программ является необходимость их адаптации под специфику и потребности конкретной компании. В случае с «Ашан», где трудовой коллектив характеризуется высокой динамикой и разнообразием функциональных обязанностей, важно предусмотреть возможности для участия в программе всех категорий персонала, физически активные и умственные трудовые ресурсы.

Детализация такого мероприятия должна включать четко прописанные цели и ожидаемые результаты, такие как снижение уровня заболеваемости среди персонала, уменьшение случаев профессионального выгорания, повышение общей производительности труда. Важный аспект – разработка механизмов мониторинга и оценки эффективности программы, что потребует регулярного сбора и анализа соответствующих данных.

Учитывая специфику работы в ритейле, где работники часто сталкиваются с физическими нагрузками, стрессом и длительными рабочими часами, такие программы увеличат качество рабочей жизни и, как следствие, производительность труда.

Первоначальный этап реализации такой программы заключается в детальном анализе потребностей сотрудников через опросы, интервью и сессии обратной связи. На основе полученных данных разрабатываются специализированные мероприятия. Например, упражнения на растяжку для снижения риска травм, занятия по управлению стрессом и семинары по правильному питанию, адаптированные под нужды работников, проводящих большую часть рабочего времени на ногах.

Следующий шаг – создание инфраструктуры для регулярных занятий физкультурой. Это либо организация специально оборудованных зон для физических упражнений прямо в торговых центрах, либо предоставление скидок и абонементов в спортивные клубы.

Второе мероприятие, способствующее решению проблемы текучести кадров и нехватки персонала – использование программы на базе искусственного интеллекта Jedai.

Мобильное приложение Jedai позволяет пользователю фотографировать полку, а все остальное система делает за него: распознает товары, их наличие, соответствие цен и корректность выкладки.

Все данные о товарах и ценах на полках, полученные с помощью мобильного приложения Jedai, аккумулируются на портале и доступны к просмотру менеджерами и супервайзерами. Таким образом, любой руководящий менеджер может просмотреть агрегированный процент соответствия планограмм или оценить, как отработал каждый сотрудник индивидуально, с фото-подтверждением выполнения задач в магазине. Виртуальный аудит – одна из встроенных функций приложения, помогает осуществлять контроль выполнения поставленных задач.

Над созданием приложения работала команда технических специалистов в области компьютерного зрения и экспертов в ритейле, знающих, какие именно процессы нуждаются в технической поддержке. Используя 15-летний опыт работы в розничных сетях и компаниях-производителях упакованных товаров, специалистам удалось объединить в одном решении глубокие знания процессов в рознице и новейшие технологии компьютерного зрения.

Jedai автоматизирует проверку планограммы, что значительно облегчает процесс в масштабах всей розничной сети. Искусственный интеллект, встроенный в систему, проводит физическую проверку выкладки товаров с учетом особенностей различных магазинов и времени, выделенного на проверку.

Встроенный в мобильное приложение виртуальный помощник повышает эффективность работы сотрудников магазинов. Система сама подсказывает им, какие корректировки необходимо сделать именно в той выкладке, которая находится перед ними на данный момент, в режиме реального времени.

Третье мероприятие для совершенствования управления персоналом – использование искусственного интеллекта (ИИ) в департаменте HR для выполнения различных задач, связанных с управлением персоналом.

Так, создание обучающего контента с помощью ИИ начинается с анализа потребностей компании и выявления ключевых навыков и знаний, необходимых для выполнения различных должностных обязанностей.

На основе этого анализа ИИ разрабатывает учебные программы, которые максимально соответствуют требованиям компании и индивидуальным потребностям сотрудников. ИИ может создавать интерактивные модули, видеоролики, текстовые материалы и даже симуляции рабочих процессов. ИИ-системы будут проводить регулярные тестирования и опросы, анализировать их результаты и предоставлять рекомендации по дальнейшему развитию сотрудников.

Создание описания вакансий с использованием ИИ сделает этот процесс более точным и привлекательным для потенциальных кандидатов. ИИ анализирует данные о вакансиях, которые успешно привлекли кандидатов в прошлом, и создает описания, учитывающие текущие тренды на рынке труда.

ИИ будет учитывать множество факторов: конкурентные предложения, предпочтения кандидатов и даже психологические аспекты, влияющие на принятие решений о трудоустройстве.

Внедрение искусственного интеллекта для отслеживания и анализа взаимодействия рекрутеров с кандидатами – инновационное решение, повышающее эффективность и качество рекрутинговых процессов.

Здесь ИИ осуществляет мониторинг и анализ телефонных разговоров между рекрутерами и кандидатами. Используя методы обработки естественного языка (NLP), ИИ расшифровывает и анализирует содержание бесед, выделяя ключевые моменты, такие как квалификации кандидатов, их ожидания и интерес к позиции.

Программа с ИИ может позвонить кандидату, чтобы уточнить детали резюме, перенести время собеседования или предоставить дополнительную информацию о вакансии. Благодаря использованию синтетической речи, робот общается приятным голосом, максимально приближенным к человеческому, что делает взаимодействие более комфортным и естественным для кандидатов.

ИИ также способен предложить наиболее удачные алгоритмы для общения с кандидатами, основываясь на анализе прошлых успешных взаимодействий.

Таким образом, мероприятия по развитию методов управления персоналом в международной фирме, направленные на использование комплексных оздоровительных программ и искусственного интеллекта, создадут более эффективную, конкурентоспособную и устойчивую организацию, способную успешно справляться с вызовами современного рынка труда и достигать стратегических целей.

**3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Первое предлагаемое мероприятие – внедрение комплексных оздоровительных программ в корпоративной среде компании «Ашан».

Введение комплексных оздоровительных программ в корпоративную среду компании «Ашан» дает значительные преимущества, которые позитивно влияют на широкий спектр аспектов работы компании и благосостояния сотрудников. Одним из ключевых достоинств таких программ является улучшение физического и психологического здоровья работников. А это непосредственно сказывается на их производительности и удовлетворенности трудом.

В условиях напряженной работы, характерной для розничной торговли, регулярные занятия физической активностью и участие в мероприятиях по управлению стрессом уменьшат напряжение и эмоциональное выгорание.

Также данные программы снизят заболеваемость сотрудников. Снижение числа больничных листов ведет к уменьшению затрат на медицинское обслуживание и компенсации за больничные дни, что положительно сказывается на финансовых показателях компании.

Обобщим преимущества оздоровительных программ:

* регулярные занятия физической активностью, предлагаемые в рамках оздоровительных программ, способствуют укреплению иммунной системы и снижению риска хронических заболеваний,
* улучшение общего физического состояния работников ведет к снижению числа больничных листов и, соответственно, уменьшению затрат на медицинское обслуживание,
* регулярные сессии по снижению стресса помогают сотрудникам справляться с эмоциональными нагрузками, характерными для работы в ритейле,
* участие в оздоровительных программах повышает удовлетворенность сотрудников работой, так как они видят, что компания заботится о их благополучии,
* забота о физическом и психологическом здоровье сотрудников помогает снизить уровень выгорания и текучести кадров,
* снижение текучести кадров ведет к уменьшению затрат на найм и обучение новых работников,
* инвестиции в оздоровительные программы окупаются за счет увеличенной производительности и сниженных затрат на здравоохранение.

Комплексный обзор 22 исследований финансового влияния программ оздоровления на рабочем месте показал, что на каждый доллар, потраченный на оздоровление, компании получают возврат в размере 3,27 доллара от инвестиций только в снижение расходов на здравоохранение [56].

Второе мероприятие, способствующее решению проблемы текучести кадров и нехватки персонала – использование программы Jedai на базе искусственного интеллекта.

Приложение Jedai снизит уровень текучести через несколько механизмов. Во-первых, автоматизация рутинных задач с помощью искусственного интеллекта будет снижать физическую нагрузку на сотрудников, меньше стресса и выгорания.

Затем программа обеспечивает оперативную обратную связь и поможет сотрудникам видеть результаты своей работы в режиме реального времени. Система даст рекомендации по улучшению выкладки товаров и корректировке ценников, а сотрудники ощутят свою значимость и вклад в успех компании.

Использование передовых технологий привлечет молодых и амбициозных специалистов, которые хотят работать в инновационных компаниях, а ритейл-сегмент как раз часто нанимает молодых людей.

А еще компания станет более привлекательной для потенциальных кандидатов, желающих развиваться в высокотехнологичной среде.

Приложение оптимизирует процессы, связанные с выкладкой товаров, проверкой планограмм и корректировкой ценников, поэтому значительно сократит время, необходимое для выполнения этих задач, и высвободит ресурсы для других важных обязанностей.

Автоматизация рутинных процессов снизит потребность в большом количестве сотрудников, так как многие задачи будут выполняться быстрее и точнее с помощью технологий. А одна из проблем компании как раз нехватка кадров.

Использование мобильного приложения позволяет торговым сетям повышать эффективность работы в целом, достичь максимального уровня оптимизации процессов и повысить продажи на 1,5% в проверяемых категориях [57]. Время на выполнение ежедневных рутинных задач в магазинах сокращается до 60%.

Третье мероприятие для совершенствования управления персоналом – использование искусственного интеллекта (ИИ) в департаменте HR для выполнения различных задач, связанных с управлением персоналом.

Преимущества внедрения ИИ в HR-департамент:

* ИИ автоматически анализирует резюме кандидатов, выделяя ключевые навыки и квалификации,
* используя алгоритмы машинного обучения, система предсказывает вероятность успешного найма, что позволяет HR-менеджерам сосредоточиться на наиболее перспективных кандидатах,
* снижение временных затрат на первичный отбор резюме и улучшение качества найма,
* ИИ отслеживает и оценивает качество общения рекрутеров с потенциальными сотрудниками по телефону,
* программа предоставляет рекомендации по улучшению взаимодействий, основываясь на анализе данных о предыдущих успешных и неуспешных контактах,
* улучшение опыта кандидатов и повышение их удовлетворенности процессом найма,
* роботы могут самостоятельно звонить кандидатам для подтверждения информации, переноса встреч и предоставления базовой информации о вакансии. Это освобождает время рекрутеров для более стратегических задач и позволяет им сосредоточиться на личных интервью и оценке кандидатов,
* снижение операционных затрат и увеличение эффективности работы HR-отдела,
* программа предоставляет мгновенную обратную связь рекрутерам о том, какие аспекты взаимодействия следует улучшить,
* система может адаптироваться к стилю общения каждого рекрутера, предоставляя персонализированные рекомендации,
* повышение профессиональных навыков рекрутеров и улучшение их продуктивности.

Компания «Свеза» автоматизировала подбор персонала, внедрив умного голосового робота для обработки входящего потока кандидатов и настроив чат-боты для возвращения кандидатов в воронку, а также автопоиск резюме и скоринг релевантности нерабочих профессий. Благодаря этим инновационным подходам компания смогла увеличить конверсию кандидатов, проходивших через голосового помощника, на 20%, сократить время на закрытие вакансий всех категорий на 15% и увеличить количество закрытых вакансий в 2,7 раза по сравнению с предыдущим годом [30].

Подводя итог, реализация вышеприведенных мероприятий приведет к следующим результатам (таблица 3).

Таблица 3 – Ожидаемые результаты реализации предложенных мероприятий (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Ожидаемый результат |
| Внедрение комплексных оздоровительных программ в корпоративной среде компании «Ашан» | На каждый доллар, потраченный на оздоровление, компании получают возврат в размере 3,27 доллара от инвестиций только в снижение расходов на здравоохранение |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| Использование программы Jedai на базе искусственного интеллекта. | Повышение продаж на 1,5% в проверяемых категориях. Время на выполнение ежедневных рутинных задач в магазинах сокращается до 60%. |
| Использование искусственного интеллекта (ИИ) в департаменте HR для выполнения различных задач, связанных с управлением персоналом. | Увеличение конверсии кандидатов, проходивших через голосового помощника, на 20%, сократить время на закрытие вакансий всех категорий на 15% и увеличить количество закрытых вакансий в 2,7 раз. |

Таким образом, предлагаемые нами мероприятия являются эффективными, и их реализация приведет к развитию методов управления персоналом компании «Ашан».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сущность и значение управления персоналом заключаются в создании эффективных систем и процессов, направленных на привлечение, развитие, мотивацию и удержание квалифицированных сотрудников.

Основные методы управления персоналом в международной фирме представляют собой сложную систему, включающую в себя административные, экономические, социально-психологические и правовые подходы. Комбинация различных методов управления позволяет достичь оптимального уровня производительности, удовлетворенности персонала и конкурентоспособности фирмы на мировом рынке.

В компании «Ашан» управление персоналом рассматривается не просто как функциональная обязанность, но как стратегическая необходимость, обеспечивающая устойчивость и развитие корпоративной культуры. Компания активно стремится создать равные условия для всех сотрудников, начиная с момента найма и продолжая в течение всей карьеры.

Изучение проблем существующих методов управления персоналом в компании говорит о том, что основные трудности заключаются в несоответствии методов современным условиям рынка труда, что приводит к увеличению текучести кадров, нехватке квалифицированных специалистов и снижению уровня мотивации сотрудников.

Первое предлагаемое мероприятие – внедрение комплексных оздоровительных программ в корпоративной среде компании «Ашан».

Среди преимуществ оздоровительных программ:

* регулярные занятия физической активностью, предлагаемые в рамках оздоровительных программ, способствуют укреплению иммунной системы и снижению риска хронических заболеваний,
* улучшение общего физического состояния работников ведет к снижению числа больничных листов и, соответственно, уменьшению затрат на медицинское обслуживание,
* регулярные сессии по снижению стресса помогают сотрудникам справляться с эмоциональными нагрузками, характерными для работы в ритейле,
* участие в оздоровительных программах повышает удовлетворенность сотрудников работой, так как они видят, что компания заботится о их благополучии.

Комплексный обзор 22 исследований финансового влияния программ оздоровления на рабочем месте показал, что на каждый доллар, потраченный на оздоровление, компании получают возврат в размере 3,27 доллара от инвестиций только в снижение расходов на здравоохранение [56].

Второе мероприятие, способствующее решению проблемы текучести кадров и нехватки персонала – использование программы Jedai на базе искусственного интеллекта.

Приложение Jedai снизит уровень текучести через несколько механизмов. Во-первых, автоматизация рутинных задач с помощью искусственного интеллекта будет снижать физическую нагрузку на сотрудников, меньше стресса и выгорания.

Затем программа обеспечивает оперативную обратную связь и поможет сотрудникам видеть результаты своей работы в режиме реального времени. Система даст рекомендации по улучшению выкладки товаров и корректировке ценников, а сотрудники ощутят свою значимость и вклад в успех компании.

Использование передовых технологий привлечет молодых и амбициозных специалистов, которые хотят работать в инновационных компаниях, а ритейл-сегмент как раз часто нанимает молодых людей.

Использование мобильного приложения позволяет торговым сетям повышать эффективность работы в целом, достичь максимального уровня оптимизации процессов и повысить продажи на 1,5% в проверяемых категориях. Время на выполнение ежедневных рутинных задач в магазинах сокращается до 60%.

Третье мероприятие для совершенствования управления персоналом – использование искусственного интеллекта (ИИ) в департаменте HR для выполнения различных задач, связанных с управлением персоналом.

Среди преимуществ внедрения ИИ в HR-департамент:

* ИИ автоматически анализирует резюме кандидатов, выделяя ключевые навыки и квалификации,
* используя алгоритмы машинного обучения, система предсказывает вероятность успешного найма, что позволяет HR-менеджерам сосредоточиться на наиболее перспективных кандидатах,
* снижение временных затрат на первичный отбор резюме и улучшение качества найма,
* ИИ отслеживает и оценивает качество общения рекрутеров с потенциальными сотрудниками по телефону.

Компания «Свеза» автоматизировала подбор персонала, внедрив умного голосового робота для обработки входящего потока кандидатов и настроив чат-боты для возвращения кандидатов в воронку, а также автопоиск резюме и скоринг релевантности нерабочих профессий. Благодаря этим инновационным подходам компания смогла увеличить конверсию кандидатов, проходивших через голосового помощника, на 20%, сократить время на закрытие вакансий всех категорий на 15% и увеличить количество закрытых вакансий в 2,7 раза по сравнению с предыдущим годом.

Таким образом, мероприятия по развитию методов управления персоналом в международной фирме, направленные на использование комплексных оздоровительных программ и искусственного интеллекта, создадут более эффективную, конкурентоспособную и устойчивую организацию, способную успешно справляться с вызовами современного рынка труда и достигать стратегических целей. Предлагаемые нами мероприятия являются эффективными, и их реализация приведет к развитию методов управления персоналом компании «Ашан».

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2020. – 164 с.
2. Акимов, Р. А. Современные проблемы управления персоналом / Р. А. Акимов // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности : Сборник трудов II Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 мая 2023 года / Под научной редакцией Н.А. Симченко. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2023. – С. 15-17.
3. Актуальные проблемы управления персоналом на российских предприятиях [Текст] / А. Ш. Адуева, Ш. А. Алиев, А. Г. Рамазанов // Экономика и предпринимательство: научный журнал. – 2020. – №10. – С. 655-658.
4. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2022. 186 с.
5. Алексеева Н.И., Галстян М.А. (2019). Стратегическое управления персоналом предприятия / Н.И. Алексеева, М.А. Галстян // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 106 – 109.
6. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : Учебник / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 278 с. – (Высшее образование).
7. Асанов, Н. Р. Зарубежный опыт управления персоналом и практика его применения в России / Н. Р. Асанов // Экономика, управление и финансы: конкурентное развитие и инновационные подходы : Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ульяновск, 27 июня – 08 2023 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2023. – С. 15-18.
8. Бабкина, О. А. Эффективное использование человеческих ресурсов на предприятии / О. А. Бабкина, С. В. Пирогова // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20–21 марта 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 25-27.
9. Базавлуцкая, Л. М. Управление персоналом : МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЛЕКЦИОННЫМ И ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ / Л. М. Базавлуцкая. – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 69 с.
10. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2020. – 224 c.
11. Бакиров, А. Р. Понятие и сущность управления человеческими ресурсами / А. Р. Бакиров // Актуальные проблемы инновационного педагогического образования. – 2019. – № 4. – С. 44-49.
12. 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.
13. Васяйчева, В. А. Опыт ведущих российских и зарубежных компаний в области отбора и найма персонала / В. А. Васяйчева, В. В. Сахабиев // Организационно-экономические и инновационно-технологические проблемы модернизации экономики России : Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 июня 2023 года / Под научной редакцией В.Н. Лазарева, Б.Я. Тарских. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 26-29.
14. Волкова А. С., Кудаева М. М. Антикризисное управление персоналом. — М.: Юрайт. 2020. 171 с.
15. Володина, М. С. Проблемы управлении персоналом во время кризиса / М. С. Володина // Современные экономические и управленческие науки: вопросы теории и практики : VIII Международная научно-практическая заочная конференция, Курск, 14 декабря 2023 года. – Курск: ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», 2023. – С. 15-18.
16. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. – С. 50-53.
17. Горчакова, И. А. Управление персоналом в современных организациях / И. А. Горчакова, Е. О. Бажанова // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : материалы І Международной научно-практической конференции, Донецк, 20 апреля 2022 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 236-244.
18. Дарья Демина, «Ашан ритейл Россия»: «Люди – это стратегический ресурс и конкурентное преимущество» https://www.retail.ru/interviews/darya-dyemina-ashan-riteyl-rossiya-lyudi-eto-strategicheskiy-resurs-i-konkurentnoe-preimushchestvo/ (дата обращения: 23.04.2024)
19. Давлетов, А. Р. Теоретические подходы к пониманию сущности управления персоналом / А. Р. Давлетов // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 16. – С. 447-453.
20. Дементьева, А. Г. Управление персоналом в современных компаниях / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : ООО «Издательство МАГИСТР», 2021. – 720 с.
21. Демченко, Е. В. Роль искусственного интеллекта в оптимизации процессов управления персоналом / Е. В. Демченко, П. В. Ярощук // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : СБОРНИК ТРУДОВ III МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 10 ноября 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 164-165.
22. Демченко, Е. В. Роль искусственного интеллекта в оптимизации процессов управления персоналом / Е. В. Демченко, П. В. Ярощук // Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики : СБОРНИК ТРУДОВ III МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 10 ноября 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 164-165.
23. Донгак, Ч. Г. Принципы управления персоналом / Ч. Г. Донгак, С. И. Донгак, А. А. Кызыл-Оол // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сборник статей XIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 05 мая 2020 года. Том Часть 1. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2020. – С. 290-293.
24. Зиновьева Е.Г., Аитова Е.В. Способы мотивации персонала // Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях: тезисы докладов 8-й Межд. научно-практ. конф. – Пятигорск: Международная академия финансовых технологий, 2020. – С. 8-11.
25. Зиновьева Е.Г., Гончарова И.А. Современная система мотивации персонала // Маркетинг: теория и практика: сб. статей Всероссийской научно-практ. конф. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2020. – С. 39-43.
26. Илясова, Е. П. Мотивация персонала: виды и методы / Е. П. Илясова, В. Д. Ишина, С. Н. Комарова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : Сборник научных статей 13-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 28–29 ноября 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 253-256.
27. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2020. 169 с.
28. Исаева, О. М.  Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
29. Искусственный интеллект в ритейле: распознавание планограмм, продуктов и цен на полках https://www.retail.ru/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-riteyle-raspoznavanie-planogramm-produktov-i-tsen-na-polkakh/?erid=LjN8KXqmU (дата обращения: 27.04.2024)
30. Как искусственный интеллект меняет HR: взгляд изнутри. URL: http://thehrd.ru/articles/ii-v-hr-kak-tehnologii-menyayut-nabor-personala-i-upravlenie-talantami-ili-kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-hr-vzglyad-iznutri/ (дата обращения: 15.05.2024)
31. Карасев, А. А. Цели и принципы управления персоналом в современной организации / А. А. Карасев, О. Н. Пушкарев // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования : Сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 16–17 июня 2022 года / Под научной редакцией Б.Н. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 189-193.
32. Кондаурова, И. А. Методы обучения в системе развития персонала организации / И. А. Кондаурова, Т. А. Тасенко // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: материалы ХХII национальной научной конференции (c международным участием), Таганрог, 17 апреля 2021 года. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2021. – С. 352-355.
33. Коргова, М. А.  Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
34. Круглов Д. В., Резникова О. С., Цыганкова И. В. Стратегическое управление персоналом. — М.: Юрайт. 2021. 169 с.
35. Кутявин, К. А. Выявление сущности понятия «управление персоналом» / К. А. Кутявин // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2020. – Т. 3, № 11. – С. 135-140.
36. Кутявин, К. А. Выявление сущности понятия «управление персоналом» / К. А. Кутявин // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». – 2019. – Т. 3, № 11. – С. 135-140.
37. Лебедь, В. Н. Управление персоналом : Учебное пособие / В. Н. Лебедь, Д. Ю. Чугай, А. В. Лебедь. – Белгород : Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2021. – 163 с.
38. Левченко, В. П. Современные проблемы управления персоналом: технологии развития персонала в сфере услуг / В. П. Левченко, А. А. Оганесян // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 4(36). – С. 216-219.
39. Липезина, А. Д. Современные подходы к управлению персоналом / А. Д. Липезина // Профессионально-технологическая и экономическая подготовка обучающихся в условиях модернизации и стандартизации образования : Сборник статей по итогам II Международной научно-практической конференции, Волгоград, 09–10 ноября 2021 года. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2021. – С. 148-151.
40. Ломако, Е. В. Управление персоналом организации в условиях кризиса / Е. В. Ломако, С. М. Баранцева // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения : труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Новокузнецк, 16–17 мая 2020 года. – Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2020. – С. 150-153.
41. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
42. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
43. Основы управления персоналом : учебное пособие. – Воронеж : Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2021. – 108 с.
44. Острик, В. Ю. Практические аспекты совершенствования использования персонала организации / В. Ю. Острик, В. М. Шевченко // Экономика. Наука. Бизнес : Сборник научных трудов II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Димитровград, 20 ноября 2020 года / Под редакцией Л.Д. Орловой. – Димитровград: Димитровградский инженерно-технологический институт – филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «МИФИ», 2021. – С. 101-105.
45. Романова, И. А. Управление поведением персонала организации / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2019. – 272 с.
46. Ружицкая, И. В. Современные проблемы стратегического управления персоналом организации: учебное пособие / И. В. Ружицкая, Ж. А. Жилина, А. И. Абдряшитова. – Владимир: Владимирский филиал «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2019. – 140 с.
47. Сарварова, Л. А. Понятие и сущность управления персоналом современной организации: особенности в цифровой экономике / Л. А. Сарварова // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления : Сборник научных статей 3-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 12 мая 2021 года / Под редакцией И.В. Припадчевой. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 227-231.
48. Сеткина, А. А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики / А. А. Сеткина, А. В. Седлецкий // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты : Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2019 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2019. – С. 249-253.
49. Смирнова, Е. В. Современные тренды управления персоналом организации / Е. В. Смирнова // Общество и личность: проблемы гуманизации в эпоху цивилизационного кризиса, Ставрополь, 12 мая 2019 года. – Ставрополь: Северо-Кавказский социальный институт, 2019. – С. 157-160.
50. Субботина, Т. А. Принципы и методы управления персоналом / Т. А. Субботина, В. А. Захаренко // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы : сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 26 мая 2022 года. Том 1. – ДОНЕЦК: Донецкий национальный технический университет, 2022. – С. 300-305.
51. Сухорутченко, И. А. Система управления персоналом на предприятии / И. А. Сухорутченко // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего : материалы II Международной научно-практической конференции, Донецк, 23 марта 2019 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 172-178.
52. Теория и практика управления персоналом: традиционные и новые направления / А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, Ж. К. Леонова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021.
53. Управление персоналом : Учебник и практикум / А. А. Литвинюк, В. В. Лукашевич, Е. З. Карпенко [и др.]. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 461 с. – (Высшее образование).
54. Управление персоналом : Учебник и практикум / А. А. Литвинюк, В. В. Лукашевич, Е. З. Карпенко [и др.]. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 461 с. – (Высшее образование).
55. Чистилина, Е. В. Интеллектуальные системы управления персоналом организации / Е. В. Чистилина, А. В. Евстифорова // Интеллектуальные информационные системы: теория и практика : Сборник научных статей по материалам IV Всероссийской с международным участием конференции, Курск, 21–23 ноября 2020 года. – Курск: Курский государственный университет, 2020. – С. 160-165.
56. Шулаева, М. В. Цифровые инновации в управлении персоналом организации / М. В. Шулаева, Н. Г. Климанова // Современные направления исследований в психологии: вызовы третьего десятилетия XXI века : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию со дня рождения заслуженного деятеля науки РФ, доктора философских наук, профессора Георгия Викторовича Телятникова, 30-летию факультета психологии Тверского государственного университета, Тверь, 01–02 июня 2023 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2023. – С. 247-250.
57. 10 data-driven strategies to reduce employee turnover. https://www.wellsteps.com/blog/2024/02/27/reduce-employee-turnover/ (дата обращения: 21.04.2024)
58. 5 workplace wellness statistics every employer should know in 2024. URL: https://www.wellsteps.com/blog/2020/01/02/workplace-wellness-statistics-wellness-stats/ (дата обращения: 21.04.2024)
59. «Ашан», отчет об устойчивом развитии https://www.auchan.ru/storage/infopage\_stIheFtB/otchet2022.pdf (дата обращения: 20.04.2024)