

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала
поколения Z (на примере АО «Азиатско-Тихоокеанского Банка»)»

Обучающийся

Д. В. Бакирова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л. Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

О. А. Головач

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.В. Бакирова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z (на примере деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»).

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Кифа Людмила Леонидовна

Цель работы - исследование теоретических основ привлечения и удержания персонала организации, проведение оценки привлечения и удержания сотрудников Азиатско-Тихоокеанского Банка, а также разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z.

Объект исследования - технологии привлечения и удержания персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке.

Предмет исследования – совокупность социально - трудовых отношений, возникающих при реализации современных методов привлечения и удержания персонала в организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам проведенного анализа было выявлено, что в АТБ г. Благовещенска используются различные технологии привлечения и удержания персонала с учётом особенностей сотрудников поколения Z. Однако требуются дополнительные мероприятия, которые помогут повысить эффективность найма и удержания персонала. Внедрение предложенных в исследовании мер приема и удержания сотрудников приведет к следующим результатам: освоению новейших методов отбора и набора персонала, усовершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Abstract

The title of the graduation work is «Development of activities to recruit and retain generation Z staff, using Asia Pacific Bank as a case study».

The graduation work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, the list of references and appendices.

The aim of the work is to study the theoretical foundations of recruiting and retaining employees of an organisation, to assess the recruitment and retention of Asia Pacific Bank's staff, and to develop activities of recruiting and retaining employees, taking into account Generation Z features.

The object of study is Generation Z staff recruitment and retention technologies at Asia Pacific Bank.

The subject of the graduation project is a set of social and labour relations arising as a result of the implementation of modern methods of recruiting and retaining staff in an organisation.

A summary of the graduation work's conclusions: according to the results of the analysis, it was revealed that in Blagoveshensk Asia Pacific Bank uses a variety of technologies to recruit and retain staff, taking into account the characteristics of Generation Z employees. However, additional measures are required to help improve the efficiency of recruitment and retention of staff.

The implementation of the recruitment and retention measures proposed in the study leads to the following results: adopting the modern recruitment and staff selection methods, improving the recruitment and retention of employees, taking into account the Generation Z features.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала организации ..	8
1.1 Понятие привлечения и удержания персонала организации	8
1.2 Особенности работы с персоналом поколения Z	15
1.3 Современные методы привлечения и удержания персонала поколения Z в организации	24
2 Оценка привлечения и удержания сотрудников Азиатско-Тихоокеанского Банка	35
2.1 Краткая характеристика деятельности и анализ основных организационно-экономических показателей АТБ.....	35
2.2 Оценка процесса привлечения и удержания персонала Азиатско-Тихоокеанского Банка	41
2.3 Анализ технологий привлечения и удержания персонала поколения Z в АТБ	50
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z	60
3.1 Описание и алгоритм внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке	60
3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности разработанных мероприятий	70
Заключение	73
Список используемой литературы и используемых источников.....	74
Приложение А «Основные реквизиты Азиатско-Тихоокеанского Банка г. Благовещенска».....	80
Приложение Б «Организационная структура АТБ г. Благовещенска»	82

Введение

Рынок труда в России за последнее время сильно изменился. И сегодня одной из главных его характеристик является дефицит высококвалифицированных специалистов.

На сегодняшний день поколение миллениалов прочно закрепилось в рабочей среде, а поколение зумеров только начинает выходить на рынок труда. Что касается последних, речь идет о молодых сотрудниках, которые известны своей независимостью и целеустремленностью, склонностью к использованию технологий на рабочем месте. Компании заинтересованы в эффективности и профессионализме деятельности сотрудников поколения Z, поэтому для организаций очень важно эффективное привлечение и удержание такой категории персонала.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что современные условия, связанные с высокой конкуренцией, обязывают организации иметь высококвалифицированных сотрудников, которые могут сильно повлиять на достижение стратегических целей и задач. Оценка профессионализма и деловых качеств сотрудников поколения Z является важным показателем качества функционирования организации. Однако, наличие персональных отличий между такими сотрудниками в их умении, навыках, знаниях и мотивации, требует создания специальных методик найма персонала поколения Z, которые помогут обеспечить эффективное функционирование организации. Поэтому исследование этой темы является актуальным.

Степень разработанности проблемы исследуемой темы выпускной квалификационной работы. Проблему привлечения и удержания персонала поколения Z исследовали различные специалисты в данной области и учёные. Так, Дзюба Т. И. в своей научной статье исследует взаимосвязь ценностей и трудоустройства поколения Z [9]. В исследовании Ермаковой Н. С. анализируются особенности привлечения персонала в организации в

современных условиях [11]. Задорина К. М. изучала методы и инструменты привлечения персонала в современных условиях [12]. В научной статье Крайденкова Я. А. анализируются методы управления персоналом поколения Z в условиях цифровой экономики [19]. Несмотря на широкую теоретическую базу исследования, в настоящее время отсутствует комплексный анализ исследования методов привлечения и удержания персонала поколения Z на примере коммерческого банка.

Объектом выпускной квалификационной работы являются технологии привлечения и удержания персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке.

Предметом исследования выступает совокупность социально-трудовых отношений, возникающих при реализации современных методов привлечения и удержания персонала в организации.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических основ привлечения и удержания персонала организации, проведение оценки привлечения и удержания сотрудников Азиатско-Тихоокеанского Банка, а также разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z.

Для эффективного достижения поставленной цели в исследовании необходимо решить следующие основные задачи:

- Изучить понятие привлечения и удержания персонала организации.
- Выявить особенности и современные методы привлечения и удержания персонала поколения Z в организации.
- Провести оценку и технологии привлечения и удержания персонала Азиатско-Тихоокеанского Банка.
- Разработать мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке, провести

социально-экономическое обоснование эффективности разработанных мероприятий.

Теоретическая основа исследования. Правовую основу выпускной квалификационной работы составили Конституция РФ, Федеральный закон «О банках и банковской деятельности», Трудовой кодекс Российской Федерации, действующее законодательство Российской Федерации, а также локальные нормативные акты в сфере трудовых отношений.

Для изучения данной темы было использованы учебные материалы, диссертации, статьи таких авторов, как Анисимов А.Ю., Горленко О. А., Горскина Л.С., Дзюба Т.И., Едоян М. А., Задорина К.М., Катилова К.А., Коваленко А.В., Колпакова З.О., Коргова М.А., Крайденков Я.А., Кутырева В.Е., Лобанова Т.Н., Маничкина Е.А., Масалова Ю.А., Мехтиханова Н.Н., Морозова О.И., Пшеничная Е.А., Тарасова В.В., Топоева Ю.А., Харитонова П.В., Шунько Е.А., и других.

Методы исследования, применяемые в работе – сравнительный, диалектический, исторический методы, системно-структурный анализ, сравнительно-правовой, логико-юридический методы, систематизация, обобщение.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из трёх разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Теоретические основы привлечения и удержания персонала организации

1.1 Понятие привлечения и удержания персонала организации

Рассмотрим определение понятий привлечения и удержания персонала в организации.

Многие авторы научной и учебной литературы используют разные термины для описания процесса найма персонала, включая наем, подбор, отбор, рекрутмент и привлечение [1].

Например, понятие «наем» включает поиск, подбор, отбор, привлечение и прием кандидатов на работу, включая заключение трудового договора [25, с. 101].

«Подбор» включает процесс поиска кандидатов, наиболее подходящих по всем требованиям, за которым следует процесс отбора.

Отбор производится путем оценки деловых качеств кандидатов и выбора лучших из числа претендентов на вакантную должность.

Привлечение в процессе найма рассматривается как отдельная, самостоятельная категория [17, с.93].

В таблице 1 представлены варианты определений понятия «привлечение персонала», которое дают авторы научной литературы и процесс, явления данной категории.

Из таблицы, авторы Л.Н. Иванова-Швец и А.А. Корсакова рассматривают понятие привлечение персонала как синоним рекрутменту.

Таблица 1 – Определения авторов «привлечение персонала» [6, с. 38]

Автор	Определение «привлечение персонала»	Функции процесса/явления
Никишина А. Л.	Обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений о наборе, подбор, обращение к агентствам и консультантам.	Обзор, оценка источников, набор, подбор, работа с агентствами
Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А.	Рекрутирование – специфический вид маркетинговой деятельности. Состоит из этапов: исследование рынка, конкурентоспособность и привлекательность рабочего места, ценообразование (уровень з/льготы и пр.), продвижение.	Рекрутмент, Маркетинговая деятельность
Ряд авторов (Л. Т. Глехурай-Берзегова, Е. А. Брюллер, З. А. Водождокова, Н. З. Даурова)	Процесс обращения к кругу работников на рынке труда (внешнем и внутреннем), обладающих соответствующей квалификацией и иными качествами для должности, и поощрения их к подаче заявлений на работу.	Обращения, Поощрения (мотивация)

Автор Л. Байерс в своих работах определяет рекрутмент как процесс поиска и мотивирования кандидатов на должность, из которых выбирается наиболее квалифицированный [2].

Привлечение персонала может рассматриваться как узкое (поиск и подбор) и широкое (рекрутмент, включающий поиск, подбор, отбор и позиционирование ценностей работодателя) [3].

При этом привлечение должно учитывать интересы и работодателя, и потенциального работника, то есть работодатель хочет укомплектовать штат для достижения целей, а кандидат хочет понимать преимущества компании через ее ценностное предложение [4].

Для успешного привлечения персонала необходимо учитывать позиционирование работодателя и его ценностное предложение (EVP). Это уникальные выгоды и ассоциации, которые компания предоставляет работнику за его знания, опыт и мотивацию [15].

Поэтому привлечение персонала — это отдельная категория, которая включает в себя специфические функции по поиску и подбору кандидатов с учетом EVP, и является частью процесса рекрутмента [5].

Процесс привлечения персонала является важным этапом на пути к успеху организации, которая заинтересована в формировании высококвалифицированного трудового коллектива. Привлечение персонала на вакантные должности является одной из первостепенных задач в системе управления персоналом [6].

Грамотно организованный процесс привлечения необходимых специалистов позволит в краткие сроки закрыть вакансии с помощью персонала, который будет соответствовать всем требованиям организации: службам управления персоналом нужно уделять вопросам привлечения новых работников много внимания и времени [7].

Разработанная система привлечения персонала позволяет рассказать о достоинствах и особенностях вакансии, создать положительное впечатление об организации, привлечь именно тех кандидатов, которые в последствии станут успешными сотрудниками [20, с.278].

Правильное и эффективное привлечение персонала приобретает для организации решающее значение и на оперативную, и на долгосрочную перспективу. Потери, которые несут организации от неграмотного некачественного обслуживания, производственного травматизма, в результате того, что были допущены ошибки при привлечении новых сотрудников — это только часть тех незапланированных и неоправданных расходов, которые приходится нести организации [8].

Составление и реализация уникального ценностного предложения (EVP) организации является важным инструментом решения проблем на рынке труда в условиях современной конкуренции. Создание EVP при привлечении персонала может помочь компании преодолеть кадровый дефицит [9].

Привлечение персонала включает функции поиска, подбора и отбора кандидатов, а также позиционирование ценностного предложения работодателя.

Удержание персонала — это усилия, которые предпринимает организация, чтобы как можно дольше продолжать сотрудничество со специалистами [10].

Для изучения вопроса удержания сотрудников также важно понимать сущность трудовой мотивации и ее роль в управлении персоналом, так как эти два понятия тесно связаны.

«Мотивацию можно определить как процесс побуждения работников к деятельности, направленной на достижение целей предприятия, основанный на удовлетворении их потребностей» [22, с.112].

«Мотивация развивает трудовой потенциал, формирует желание к работе, изменяет ценностные ориентиры и интересы. Поэтому цель мотивации заключается в обеспечении добросовестного выполнения сотрудниками своих обязанностей [12]. Если персонал стремится достигнуть поставленных целей, заинтересован в выполнении работы, ему небезразлично будущее компании, организация успешна в реализации этой функции» [23, с.125].

Мотивационная система компании включает в себя привлечение, удержание и мотивацию сотрудников. Привлечение и удержание персонала направлены на стимулирование сотрудников работать в интересах компании и установление новых деловых связей с потенциальными работниками [11].

Целью этих процессов является убеждение квалифицированных специалистов в том, что компания удовлетворит их потребности и предложит им подходящую должность [13].

Процессы привлечения и удержания персонала часто объединяются и выполняются с использованием схожих методов. Создание профессионального сообщества может быть сильным стимулом для сотрудников компании и привлечь потенциальных кандидатов на вакансию.

Рассмотрим процессы, используемые коммерческими банками в контексте цифровой трансформации. Современный бизнес не обходится без цифровых технологий, которые включают мобильный и интернет-банкинг, анализ биг-дата и искусственный интеллект [14]. Автоматизация производственного цикла и совершенствование систем безопасности также важны. Коммерческие банки являются компаниями, которые требуют квалифицированных специалистов по информационным технологиям.

Таким специалистам важна профессиональная мотивация, которая должна составлять не менее 30-40% мотивационной области. Профессиональная мотивация представляет собой побуждения, заставляющие выбрать профессию и посвятить себя ей на долгий период.

Большинство сотрудников в коммерческих банках получают мотивацию от денежных стимулов, таких как заработная плата, премии и надбавки [15, с.639].

Для удержания персонала могут быть использованы различные подходы, включая моральные стимулы, такие как грамоты или символы отличия, патернализм, предоставление дополнительных условий внерабочей деятельности, натуральные стимулы, включая жилье и автомобили, наказания и санкции, а также возможность участвовать в управлении компании с помощью премий в акциях [16]. Однако основной проблемой является дефицит квалифицированных специалистов, особенно среди молодежи, поэтому необходимы методы привлечения и удержания персонала [17]. Конкуренция на рынке кадров в настоящее время низкая, поэтому важно

разрабатывать эффективные стратегии привлечения и удержания персонала в коммерческих банках.

В коммерческих банках для удержания персонала используют различные подходы, включая натуральные стимулы, такие как предоставление жилья и автомобилей, хотя они не являются очень распространенным вариантом, так как многие сотрудники предпочитают премии в денежной форме [19]. Также наказания и санкции используются редко и применяются обычно авторитарными начальниками [20].

Один из интересных подходов - привлечение персонала к совладению и участию в управлении через премии в акциях, но такой метод не всем подходит, так как малая часть сотрудников заинтересована в инвестициях. Коммерческие банки используют такую систему удержания персонала, так как специфика их рынка труда требует привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов [21, с.640].

В коммерческих банках главной проблемой при удержании персонала является нехватка высококвалифицированных специалистов, особенно среди молодежи. Конкуренция на рынке труда пока еще невысокая, в среднем на одну вакансию претендует до двух кандидатов [22].

Издержки компании на поиск и найм нового сотрудника превышают затраты на удержание и мотивацию существующих. Это связано с оплатой услуг рекрутеров или кадровых агентств, поиска необходимых сервисов и порталов, оплатой труда для ведения собеседований и дополнительными организационными расходами [23].

Среднее время на закрытие вакансии в коммерческом банке составляет от полутора до трех месяцев. При этом, выгоднее развивать инструменты удержания и привлечения персонала, чем тратить значительные ресурсы на поиск и найм новых сотрудников [24].

Сегодня одним из важных факторов удержания персонала в коммерческих банках является мобильность, что предполагает возможность работы удаленно из любой точки мира. Если компания поддерживает эту

идею и стимулирует сотрудников к путешествиям, предоставляя возможность работы в удаленном формате и гибкий график работы, это считается большим плюсом [25, с.58].

Кроме того, индивидуальные планы развития сотрудников являются важным инструментом удержания персонала в банке. Эти планы разрабатываются для каждого сотрудника на полгода и включают в себя анализ развития и профессионального роста. Такая система позволяет не только улучшить навыки разработчиков, но и проводить грейдинг и пересмотр заработной платы. Также индивидуальные планы развития могут включать командировки для обмена знаниями и выступления на конференциях [26].

Сегодня гигиенические факторы работы включаются в список методов привлечения и удержания персонала в коммерческих банках. В современных компаниях все сотрудники, независимо от места проживания, могут работать в удаленном формате, без определенного начала и окончания рабочего дня, при условии выполнения всех обязанностей [27].

Для примера, если специалист хочет работать из офиса в другом городе, ему предоставляется все необходимое оборудование, и он может работать в гибридном формате, без необходимости ежедневного посещения офиса [28].

Кроме того, возможность заботиться о здоровье с помощью расширенной программы медицинского страхования, включающей услуги стоматолога, также является важным аспектом в удержании сотрудников.

Гигиенические факторы работы могут рассматриваться как метод привлечения и удержания персонала, так как если эти аспекты хорошо развиты, специалисты не желают возвращаться к традиционному формату работы в офисе только с определенными часами работы [30]. В настоящее время гибкость формата работы является значительным преимуществом для компаний в привлечении и удержании персонала [29].

Таким образом, можно подвести итоги вышеперечисленной информации. Были рассмотрены такие понятия, как привлечение, удержание персонала, а также мотивация [31]. Правильное и эффективное привлечение персонала приобретает для организации решающее значение и на оперативную, и на долгосрочную перспективу. Удержание персонала — это усилия, которые предпринимает компания для долгосрочного сотрудничества с набранным персоналом. Мотивация - неотъемлемая часть управления персоналом, которая побуждает работников к действию, удовлетворяя их потребности [32]. Эта мотивация включает в себя процессы привлечения и удержания персонала, которые стимулируют сотрудников работать в интересах организации [33]. В банковской индустрии эти процессы особые и связаны со специфическими особенностями труда и трендами на рынке труда. Именно поэтому наиболее эффективными методами привлечения и удержания персонала в данном секторе являются поощрение гибкости и мобильности работников, а также их профессиональное развитие [34].

1.2 Особенности работы с персоналом поколения Z

Рассмотрим понятие «персонал поколения Z», а также особенности работы с персоналом данной категории.

Z (Gen Z, зеты или зумеры) — поколение тех, кто родился с 1995 по 2009 год. Их число в мире оценивается в 2 млрд человек, из них в России, по данным Росстата, проживает около 22 млн. человек [35].

Рекрутерам интересен взрослый сегмент поколения Z — те, кто находится в начале карьерного пути. Это люди 20–25 лет — в основном выпускники вузов и студенты старших курсов [36].

На рисунке 1 представлены главные отличительные черты персонала поколения Z.

<p>Восприятие информации:</p>	<p>□ Предшественникам важно было приобретение и накопление знаний. Сегодня информация быстро устаревает и теряет актуальность. Молодые люди сегодня не стремятся аккумулировать знания, а просто знают, где их найти. Они способны непрерывно потреблять информацию и успешно применять ее в повседневной жизни. Они не пишут от руки, зато умело серфят в сети.</p>
<p>Восприятие времени:</p>	<p>□ Представители поколения Z прекрасно себя проявляют в режиме многозадачности. По их восприятию все должно происходить мгновенно, поэтому им неинтересно прогнозирование. Они не способны на чем-то концентрироваться долго и не строят планы на будущее.</p>
<p>Восприятие технологий:</p>	<p>□ У поколения Z полностью отсутствуют технологические барьеры. Они с легкостью адаптируются к новым цифровым решениям. «Зеты» с рождения вынуждены приспосабливаться к непрерывным технологическим изменениям. Благодаря этому они обладают высокой скоростью обработки данных и умеют выделять главное из большого объема информации.</p>

Рисунок 1 - Главные отличительные черты поколения [составлено автором]

Социологический дискурс все больше затрагивает вопросы, связанные с поколенческой структурой общества. Это связано с быстрым изменением социального мира, вызванным такими глобальными процессами, как урбанизация, виртуализация, цифровизация и глобализация. Эти процессы порождают новые социальные структуры и формы взаимодействия, что ведет к появлению новых потенциальных путей социального развития [37].

Пандемия коронавируса (COVID-19) еще больше изменила социальную реальность, давая общественным изменениям цифровой оттенок. Например, рынок труда значительно перешел на формат удаленной работы, что изменило социальную динамику между работодателем и работником. Однако ценности меняются не так легко, как изменяется коммуникация, и поэтому

актуально проанализировать связь между ценностями и трудоустройством современного поколения [38].

Хотя теорию поколений трудно признать чистой социологической теорией в свете критических замечаний, ее широкое распространение настоящее время нельзя не учитывать, тем более что различия между поколениями очевидны уже невооруженным глазом.

Поколение Z находится на этапе формирования своих ценностей. Однако научная литература уже содержит много исследований на эту тему, и характеристика ценностей этого поколения уже довольно развита. Представители поколения Z предпочитают виртуальную жизнь традиционным способам общения [39].

Среди ключевых ценностей поколения Z можно выделить материальный успех, общение, карьеру, индивидуализм и самовыражение. Успешная карьера, измеряемая финансовыми показателями, является ведущей мотивацией для зумеров в образовании, что свидетельствует о том, что поколение Z задумывается о своем будущем раньше, чем предыдущие поколения [40].

Поколение Z только начинает входить на рынок труда, и потому работодатели должны подготовиться к их появлению. Это говорит о том, что ценности этого поколения важны не только для них самих, как субъектов нового поколения, но и для представителей предыдущих поколений.

Важно отметить, что ценности, связанные с работой, у представителей поколения Z (например, достижение успеха и профессиональное развитие), сильно похожи на ценности миллениалов. Однако, отличаются внешние рабочие ценности (например, гарантия трудоустройства, заработная плата и обратная связь), зумеры более прагматичны и ориентированы на безопасную жизнь. В рамках социального взаимодействия на рабочем месте ценности поколения Z скорее ориентированы на конкурентоспособность [41].

Современное исследование, проведенное группой иностранных ученых, обнаружило три подгруппы поколения Z: социальных инвесторов,

рабочих пчел и любителей. Баланс между работой и домом (личной жизнью) оказался значимым для первой группы, комфортное рабочее место для второй, карьерный рост для третьей.

Многие исследования и статьи консалтинговых агентств и журналов подчеркивают, что поколение Z не является потерянными поколением (что логично в рамках теории поколений), а, наоборот, оно целеустремленное и уверенное в своих интересах в контексте трудоустройства.

Для зумеров социальные ценности важнее, чем деньги. Эти молодые люди готовы изменить мир и рынок труда должен адаптироваться к их запросам. Корпорации, такие как Google, McKinsey & Company, Adobe Education, признают преимущества ценностей поколения Z [30, с.168].

Персонал поколения Z — это производственники, менеджеры, изобретатели, а не рядовые сотрудники (к примеру бухгалтеры). Их профессия и жизненная позиция должны быть самыми лучшими в мире, а их поведение и мотивацию изменить невозможно. Корпоративный мир часто воспринимает их как дикарей, которые пришли на работу «по благу» и желания работать не имеют, но со временем такому окружению приходится с ними мириться.

Они могут иногда делать глупости, иногда работать спустя рукава. Но из них получаются самые лучшие специалисты в своей области, а потому их многие организации считают оптимальным вариантом.

Новое поколение продолжает, как и прошлые поколения, соотносит семейные ценности и достаток с критериями счастья, но значительно выросла значимость ощущения себя свободным. При этом признание со стороны людей вообще не имеет значения для представителей данного поколения [19, с.183].

Как средство достижения целей современное поколение не рассматривает в принципе такие инструменты, как профессионализм, семья, взаимопомощь и доверие. Основной упор поколение Z делает на инициативность, предприимчивость, собственные усилия и ответственность.

Основное же условие успеха молодое поколение видит в свободе для реализации своих потребностей и способностей. При этом значимость образования, материальной обеспеченности и стабильности внешнего мира значительно снизилась по сравнению как с поколением X, так и с поколением Y.

На фоне вышеизложенного парадоксально выглядят результаты по определению ролей в команде. Отрицая важность профессионализма, образования и уважения у людей, представители данного поколения в большей мере хотят быть реализаторами и координаторами в командах. Видя данное противоречие, можно выдвинуть гипотезу – либо это поколение еще не определилось в своих ролях ввиду малого возраста, либо оно в принципе не хочет определяться и не видит в этом смысла [30, с.85].

Вместе с тем компании, особенно в области информационных технологий, заинтересованы в эффективности и профессионализме деятельности сотрудников поколения Z. Спрос на кадры в информационных технологиях (ИТ) на рынке труда остается стабильным до 2020-2021 годов.

Развитие ИТ-технологий и новые области их применения, включая автоматизацию процессов, продолжают делать специалистов в этой области востребованными на рынке труда. Количество вакансий на удаленную работу и аутсорсинг разработки значительно увеличилось.

Текущий 2022 год показал, что региональным компаниям нужно быть готовыми к резкому (в некоторых случаях срочному) выходу с локального на глобальный рынок для сохранения масштабов деятельности. Когда глобальные партнеры объявили о своем уходе с рынка, компаниям пришлось перестраивать свою бизнес-модель, искать новые пути развития и даже выводить на массовый рынок свои корпоративные решения [19, с.184].

В рамках таких изменений роль персонала трудно переоценить. Особенно речь идет о новом поколении, измеряющем мир уже через призму новых технологий и современных веяний в развитии социума.

В современных условиях каждый новый сотрудник поколения Z, приходящий в компанию, должен понять, что лично для него работа в компании – это шанс преуспеть. С этой целью HR-службе компании необходимо осуществить ряд мероприятий с учетом особенностей ментальных моделей поведения этого поколения:

- закрепление за новым сотрудником Z наставника – профессионала со значительным производственным стажем работы в компании, так называемого «носителя корпоративной культуры компании»;
- наставник-профессионал совместно с сотрудниками HR-службы проводят собеседование с новичком о перспективах развития и продвижения в рамках его личной карьеры и возможных перспективах, преодолевая его непонимание взаимопомощи и отсутствие доверия к людям [19, с.185].

Для сотрудников поколения Z существует два полюса управления эффективностью, которые в достаточной степени обеспечивают контроль со стороны наставника-профессионала и одновременно формируют ощущение свободы и доверия у сотрудника, так необходимые в силу его ментальной модели поведения.

Контроль возможен с помощью трекеров, которые выступают в роли регулировщика в осуществлении командной работы, а также между сотрудниками и между сотрудником и наставником-профессионалом. При этом возможен контроль рабочего времени, физиологических показателей, контроль рабочего стола, контента, а также контроль истории браузера. Такой деликатный и неочевидный контроль легко принимается сотрудниками поколения Z.

Вместе с тем очевидно, что в любой момент деятельность сотрудника может быть проконтролирована, и это лишает его возможности нарушать предъявляемые к нему требования.

Сегодня в силу обстоятельств, связанных с пандемией, многие сотрудники перешли на работу в удаленном доступе, с использованием мессенджеров и облачных технологий. Большое значение приобретает в этих

обстоятельствах личная ответственность сотрудников. И, несмотря на отсутствие жесткого графика, формируется система доверия к сотруднику, когда по отношению к нему осуществляется контроль результата, а не самого процесса деятельности. Формируется состояние постоянного присутствия на работе, всегда на связи, которое, тем не менее, позволяет воспринимать эту ситуацию как ощущение самостоятельности и возможности жить своей жизнью, что чрезвычайно важно сотрудникам категории Z: «Мы полагаем, что ты сам знаешь, как и что делать, и доверяем тебе» [30, с.86].

Главными инструментами HR-менеджеров и наставников в работе с представителями поколения Z являются постоянные коммуникации и открытое обсуждение всех вопросов в организации с сотрудниками. Необходимо проводить плановые собрания и индивидуальные собеседования, даже если на повестке дня нет критически важных событий, обсуждать конкретные результаты работы и успехи сотрудников поколения Z. Важно, чтобы эти сотрудники ощущали постоянную поддержку и понимание на всех уровнях управления, при условии полной прозрачности и открытости информации.

Огромное значение здесь имеет грамотное формирование внутренней мотивации достижения успешных результатов в деятельности за счет формирования высокой самооценки и высокого уровня целей (Рисунок 2).

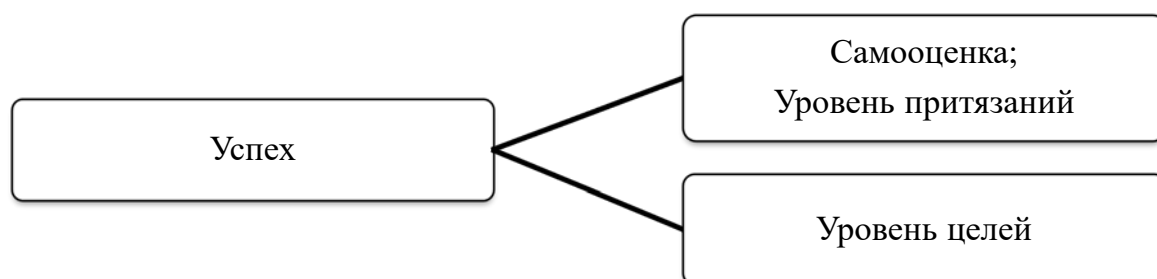


Рисунок 2 – Внутренняя мотивация достижения успешных результатов в деятельности поколения Z [19, с.190].

Если сотрудник поколения Z сочетает высокую самооценку, настойчивость и упорство в достижении трудных задач, а также имеет высокие цели в жизни, то он может стать хорошим специалистом, активным, результативным и даже лидером, гармонично уживающимся с коллективом. Такой сотрудник будет целеустремленным, предприимчивым, трудоспособным и способным добиться значительного успеха в работе. Он всегда будет стремиться к достижению главной цели или ряда промежуточных целей, которые помогут ему добиться успеха, это сочетание «обрекает» сотрудников поколения Z на успех: самоуважение – это прямо пропорциональное отношение успеха к притязаниям.

Самоуважение – позитивная часть Я-концепции, т.е. системы взглядов и представлений сотрудника поколения Z о себе самом. Как повысить самоуважение? Снижение притязаний – неконструктивный путь. Развитие самооправдательных тенденций (внешняя каузальная атрибуция) абсолютно неуместны и не характерны для сотрудников поколения Z.

Ориентация сотрудника поколения Z на успех, связанная с развитием личности, т.е. путь реализации себя, самоактуализация, делает сотрудника поколения Z эффективным и компетентным, что в свою очередь повышает эффективность и создает ключевые и ведущие компетенции компании, делая ее успешной в условиях жесткой конкуренции.

Поколение Z – молодые сотрудники, которые известны своей самостоятельностью и решительностью, склонностью к использованию технологий на рабочем месте [14, с.328].

Чтобы грамотно работать с таким персоналом, необходимо предоставить возможности для их роста и развития. Создание привлекательной и веселой среды необходимо для поддержания вовлеченности и мотивации сотрудников. Если компания хочет задействовать весь потенциал поколения Z, следует помнить о некоторых важных вещах:

– Акцент на эффективную коммуникацию. Поколение Z высоко ценит общение и считает его важным компонентом отношений, в том числе рабочих. Они считают, что эффективное общение необходимо для построения доверия, разрешения конфликтов и создания позитивной атмосферы.

Они очень коммуникабельны, чем с успехом пользуются в работе и жизни. Сотрудники поколения Z нацелены на то, чтобы своими действиями создать безопасную среду абсолютно для всех. Менеджеры должны убедиться, что они эффективно справляются со сложными ситуациями.

– В ожидании перемен. Сотрудники поколения Z открыты для новых идей и готовы экспериментировать. Они считают, что если они могут быть гибкими, то их работодатели должны быть гибкими. Руководители должны следить за тем, чтобы рабочие места поколения Z поощряли обучение и рост [32, с.216]. Важно создать среду, которая оставляет место для изменений и предоставляет возможности для адаптации к новым условиям. Поколение Z любит вводить новшества и использовать новые идеи, которые часто могут повысить производительность.

– Стремление к гибкости. Сотрудники поколения Z, выросшие в социальных сетях, привыкли работать в гибкой среде, что важно понимать при подготовке молодых кадров. Они хотят быть свободными, они могут работать удаленно, они приветствуют гибкий график.

Это лишь некоторые из способов, которыми можно привлечь молодых сотрудников на рабочее место и удержать их на нём. Но важно учитывать, что молодое поколение со временем взрослеет и ожидает от работы большего, чем быть ограниченным жесткими рамками, навязанными старшим поколением. Как правило, производительность поколения Z подрывают нормы, которые должны строго соблюдаться [14, с.328].

– Психологическое здоровье в приоритете. Становится все более очевидным, что поколение Z придает большое значение психическому здоровью. Это вдвойне верно для миллениалов. Руководителям важно

следить за уровнем стресса, который сохраняется на рабочем месте, а также за тем, подходит ли среда для того, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно.

– Руководителям следует поощрять сотрудников. При управлении важно понимать, что сотрудники поколения Z могут брать на себя ответственность за выполнение сложных задач. Но предоставление слишком большой автономии может вызвать хаос и пассивность [32, с.217].

Руководителям должны быть даны четкие задания со сроками и обратной связью. В данном случае ключевым моментом является баланс между вдохновением и контролем. Мотивацией может быть поощрение сотрудников за выполненные задачи – вовремя и успешно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что крупные компании, нацеленные занять лидирующие позиции на рынке, уделяют особое внимание поиску молодых талантливых сотрудников поколения Z. Компаниям важно иметь ясное представление, что такое талант и какие качества работника требуются для компании, в таком случае можно эффективно организовать поиск, привлечение и развитие талантливого персонала.

1.3 Современные методы привлечения и удержания персонала поколения Z в организации

Как упоминалось ранее, привлечение персонала является важным маркетинговым процессом в организации, направленным на подбор и отбор квалифицированных кадров для ее производственной деятельности [12, с.214]. Оно проводится, когда организация создается, расширяется, или в случае замены уволившихся сотрудников.

Для реализации этого процесса можно использовать различные методы, такие как массовый подбор, рекрутинг или прямой поиск потенциальных кандидатов.

На рисунке 3 представлены основные методы привлечения персонала в организацию.



Рисунок 3 - Методы привлечения кандидатов на вакантную должность в организацию [24, с.5]

«К активным методам относится вербовка персонала, т.е. налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Более экономичным методом привлечения сотрудников выступает привлечение сотрудников на основе личных связей уже работающего персонала. Также, на основе проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров» [7, с.85].

«Организации используют активные методы поиска и отбора персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше кандидатов, удовлетворяющих критериям, сформированным работодателем» [8, с.18].

«К пассивным методам относятся такие методы, как размещение объявлений в разнообразных СМИ о вакантных должностях, об уровне,

требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации» [7, с.86].

При найме персонала необходимо отличать отбор от подбора персонала, основные отличия которых представлены на (Рисунок 4).

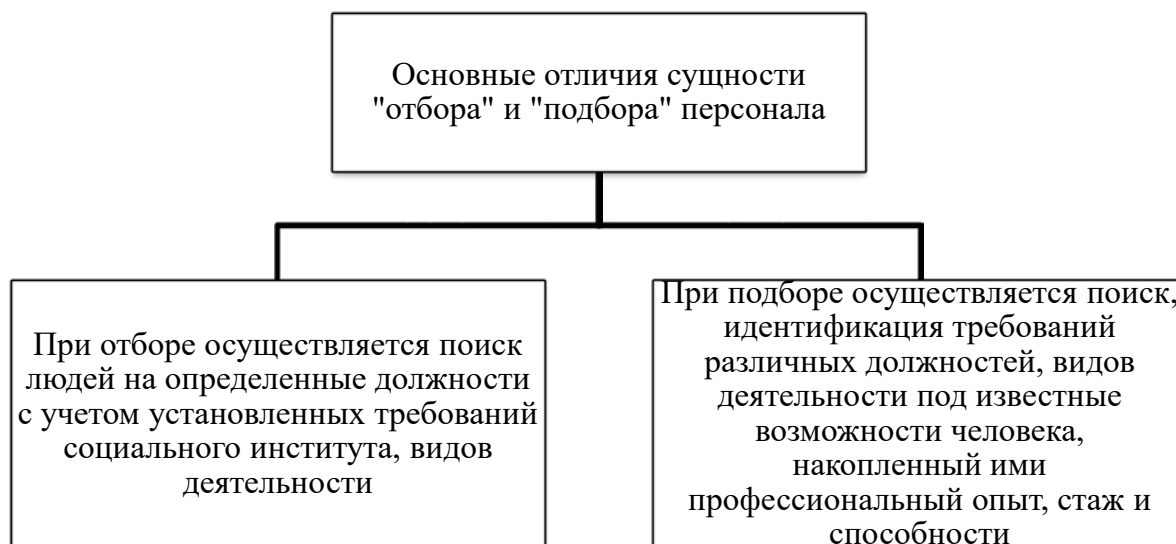


Рисунок 4 - Основные отличия сущности отбора и подбора персонала [18, с.95]

Следуя цели подбора и отбора персонала, можно указать, что при отборе кадров ищутся люди для определенных должностей, а при подборе сотрудников оценивается их соответствие требованиям должности на основании их потенциальных возможностей.

Анализ работ различных авторов показал, что высококвалифицированные специалисты, включая представителей поколения Z, при выборе работодателя обычно ориентируются на такие критерии, как статус компании, высокая зарплата и перспектива карьерного роста. Менеджеры по подбору персонала должны знать ожидания кандидатов на вакансии, понимать их требования к будущей работе и определить, насколько соискатели готовы к этой работе.

Изменяющиеся условия на современном рынке труда заставляют работодателей пересмотреть свои методы подбора и найма персонала и

адаптироваться к современным условиям. Рассматривая методы PR для привлечения персонала (Рисунок 5), можно помочь компаниям привлечь и удерживать талантливых сотрудников.

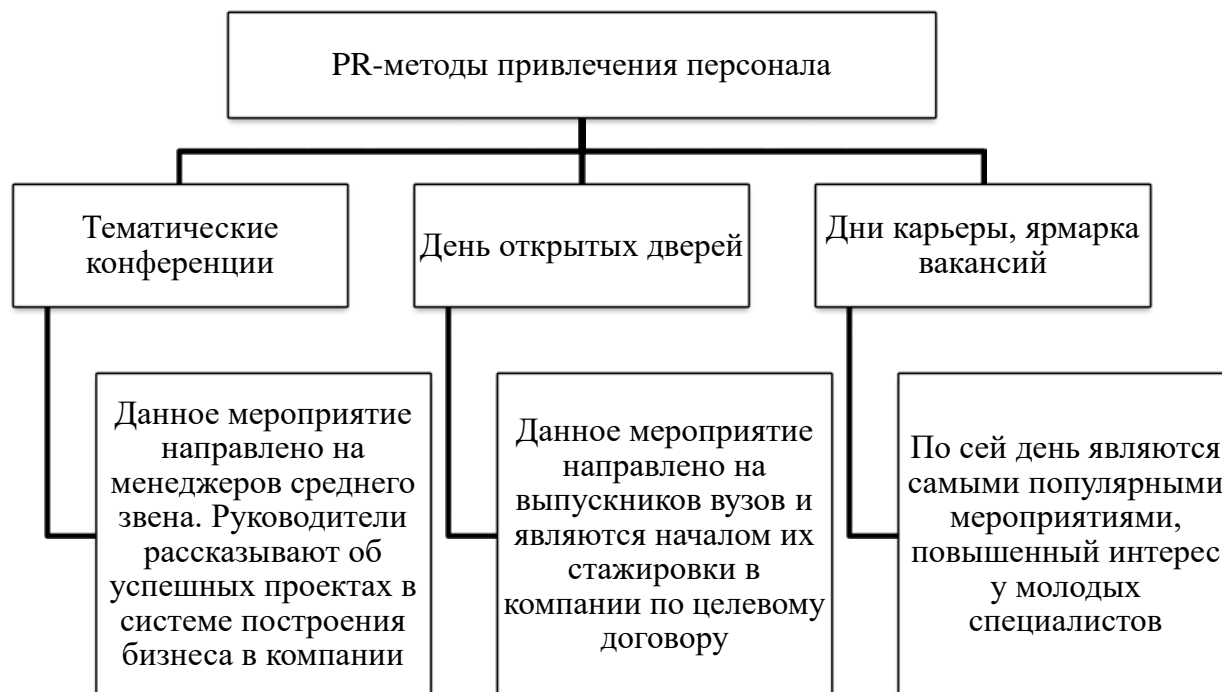


Рисунок 5 – PR-методы привлечения персонала [35, с.75]

Также следует отметить, что многие организации в настоящее время не имеют социальных программ для работы с высококвалифицированными специалистами, и некоторые привлекают иностранных граждан на вакантные позиции.

Чтобы устранить кадровый дефицит в российских компаниях путем удержания персонала, можно инвестировать во внутренние корпоративные программы обучения, повышение квалификации или переквалификацию своих работников, которые не стремятся переехать в столицу, но хотели бы развиваться и быть полезными в своем городе или регионе.

Кроме того, необходимо акцентировать внимание на развитии малых городов России, иначе молодежь продолжит уезжать. Следует помнить, что в

условиях рыночной экономики материальное стимулирование играет важную роль в удержании высококвалифицированных специалистов [33, с.128]. Эти меры связаны с общим понятием event-рекрутинга.

Event-рекрутинг – это метод, при котором кандидаты на вакансии привлекаются с помощью организации специальных мероприятий, которые выгодны для компании как с финансовой, так и с имиджевой точек зрения [28, с.140]. Чаще всего этот метод используется для привлечения молодых специалистов на стартовые позиции, которые не привлекательны для профессионалов со стажем.

Использование event-рекрутинга целесообразно, когда в компании есть не менее пяти открытых вакансий, чтобы экономить средства и формировать благоприятный имидж на рынке труда. Участие кандидатов в таких мероприятиях позволяет не только получить возможность трудоустройства, но и приобрести новые знания и опыт (Рисунок 6).



Рисунок 6 – Мероприятия по привлечению и удержанию персонала через EVENT-рекрутинг [составлено автором]

Компании с особо прогрессивным подходом к управлению персоналом все больше убеждаются в результативности event-рекрутинга.

Стоит также рассмотреть такую важную категорию, как ценностное предложение сотрудника.

Ценностное предложение сотрудника (EVP) – это единственное в своем роде соглашение о преимуществах, которые сотрудник получает за навыки, способности и опыт, которые он передает организации. EVP описывает суть любого предприятия, его особенности и то, для чего оно существует [31, с.660].

Бренд работодателя (HR-бренд), в свою очередь, является сочетанием возможностей и опыта текущих и потенциальных сотрудников предприятия. HR-бренд привлекает новые таланты и способствует их удержанию, иными словами, позволяет предприятию являться достойной рабочей средой на рынке труда.

Общеизвестно, что удовлетворение работника является нечто большим, чем просто вознаграждение. Кроме заработной платы, существуют и другие факторы, которые важны для сотрудников, такие как сбалансированность рабочей деятельности и личной жизни, управление производительностью, корпоративная культура, политика компании в отношении найма сотрудников, акцент на образование и развитие профессиональных навыков, планирование кадровой преемственности, и т.д. [31, с.661].

Следовательно, все эти факторы в совокупности формируют ценностное предложение сотрудниками, которое является инструментом HR-брендинга, поскольку оно отражается на всех этапах по найму и удержанию квалифицированного персонала и талантов.

Ценностное предложение сотрудника стало популярным среди работодателей вместе с появлением концепции управления талантами, удержания сотрудников, а также формирования бренда работодателя.

В различных источниках признается полезность ценностного предложения сотрудника как важного инструмента HR-брендинга:

– ценностное предложение работника рассматривается в качестве определяющего фактора вовлеченности и удержания сотрудников, которое имеет влияние на критические результаты бизнеса.

– предприятия с превосходным ценностным предложением сотрудников помогают адаптировать свой «бренд» и «продукты» к рабочим местам, чтобы привлечь и сохранить определенных кандидатов.

– бренд работодателя способствует продвижению предприятию как внутри, так и на внешнем рынке труда.

– ценностное предложение сотрудника играет ключевую роль в совместном создании ценности между заинтересованными сторонами.

– ключевым моментом определения бренда работодателя является разработка сначала ценностного предложения сотрудника.

– при разработке эффективного ценностного предложения сотрудника предприятия должны иметь подробный план развития, чтобы определить, о чем думают сотрудники и что для них важно [21, с.281].

Различные источники, использованные в качестве ресурсов для определения ключевых особенностей ценностного предложения и бренда работодателя в данной статье, показывают, что компании, которым необходимо привлекать, нанимать и удерживать сотрудников, могут достичь этих целей путем разработки ценностного предложения сотрудников в формулировке, что оно будет продвигать предприятие через сотрудников в форме HR-бренда.

Таким образом, стратегическое ценностное предложение сотрудника помогает в создании HR-бренда, выявляя желаемые потребности сотрудников в рамках занятости, предоставляемой предприятиями. Исследование влияния HR-бренда на подбор персонала показало, что хорошо продуманное и выполненное EVP позволяет увеличить приверженность новых сотрудников на 29% и вероятность их участия в продвижении предприятия как сторонники на 24-27% [31, с.662].

Ценностное предложение сотрудника выполняет важную роль в HR-брендинге, включая культуру труда, стратегию найма, ориентацию на персонал, заработную плату и льготы, лидерство и баланс между работой и личной жизнью, управление производительностью, рост и развитие. Оно способно привлекать, удерживать и удовлетворять сотрудников в контексте HR-брендинга.

Чтобы создать желаемый HR-бренд, организация должна концептуализировать основу ценностного предложения сотрудника:

- правильное соответствие: хорошо продуманное ценностное предложение сотрудника повышает доступность кандидатов на должность в кадровом резерве.

- воссоздание рабочей силы: это расширяет аспект доверия и приверженности сотрудников предприятия, запускает процесс обмена взглядами и идеями.

- сделать предприятие надежным с помощью желательных кандидатов: хорошее предложение ценности сотрудника должно удовлетворять все потребности и желания каждого сотрудника.

Ценностное предложение сотрудника фокусируется на том, насколько эффективен процесс найма в отношении существующих и потенциальных новых сотрудников. Лучшие предложения по подбору персонала определенно формулируют привлекательность бренда работодателя.

Каждый год появляются все новые и новые современные методы в рекрутинге. Рассмотрим некоторые из новых трендов, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 – Новые тренды рекрутинга 2022 года [11, с.14]

Мир рекрутинга меняется каждый день, и, если компания ищет самых лучших работников, важно иметь подходящий подход в рекрутинге, а также следовать современным трендам, которые помогают улучшить процесс рекрутинга [12, с.215].

Современные компании сталкиваются с множеством рисков, связанных с набором молодых специалистов и омоложением штата: негативное восприятие профессии, низкая ЗП и большой объем работы, недостаточное качество подготовки выпускников в некоторых университетах, нехватка опыта у молодых специалистов и другие [11, с.15].

Это далеко не все риски, но лишь некоторые из них. Исходя из этих проблем, необходимо разработать планы по привлечению и удержанию молодых специалистов в организации. Которые в реальной мере смогут привлечь внимание и стимулировать сотрудников поколения Z к трудоустройству и дальнейшей плодотворной работе в организации. Ведь, как упоминалось ранее, сотрудники-зумеры несут особую важность,

поскольку они отличаются умением работать в режиме многозадачности и способностью нести ответственность за выполнение самых сложных задач.

Подводя промежуточный итог, можно сделать вывод о том, что в настоящее время компании используют различные методы поиска и отбора персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше кандидатов, удовлетворяющих критериям, сформированным работодателем. При этом важно отметить, что к разным категориям персонала применяются свои характерные методы привлечения и удержания. Стратегии ценностного предложения сотрудников помогают в создании репутации компании, а использование EVP в качестве инструмента HR-бренда, безусловно, служит цели привлечения, найма и удержания лучших талантов для улучшения роста и развития организации.

Таким образом, сделаем выводы:

С учетом вышеизложенного, следует отметить следующее: привлечение кадров является второй по важности функцией в HR-менеджменте после планирования.

Ключевым фактором для эффективной работы организации в будущем является найм персонала. Процедура найма включает подбор, отбор и прием сотрудников на свободные вакансии. При выборе кандидатов важно придерживаться принципов, которые позволят найти лучших специалистов и обеспечить им легкую адаптацию и быстрое достижение высоких трудовых результатов. Найм персонала необходим при создании или расширении организации, а также при изменении численности ее персонала.

Удержание персонала — это усилия, которые предпринимает компания для долгосрочного сотрудничества с набранным персоналом.

Для привлечения персонала используются активные и пассивные методы, которые зависят от ситуации на рынке труда, то есть от наличия или отсутствия достаточного количества квалифицированных специалистов. В системе найма персонала отбор происходит на основе поиска кандидатов на конкретные должности, а при подборе сотрудника оценивается соответствие

его профиля требованиям должности. Проводится также оценка эффективности рекрутинга, включающая расчет показателей, которые позволяют определить эффективность затрат на каждом этапе процесса в организации.

Организациям важно уделять особое внимание привлечению и удержанию молодых талантливых сотрудников поколения Z. Компаниям важно иметь ясное представление, что такое талант и какие качества работника требуются для компании, в таком случае можно эффективно использовать методы по поиску, привлечению и удержанию талантливого персонала поколения Z.

2 Оценка привлечения и удержания сотрудников Азиатско-Тихоокеанского Банка

2.1 Краткая характеристика деятельности и анализ основных организационно-экономических показателей АТБ

В процессе исследования мной была проанализирована деятельность и основные организационно-экономические показатели головного офиса Азиатско-Тихоокеанского банка (АТБ), расположенного по адресу: Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Амурская, д. 225 [5].

АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк» — это крупный региональный банк (находится в Амурской области) с обширным портфелем активов и является одним из наиболее крупных банков Дальнего Востока. В 2018 году банк прошел процедуру финансового оздоровления, которым управляла УК ФКБС. С момента октября 2021 года 100% акций АТБ принадлежат казахстанской компании «Пионер Кэпитал Инвест».

Вид деятельности по ОКВЭД: Денежное посредничество прочее (код по ОКВЭД 64.19). Дополнительные виды деятельности АТБ г. Благовещенск по ОКВЭД представлены в Таблице 2:

Таблица 2 – Дополнительные виды деятельности АТБ по ОКВЭД

Код ОКВЭД	Вид деятельности
62.09	Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
64.91	Деятельность по финансовой аренде (лизингу/сублизингу)
64.99.1	Вложения в ценные бумаги
64.99.2	Деятельность дилерская

В связи с этим, главными направлениями деятельности АТБ являются кредитование частных лиц и коммерческих организаций, а также привлечение средств граждан в виде вкладов. Наиболее значительным источником финансирования банка являются вклады физических лиц.

Уставный капитал АТБ составляет 8672935717,20 руб.

Основные реквизиты организации представлены в Приложении А.

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 24 ноября 2022 г. является председатель правления Алтынбеков Кайрат Турекулович (ИНН: 502423540251).

Организационная структура АТБ Представлена в Приложении Б.

АТБ не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Даже в сравнении с флагманами банковской отрасли, Азиатско-Тихоокеанский Банк обладает значительными конкурентными преимуществами, среди которых:

- Привлекательные процентные ставки по кредитам.
- Широкий спектр кредитных и депозитных продуктов, предназначенных для различных категорий клиентов и их целей.
- Активный выпуск карт, принимаемых во всем мире.
- Стабильная работа банка.
- Доступность сайта банка круглосуточно, а также онлайн-информационной и клиентской поддержки.
- Современное дистанционное обслуживание, включая интернет-банк, мобильный банк, СМС-информирование, платежные сервисы Samsung Pay, Apple Pay и другие.
- Возможность осуществлять все виды операций онлайн, такие как оплата кредитов, перевод денег с карты на карту, оплата коммунальных услуг и т. д.

- Профессиональные сотрудники, которые могут оказать помощь и консультации в офисах банка или по телефону.

- Расположение широкой сети отделений, а также множества банкоматов и терминалов собственного производства [5].

На официальном сайте Азиатско-Тихоокеанского Банка доступен весь перечень услуг, оказываемых как частным клиентам, так и бизнесу. Среди них:

- кредитование, такое как потребительские, ипотечные, карты, рефинансирование;

- вклады на выгодных условиях;

- различные виды счетов, включая личные, номинальные, накопительные, эскроу и обезличенные металлические счета;

- банковские карты, в том числе кредитные, дебетовые, универсальные и с выгодным кэшбэком;

- страхование жизни, здоровья, имущества, обязательное пенсионное страхование и другие виды;

- валютно-обменные операции с выгодным курсом и индивидуальными условиями;

- банковские и онлайн-переводы наличными или со счета на счет;

- оплата коммунальных услуг наличными, картой или онлайн;

- специальные предложения для бизнеса, такие как эквайринг и реализация имущества;

- премиальное обслуживание клиентов;

- инвестиции, включая брокерское обслуживание, управление активами и индивидуальный инвестиционный счет;

- монеты, включая памятные (из серебра и золота) и иностранные.

Азиатско-Тихоокеанский Банк предлагает своим клиентам наиболее выгодные условия по кредитам. Не только для физических лиц, но и для

организаций. Банк предлагает услуги: открытия рублевых и долларовых вкладов; получение ипотеки и автокредита; обмен валют; инвестирование [5].

АТБ выпускает кредитные и дебетовые карты по различным платежным системам: «МИР», «Visa», «MasterCard».

Тарифы на кредитные и дебетовые карты в банке, следующие:

Все кредитные карты: карта «Универсальная».

Все дебетовые карты: кэш-бэк карта; карта командира; карта «Кошелек»; карта «Особый статус»; карта «Кампус»; карта «Детская».

В АТБ предоставляется ипотека: приобретение готового жилья; семейная ипотека; военная ипотека; приобретение квартиры на этапе строительства; рефинансирование; ипотека с государственной поддержкой [5].

Также АТБ осуществляет открытие и ведение счетов, таких как:

- Счета эскроу.
- Обезличенные металлические счета.
- Текущие счета.

АТБ осуществляет такие виды переводов, как: переводы с карты на карту; переводы наличными; валютно-обменные операции; переводы СБП.

АТБ предоставляет широкий спектр страховых услуг, среди которых:

- Комплексное страхование;
- Страхование имущества;
- Инвестиционное и накопительное страхование жизни;
- Продукты "Защита карты" и "Вернуть просто" [5].

Кроме того, АТБ предлагает дополнительные услуги, такие как акции и скидки, индивидуальный пенсионный план, юридическая, налоговая и комплексная поддержка, семейный и пенсионный консьерж, умная медицина, монеты, регистрация клиентов в единой биометрической системе, аренда сейфовой ячейки, депозитарное обслуживание, банковские счета в

драгоценных металлах, реализация имущества, интернет- и мобильный банк, SMS-сервис и другие.

Таблица 3 - Основные организационно-экономические показатели АТБ г. Благовещенска за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Выручка, млн. р.	267	916	1137	649	243.3	221	24.12
2. Себестоимость продаж, млн. р.	222	807	895	585	263.5	88	10.9
3. Валовая прибыль (убыток), млн. р.	45	108	241	63	140	133	123.1
4. Управленческие расходы, млн. р.	25	27	30	2	8	3	11.1
5. Коммерческие расходы, млн. р.	13	15	18	2	15.3	3	20
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. р.	26	55	159	29	111.5	104	189
7. Чистая прибыль (убыток), млн. р.	4	12	64	8	200	52	81.25
8. Осн. средства, млн.р.	114	124	128	10	17.5	4	3.2
9. Оборотные активы, млн. р.	125	104	137	-21	-16.8	33	31.7
10. Численность ППП, чел.	101	173	208	72	71.2	35	20.2
11. Фонд оплаты труда ППП, млн. р.	34	55	79	21	61.7	24	43.6
12. Производ. труда работающего, млн. р.	156	123	178	-33	-21.1	55	44.7
13. Среднегодовая з/пл работающего, т.р.	150	143	160	-7	-4.6	17	11.8
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,69	13,32	12,78	9.63	-	-0.54	-
15. Оборачиваемость активов, раз	125	104	137	-21	—	33	—
16. Рентаб. продаж, %	11.96	6.89	17.73	-5.07	—	10.84	—
17. Рентабельность производства, % (стрб. (стр2+стр4+стр5)) x100%	9.92	6.08	13.96	-3.84	—	7.88	—

Широкий спектр услуг АТБ предоставляет также и юридическим лицам.

Автором данной работы проведён анализ основных организационно-экономических показателей АТБ г. Благовещенска (Таблица 3).

Если проанализировать организационно-экономические показатели АТБ в г. Благовещенске, то можно заметить, что основные финансовые показатели банка находятся в стадии положительной динамики, что способствует улучшению экономической деятельности. Когда рассматриваем показатели производительности труда, потребуется учитывать не только объемы выручки, но и среднесписочную численность.

Данные за 2020 и 2021 годы свидетельствуют о росте выручки и численности (Рисунок 8).

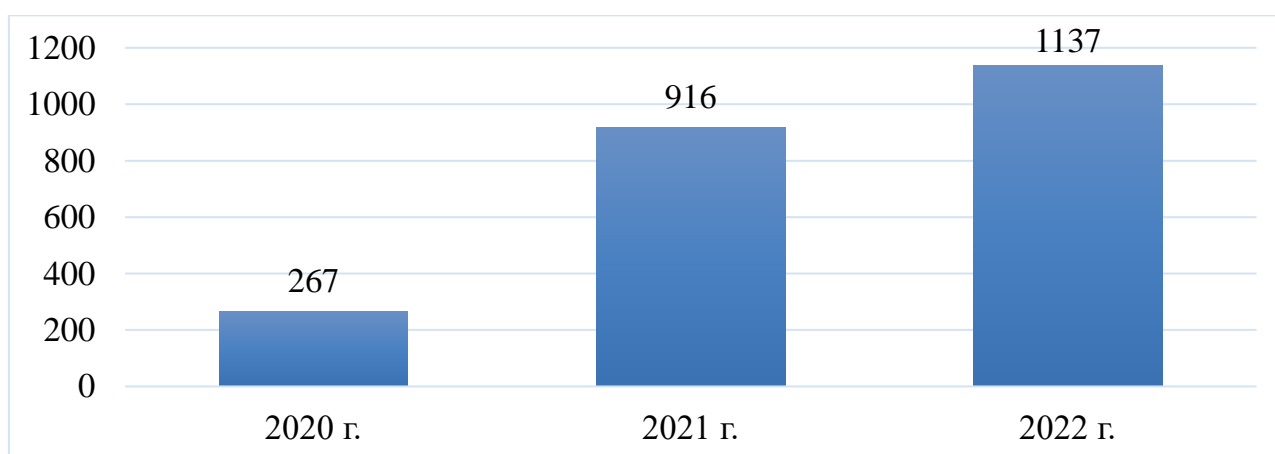


Рисунок 8 – Показатели выручки АТБ

При увеличении выручки и штата организации, среднегодовая производительность сотрудника снижается на 21,1%. Анализ 2022 года показал, что рост выручки опережает темп роста среднегодовой производительности труда. Выручка составляет 1 137 000 тыс. рублей, а среднегодовая производительность труда - 178 000 тыс. рублей, что свидетельствует о падении качества и эффективности работы сотрудников АТБ в г. Благовещенске.

Надо отметить, что прибыль в 2022 году увеличилась на 104 000 тыс. рублей. Рост прибыли обусловлен увеличением выручки на 221 000 тыс. рублей, но при более медленных темпах, чем в предыдущем периоде - на 24,12%. Тем временем, коммерческие расходы возросли на 20%, а себестоимость продаж - на 88 000 тыс. рублей, процентный рост составил 10,9% по сравнению со временем, предшествующим. Руководство АТБ стремится к дальнейшему сокращению затрат на производство продукции, что является ключевым фактором роста прибыли от продаж.

Эффективность деятельности АТБ в г. Благовещенске проявляется в рентабельности продаж и производства. Рентабельность продаж выросла на 7,88% в 2022 году по сравнению с 2021 годом, а рентабельность производства увеличилась на 10,84%. Таблица 3 свидетельствует о положительном росте двух ключевых показателей рентабельности, что говорит о высокой эффективности деятельности АТБ г. Благовещенска.

2.2 Оценка процесса привлечения и удержания персонала Азиатско-Тихоокеанского Банка

Для анализа структуры персонала АТБ г. Благовещенска нужно обратиться к общей численности его работников, что позволит определить трудовой потенциал банка.

Таблица 4 – Структура персонала АТБ за 2021-2022 г.

Категория работников	2021 г.	2022 г.	Отклонение	Темп роста, %	Удельный вес персонала, %	
					2021 г.	2022 г.
Среднеспис. числ-ть персонала, чел.	173	208	35	20,2	100,0	100,0
Административный персонал, чел.	10	11	1	10	5,8	5,3
Специалисты, чел.	75	93	18	24	43,4	44,7
Рабочие, чел.	88	104	16	18,1	50,8	50

Данные таблицы 4 представляют информацию о численности и структуре персонала за последние два года.

Графически структура персонала АТБ за 2022 год представлена на рисунке 9.

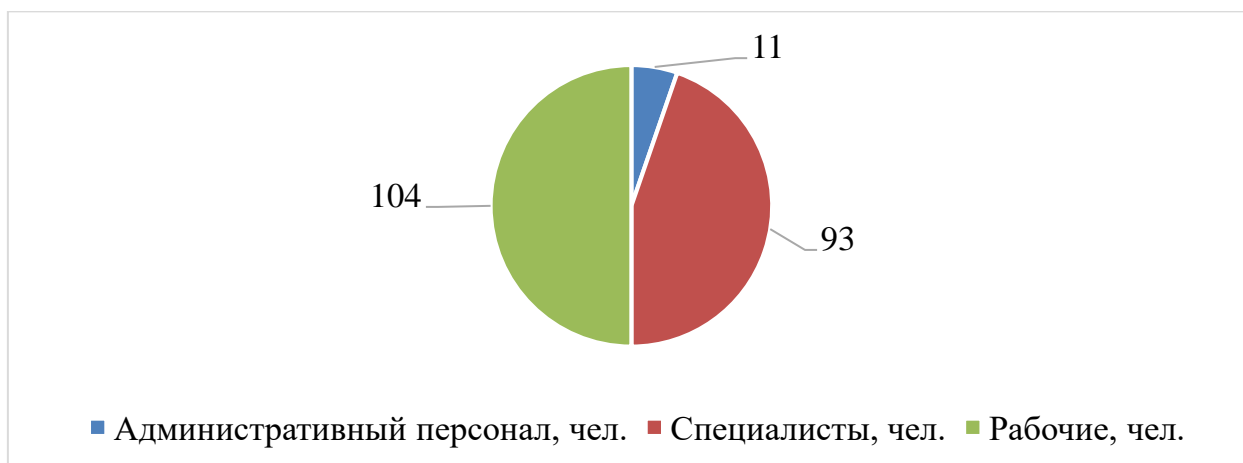


Рисунок 9 - Структура персонала АТБ за 2022 год

Таблица 4 показывает увеличение численности административного персонала на 1 человека, а численность специалистов и рабочих увеличилась соответственно на 18 человек и 16 человек в 2022 году по сравнению с прошлым годом.

Рост численности работников АТБ г. Благовещенска может быть связан с изменениями в управлении и наращиванием выручки организации. Значительный рост происходит в категории специалистов, у которых удельный вес увеличился с 43,4% до 44,7%, в то время как удельный вес административного персонала и рабочих уменьшился.

Нужно отметить, что производительность зависит не только от количества, но и от качества работы сотрудников. Руководство АТБ г. Благовещенска стремится повысить качество работ и увеличить количество заказов путем увеличения числа высококвалифицированных специалистов в банке.

Далее таблица 5 представляет информацию об образовании и квалификации сотрудников организации.

Таблица 5 – Состав работников по образованию в АТБ

Категория работников	2021 г.		2022 г.	
	Высшее	Среднее специальное	Высшее	Среднее специальное
Общее количество работников, чел.	85	88	116	92
Административный персонал, чел.	10	-	11	-
Специалисты, чел.	70	5	88	5
Рабочие, чел.	5	83	17	87

Таблица 5 демонстрирует, что общий уровень образованности работников АТБ немного увеличился. Число рабочих с высшим образованием возросло на 12 человек, а со средним специальным - на 4 человека.

Количество специалистов с высшим образованием также увеличилось на 18 человек, общее число работников со средним специальным образованием в этой категории при этом не изменилось. Увеличение численности квалифицированных работников в организации является важным фактором для успешной деятельности предприятия на фоне общего роста числа работников АТБ г. Благовещенска.

Следующим шагом в анализе структуры персонала следует обратить внимание на стаж сотрудников организации. Информация о составе сотрудников по стажу представлена в таблице 6.

Опытный персонал является неотъемлемой частью эффективного функционирования организации. Он выполняет функцию наставника и

обучает новых сотрудников, обеспечивая стабильность и постоянство работы.

Таблица 6 – Состав работников по трудовому стажу в АТБ

Категории персонала	2021 г.				2022 г.			
	До 5 лет	От 6 лет до 10 лет	От 11 лет до 20 лет	Свыше 20 лет	До 5 лет	От 6 лет до 10 лет	От 11 лет до 20 лет	Свыше 20 лет
Административный персонал,	1	3	5	1	1	4	5	1
Специалисты,	35	24	11	5	43	31	13	6
Рабочие, чел.	48	25	7	8	56	32	11	5
Всего, чел.	84	52	23	14	100	67	29	12

Согласно данным таблицы 6, в обоих рассматриваемых периодах большую долю составляют работники со стажем до 5 лет, однако количество сотрудников со стажем от 6 до 10 лет и со стажем от 11 до 20 лет продолжает возрастать. Это связано с увеличением численности персонала в АТБ г. Благовещенска. Количество работников с опытом свыше 20 лет составляет небольшую долю общего числа.

Таблица 7 – Состав работников по возрасту в АТБ г. Благовещенска

Категории персонала	2021 г.					2022 г.				
	До 30 лет	31- 40 лет	41- 50 лет	51- 60 лет	Свыше 60 лет	До 30 лет	31- 40 лет	41- 50 лет	51- 60 лет	Свыше 60 лет
Административный персонал, чел.	-	-	-	8	2	-	-	-	9	2
Специалисты, чел.	21	20	14	15	5	32	20	20	18	3
Рабочие, чел.	33	29	18	5	3	45	33	18	4	4
Всего, чел.	54	49	32	28	10	77	53	38	31	9

Для более полного анализа структуры персонала АТБ необходимо рассмотреть статистику по возрасту работников, которая представлена в таблице 7.

Анализ таблицы 7 показал, что наибольшее количество работников АТБ г. Благовещенска, включая поколение Z, составляют лица до 40 лет, при этом число сотрудников старше 60 лет незначительно снижается в связи с их выходом на пенсию.

Один из ключевых этапов анализа структуры персонала банка – это изучение динамики его кадров. Штат АТБ постоянно находится в изменении под воздействием внешних и внутренних факторов. Внешние факторы включают в себя переходы работников на другие места работы или увольнения, внутренние факторы – профессиональное продвижение, понижения, переводы в другие подразделения и другие. Данные о динамике кадров в АТБ представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Движение рабочей силы в АТБ г. Благовещенска

Показатели	2021 г.	2022 г.
Принято на предприятие, чел.	15	53
Выбыло из предприятия всего, чел.	9	18
Выбыло из предприятия по сокращению, чел.	-	2
Выбыло из предприятия по причине выхода на пенсию, чел.	2	2
Выбыло из предприятия по собственному желанию, чел.	4	И
Выбыло из предприятия за нарушение трудовой дисциплины, чел.	-	1
Перевод в другое подразделение предприятия, чел.	3	2
Среднесписочная численность работников, чел.	173	208

Штат сотрудников АТБ г. Благовещенска постоянно изменяется в связи с тем, что работники устраиваются на работу или увольняются с нее. В течение последних нескольких отчетных лет сотрудников в банке становится

все больше. Большинство увольнений связано с решением работников об уходе, основанным на 80 статье Трудового Кодекса Российской Федерации. Это может быть вызвано неблагоприятными условиями труда, несовершенной системой мотивации или другими личными причинами.

Привлечение достойных кандидатов является приоритетом для руководителей и специалистов по подбору и формированию кадрового состава АТБ г. Благовещенска (наличие в команде профессиональных сотрудников даст возможность организациям стать более эффективными).

Основными способами удержания своих сотрудников кадровая служба АТБ считает:

- а) Достойный уровень оплаты труда, премии за выполнения плана по продажам банковских продуктов.
- б) Систему нематериальной мотивации, включающей в себя:
 - 1) командный дух;
 - 2) комфортные условия труда;
 - 3) возможность обучения;
 - 4) корпоративные мероприятия;
 - 5) собственный тренажёрный зал;
- б) благодарности за хорошую трудовую деятельность.
- в) Льготные ставки по кредитам для своих сотрудников.
- г) Перспективы карьерного роста, обучение и переобучение своих сотрудников.

Кадровая служба АТБ г. Благовещенск регулярно проводит опросы и анкетирование среди сотрудников, чтобы обнаружить ошибки в кадровой политике банка и получить отзывы, пожелания и предложения от работников. Это сделано в рамках принципа прозрачности и открытости.

В рамках этого исследования был проведен анонимный опрос-анкетирование среди молодых сотрудников поколения Z в АТБ г. Благовещенска для выяснения их удовлетворенности или неудовлетворенности кадровой политикой банка, а также для выявления

слабых мест в материальной и нематериальной мотивации, а также для изучения вопросов, связанных с организацией труда. Опрос был проведен среди 50 сотрудников, занимающих различные должности и обладающих высокой профессиональной квалификацией. Его результаты приведены в таблице 4. Из проведенного опроса можно сделать вывод, что молодые сотрудники АТБ г. Благовещенска не полностью удовлетворены предоставляемыми им материальными мотиваторами. Например, когда их спрашивали об удовлетворенности стимулированием, льготами и компенсациями, 21 человек из 50 опрошенных ответили "удовлетворительно", "неудовлетворительно" и "отрицательно" (см. рисунок 10). Кроме того, 10 человек ответили отрицательно на вопрос о том, как они используют свои компетенции в работе. Это указывает на проблемы с внутренней политикой банка.

Таблица 9 – Результаты анкетирования сотрудников поколения Z АТБ

Вопрос	Отлично	Хорошо	Удовлетв.	Неудовлетв.	Крайне негативно
Рабочий процесс спланирован и организован грамотно	29	13	7	1	0
Мой руководитель заинтересован в моей работе	24	10	8	6	2
Я использую все навыки и знания, которыми владею, в своей работе	20	14	6	5	5
Я бы хотел получить дополнит. квалификации при содействии АТБ	19	20	5	4	2
Оплата, котор. я получаю, соответствует объему и кач-ву выполняемой мной работы	14	23	4	6	3
Меня устраивает матер. стимулирование, которое применяется в АТБ, в том числе льготы и компенсации	14	15	9	7	5
Работа, которую я выполняю, доставляет мне удовольствие	15	20	12	11	2



Рисунок 10 – Ответы на вопрос о материальном стимулировании

В целом, можно предположить, что все параметры, которые соответствуют уровню «удовлетворительно» и выше, являются достаточными в мотивационном климате. Однако, опрос выявил проблемы с материальным стимулированием среди сотрудников.

Из проведенного опроса также выявилось, что есть проблемы во взаимодействии между руководителями и подчиненными. Из этого можно заключить, что начальникам отделений и отделов необходимо уделять больше внимания и времени для взаимодействия со своими сотрудниками. Это может включать рабочие совещания и более тесное вовлечение в вопросы, возникающие в рабочем процессе.

Структурным руководителям в АТБ следует уделять большее внимание компетенциям своих сотрудников, чтобы использовать их потенциал наиболее эффективно для работоспособности банка. Система взаимодействия между руководителем и подчиненным имеет большое влияние на установку целей. Чем развитее этот процесс, тем больше внимания руководитель должен уделять профессиональным знаниям и умениям своих подчиненных.

Сотрудники поколения Z, участвовавшие в опросе, отмечают, что руководитель, проявляющий интерес к их профессиональным качествам и

квалификации, чаще поднимает вопрос о дальнейшем обучении и повышении квалификации. Это способствует установлению системы обмена информацией между руководителем и подчиненными.

Из других проведенных в АТБ опросов, связанных с материальным стимулированием сотрудников, следует, что чем оптимальнее распределена рабочая нагрузка среди сотрудников, тем меньше тенденция к текучести кадров.

В целом, можно заключить, что для сотрудников важны размер оплаты труда и материальные выгоды, а также возможность дальнейшего личного и профессионального развития и карьерного роста. Положительным аспектом АТБ г. Благовещенска является наличие кадровой службы, которая занимается вопросами кадрового обеспечения и помогает в решении вопросов карьерного и личностного роста сотрудников.

Подводя итог, следует отметить несколько проблем, связанных с наймом и удержанием персонала в АТБ. Для решения этих проблем необходимо разработать соответствующее направление развития в организации, включающее следующие аспекты:

- несоответствие уровня оплаты труда прилагаемым усилиям сотрудников;
- стимулирование профессионального развития сотрудников;
- несовершенство системы стимулирования сотрудников, включая представителей поколения Z, что имеет прямое отношение к удержанию персонала в АТБ.

Кроме того, необходим комплексный подход к решению этих проблем с акцентом на мотивацию сотрудников в долгосрочной перспективе. Важными аспектами являются достойная оплата труда за приложенные усилия, разумное и заинтересованное руководство, возможности профессионального развития и поощрительные выплаты. Только такие меры могут существенно способствовать успеху АТБ г. Благовещенска в долгосрочной перспективе.

2.3 Анализ технологий привлечения и удержания персонала поколения Z в АТБ

В процессе исследования были выявлены основные технологии привлечения и удержания персонала поколения Z в АТБ.

АТБ г. Благовещенска, заботясь о привлечении персонала, в том числе молодёжи, стремятся совершенствовать такие характерные показатели как:

- привлекательное рабочее место и график работы;
- удобные транспортные возможности;
- дополнительные социальные услуги.

Кадровая служба АТБ г. Благовещенска отвечает за все кадровые вопросы, связанные с наймом новых сотрудников, контролем за процессом найма, их распределением на рабочих местах и учетом потребностей в непосредственных начальниках отделений и других сотрудниках. Благодаря хорошо отлаженным и отработанным действиям, АТБ г. Благовещенска гарантирует наличие административных и исполнительных кадров без значительной дополнительной нагрузки.

Руководство АТБ г. Благовещенска ориентируется на то, чтобы в организации среди действующих сотрудников было не менее 50-60% тех, которые уже имеют опыт работы в банковской сфере. В АТБ сложилась практика реализации действенных технологий, направленных на привлечение кандидатов и обеспечивающих эффективный подбор персонала:

- Для поиска квалифицированных сотрудников, кадровая служба АТБ г. Благовещенска отправляет запросы в биржу труда или организации, которые специализируются на кадровых вопросах, например, сайт [Hh.ru](http://hh.ru).
- Кадровая служба АТБ г. Благовещенска также обращается с запросами в специализированные учебные заведения высшего образования г. Благовещенска для решения актуальных кадровых и других вопросов.
- Важным способом привлечения персонала в АТБ г. Благовещенск являются возможность обмена персоналом между филиалами коммерческого

банка. К примеру, переезд сотрудника в другой город может не всегда закончиться увольнением, достаточно перевестись в рамках коммерческого банка в филиал с удобным местоположением.

– Офисы и административные помещения банка имеют достаточную посещаемость клиентов, эффективными и низкочастотными будут распространения информационных сообщений об открытых вакансиях среди работников в самой организации. Отметим, что стимулирование работников за приглашение новых сотрудников имеет весомый успех, а организация выигрывает на том, что соискатели посвящены в некоторые особенности работы и адаптация нового персонала занимает меньше времени.

– Если АТБ, например, заказывает для сотрудников корпоративные футболки с надписями, возможно не потребуется отдельный бюджет, чтобы на их спине был размещен дополнительный призыв к кандидатам присоединяться к команде.

– АТБ г. Благовещенск имеет возможность привлечения персонала с помощью бренда (хорошо известный бренд охватывает большую аудиторию заинтересованных лиц).

– Кадровая служба АТБ г. Благовещенска продвигает вакансии с помощью социальных сетей (аккаунты в «Инстаграм», группы в «Одноклассниках», «Вконтакте», «Facebook») и баннеров на Интернет-сайтах.

– Публикации об услугах банка в социальных сетях способствуют большей узнаваемости бренда, что обеспечивает доверие и привлечение новых кандидатов на должности.

– При привлечении кандидатов с помощью интернет-площадки «Инстаграм», «Вконтакте» существует возможность настроить рекламное объявление, когда в качестве параметров указывается показ рекламы, например, «молодым людям в возрасте от 24 до 34 лет» и т.д. Данный способ является менее затратным, чем размещение объявления на сайте о поисках

работы, когда исключается звено в виде юридического лица, которое оказывает платные услуги (на объявление «кликают» только заинтересованные люди).

– Заключение договоров с организациями-агентствами на предоставление персонала (кадровый лизинг) дает возможность «перекинуть» специалиста из другого магазина (в случае досрочного прекращения работы).

– Для эффективного привлечения персонала с помощью интернет-ресурсов необходимо создать и поддерживать положительное впечатление об организации: кандидаты смотрят, что пишут в интернете, поэтому необходимо убедиться, что они видят положительную информацию об организации – работодателе.

Как отмечалось выше, в организации используются различные внутренние и внешние источники для привлечения и подбора персонала, включая совмещение профессий, внутренние конкурсы, различные сайты (Headhunter.ru, Superjob.ru, rabota.ru), центры занятости, газеты, листовки и наружную рекламу. Однако, эти методы ограничены в возможности привлечения молодежи, которая отдает предпочтение использованию социальных сетей в интернете.

Использование всего комплекса подходов и методов поиска и привлечения кандидатов помогает АТБ г. Благовещенска сформировать работоспособный трудовой коллектив и обеспечить его эффективное функционирование. Можно выделить основные направления развития кадровой службы АТБ г. Благовещенска (Рисунок 11):



Рисунок 11 - Основные направления развития кадровой службы АТБ

Важно отметить, что квалифицированные специалисты не будут долго задерживаться на работе с низкой заработной платой. Хотя АТБ расположен в городе, на предприятии наблюдается недостаток рабочей силы и специалистов, включая менеджеров по персоналу. Несмотря на это, сотрудники испытывают напряженную социально-психологическую обстановку (Рисунок 12).



Рисунок 12 – Проблемы найма и удержания персонала поколения Z в АТБ

Для привлечения и удержания персонала поколения Z АТБ использует технологию EVR.

Основная цель предложения EVR состоит в том, чтобы привлечь и удерживать специалистов в банке, при этом различают две задачи: внешнее EVR (привлечение) и внутреннее EVR (удержание). В выгоды, которые может предложить работодатель, условно можно выделить шесть групп:

- "Компания" - лидерские позиции на рынке, использование современных технологий, этичность, высокое качество и значимость продукта.

- "Люди" - наличие профессионалов в рядах сотрудников и руководства, эффективность коллектива, развитая культура обратной связи.

- "Работа" - масштаб проектов, самостоятельное принятие решений, работа с мировыми клиентами и т.д.

- "Вознаграждение" - уровень заработной платы, компенсации, льготы, скидки, премии.

- "Возможности" - возможность карьерного роста в компании и профессиональное обучение.

- "Условия труда" - расположение офиса, комфортность рабочего места, удобство графика и другие факторы (см. [16, стр. 19]).

Важно отметить, что в АТБ развивается цифровая трансформация. Цифровая трансформация бизнеса в АТБ интуитивно понятна и органична для поколения Z. Представители этого поколения свободно перемещаются между реальным и цифровым миром и не ставят границы между ними. Они демонстрируют тот вектор, по которому будет развиваться мир в ближайшие годы.

Применение цифровых технологий для поколения Z стало привычным образом жизни с рождения, это естественный способ получения информации, а онлайн пространство – органичная среда для общения. Отсутствие гаджетов и выхода в интернет выбивает из зоны комфорта.

Руководство и кадровая служба АТБ учитывают особенности сотрудников поколения Z. Так, представители поколения Z – это самая быстрорастущая группа сотрудников АТБ. Они приходят в АТБ со своим мировоззрением и восприятием карьеры. Поэтому у работодателей часто возникает вопрос, как выстроить работу с таким персоналом.

Сотрудники поколения Z в АТБ мыслят и действуют иначе, нежели старшие поколения. Они ценят в работе:

- Гибкий график и возможность удаленной работы. «Зеты» не хотят привязываться к конкретному месту и подстраиваться под условия работодателя. Они не ищут стабильности и с легкостью меняют работу.

- Отсутствие бюрократии. Сотрудники поколения Z не терпят любые рутинные процессы. Они избегают бумажные документы и волокиту со сбором подписей. Они привыкли поглощать информацию в цифровом пространстве. Поэтому представителям поколения

- Z органичнее работать с электронными документами, анализировать данные в онлайн и хранить все документы в электронном виде.

АТБ использует технологию упрощения процессов за счет автоматизации. Представители поколения Z не способны долго концентрироваться на одной задаче, так как обладают клиповым мышлением. Информация воспринимается фрагментарно, средний интервал внимания составляет восемь секунд.

Они успешно выполняют задачи с помощью технологических решений, легко осваивают новые программы и сервисы. Сотрудники поколения Z с энтузиазмом воспринимают цифровизацию бизнес-процессов.

Руководство АТБ понимает, что поколение Z меняет рынок труда. А бизнес должен искать компромиссы, ориентируясь на цифровые потребности нового поколения.

Руководители АТБ находят подход к молодым специалистам и адаптируют бизнес-процессы под тренд цифровизации. Ведь правильно выстроенный диалог с сотрудниками – залог успеха любого бизнеса.

Ориентируясь на требования поколения Z, в АТБ г. Благовещенска:

- Создают удаленный формат работы с гибким графиком.
- Переводят бизнес-процессы в электронный вид.
- Формируют прозрачную и понятную систему роста.
- Внедряют увлекательные программы обучения.

Сотрудники поколения Z привыкли к динамике изменений в повседневности и в работе. Принятие молниеносных решений требует наличия источника данных под рукой в любое время. А работа с бумажными документами не может удовлетворить эту потребность.

В АТБ понимают, что ни один представитель поколения Z не сможет работать в закостенелой системе с бумажной волокитой, служебными записками, согласованиями со сбором десяти подписей и многоэтажными способами получения информации.

Поэтому АТБ переходит на технологию электронного архива, который сокращает затраты на хранение и обслуживание бумажных оригиналов, а также время на поиск нужной информации. Гарантирована полная конфиденциальность и безопасность документов.

Минимизировать бумажные потоки, сократить время на обработку документов, создать условия для быстрого принятия решений.

Работа банка сопровождается внушительным документооборотом. И пока срок хранения документов не истек, компания вынуждена их хранить. Для организации архива требуется много места, желательно поддерживать правильный температурный режим и уровень влажности, а найти нужный документ – целый квест.

Поэтому содержать бумажный архив дорого и неэффективно. Решение любой задачи привязывает к офису, где находится архив. Поиск нужного документа становится рутинным и трудоемким процессом. Такая система

хранения документов идет вразрез с современными подходами к бизнес-процессам и требует оптимизации.

Формирование электронного архива помогает оптимизировать работу АТБ г. Благовещенска.

Современный электронный архив АТБ решает следующие задачи:

– Быстрый и удобный поиск нужного документа или группы связанных документов. Бизнес не несет потери из-за долгого поиска документов, все процессы с контрагентами происходят вовремя. Созданы благоприятные условия для моментального принятия управленческих решений. Не возникает проблем с предоставлением документов по запросу контролирующих органов в срок.

– Полная сохранность и безопасность документов. Чтобы уберечь документы от повреждений или утраты, бумажный архив должен быть оснащен средствами защиты: системами в соответствии с требованиями пожарной безопасности, устройствами для поддержания установленных климатических условий и прочие.

Чтобы избежать кражу документов, в АТБ наладили строгую систему доступа сотрудников к архиву компании. Меры по защите данных бумажного архива – дорогостоящие и не всегда эффективные.

Электронный архив обеспечивает полную безопасность и конфиденциальность информации. Предусмотрен контроль доступа сотрудников к данным с учетом установленных прав. Цифровизация документов. Сегодня практически весь юридически значимый документооборот происходит с помощью ЭДО. Так можно обмениваться документами с контрагентами и клиентами, сдавать отчетность в контролирующие органы или направлять документы по их запросу.

Прослеживается тенденция перевода кадрового документооборота в электронный вид. Закон разрешает создавать и хранить большинство кадровых документов в цифре, не дублируя их на бумаге.

Архив АТБ поддерживает обмен данными между различными информационными системами компании. Такая система хранения документов позволяет на 90% сократить необходимость использования бумажных оригиналов.

– Своевременное поступление информации от филиалов из других городов. Современный электронный архив позволит не только сократить затраты компании на содержание бумажного архива, но и упростить работу сотрудников с документами. Трансформация бизнес-процессов в цифру делает их более емкими и мобильными, повышает качество работы персонала и компании в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в АТБ г. Благовещенска используются различные технологии привлечения и удержания персонала с учётом особенностей сотрудников поколения Z. Однако требуются дополнительные мероприятия, которые помогут повысить эффективность найма и удержания персонала.

Таким образом, при изучении характеристик АТБ было обнаружено, что главными направлениями работы банка являются предоставление кредитов частным лицам и коммерческим организациям, а также привлечение средств граждан путем открытия вкладов. Основным источником финансирования являются сбережения физических лиц.

Анализ финансовых показателей банка показал, что главные финансовые показатели АТБ г. Благовещенска наблюдают положительную динамику, что способствует улучшению экономической деятельности банка. За рассмотренные периоды был зафиксирован рост числа работников АТБ г. Благовещенска, который может быть связан с изменениями в управлении и ростом выручки банка. Большинство работников АТБ в г. Благовещенске моложе 40 лет, и среди них также присутствует представители поколения Z.

Результаты опроса, проведенного среди сотрудников АТБ, показали, что наивысшую значимость для работников представляют размер оплаты труда и материальные льготы в общем смысле. Также им важен личный

профессиональный рост и возможность карьерного продвижения. Благодаря налаженной работе внутри организации, АТБ г. Благовещенска способна обеспечить себя необходимыми исполнительскими и административными кадрами без необходимости привлечения дополнительных ресурсов.

Для привлечения и подбора сотрудников в АТБ г. Благовещенска используются как внутренние, так и внешние источники: возможность совмещения профессий, организация внутренних конкурсов для сотрудников, различные сайты (Headhunter.ru, Superjob.ru, rabota.ru), центры занятости, газеты, листовки и наружная реклама. В организации используются различные технологии привлечения и удержания персонала с учётом особенностей сотрудников поколения Z. Однако требуются дополнительные мероприятия, которые помогут повысить эффективность найма и удержания персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z

3.1 Описание и алгоритм внедрения мероприятий по привлечению и удержанию персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке

Для решения существующих проблем в сфере найма и удержания персонала с учётом поколения Z предлагаем осуществлять активный поиск сотрудников, затронув все виды мероприятий по привлечению сотрудников в АТБ (рисунок 13). Делая особый упор на наиболее актуальные методы для данного поколения, а именно, привлечение через социальные сети и интернет-страницы.

Социальные сети — это онлайн-платформа и веб-сайт, который предназначен для организации, отображения, и построения социальных взаимодействий в Интернете. Сейчас наиболее распространенными социальными сетями являются ВКонтакте, Телеграм и Тик-Ток.

Для молодого поколения, социальные сети давно перестали быть только способом общения и получения информации, сейчас они, это огромная платформа обеспечения жизнедеятельности в целом. Среднестатистический представитель поколения Z проводит в социальных сетях до половины светового дня, используя социальные сети для общения, образования, заказа продуктов питания, товаров и других услуг, оплаты счетов, анализа новостей. Поэтому, вероятность того, что потенциальный кандидат из поколения Z увидит вакансию от АТБ на много выше, чем из других источников. Что касается поиска потенциальных кандидатов через социальные сети, это может помочь банку г. Благовещенска привлечь молодых специалистов, только что закончивших университет и ищущих работу. Кажется, что привлечение персонала через социальные сети может оказать положительное влияние на систему подбора сотрудников в АТБ.

Банку необходимо активнее взаимодействовать с поколением Z через соцсети, особенно в рамках привлечения новых сотрудников. Важно рассказывать о работе в банке, заявляя об актуальных для них возможностях и ценностях в привычном для такой аудитории формате. Помимо использования соцсетей необходимо взаимодействовать с инфлюенсерами, которые пользуются доверием со стороны сверстников, в качестве амбассадоров бренда, чтобы они своим примером помогли зажечь интерес к организации среди, например, учащихся вузов. Данный инструмент банк частично задействует в настоящее время, по средствам посещения учреждений высшего и среднего образования в формате живых встреч, где представители банка рассказывают о работе и преимуществах для будущих сотрудников, приглашая на оплачиваемое обучение и дальнейшее трудоустройство в ряды сотрудников АТБ с графиком, который можно выстроить самостоятельно. Инфлюенсер в данном случае, сотрудник банка, который на своем примере показывает, все преимущества работы в нем. Первой ступенью при привлечении является оплачиваемое обучение в течении 10 дней, далее, кандидата принимают в ряды работников кол-центра. После, у сотрудника имеется возможность подниматься выше по карьерной лестнице, становясь менеджером по работе с юридическими или физическими лицами и так далее. Для повышения коэффициента полезности данного действия, можно использовать социальные сети, так как, при офлайн встречах сотрудники могут охватить в среднем аудиторию до 2000 человек, при использовании социальных сетей эта цифра может быть выше в разы.

Также сотрудникам отдела кадров АТБ г. Благовещенска можно порекомендовать обратить внимание на крупные форумные сайты, такие как hh.ru. Эти сайты собирают большое количество соискателей со всей России. Сегодня в HR популярны направления, связанные с благополучием. Они направлены на улучшение физического и психического здоровья сотрудников, на создание социального и финансового благополучия, а также на карьерное развитие. Данный источник, так же, находится в онлайн-

пространстве, следовательно, вероятность привлечения внимания у поколения Z гораздо больше, чем к примеру, размещения вакансий на тв, баннерах и в офисах банка.

Мы считаем, что в АТБ г. Благовещенска следует обращать особое внимание на современные направления в кадровых вопросах. (Рисунок 13).

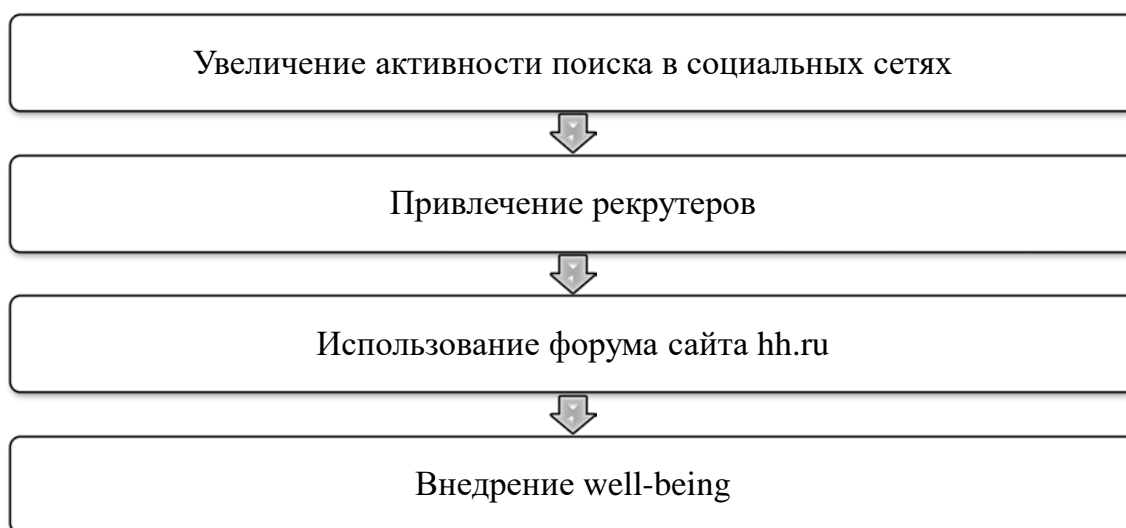


Рисунок 13 – Мероприятия по привлечению сотрудников поколения Z в АТБ

Важно также отметить, что практика показывает (на примере «Росатом» – «Гринатом», ООО ВФ «Танкер Судоходной компании Волжское пароходство») целесообразность создания сайта, формирующего у нового сотрудника, особенно молодого возраста, понимание пути карьерного роста, например анализ «карьерного дерева» с обозначением ключевых компетенций, необходимых для карьерного роста для каждого типа карьеры:

- каждый новый сотрудник поколения Z включаются в систему планирования карьеры;
- в АТБ должна быть культивирована программа управления талантами, в которой распознать, оценить, развить, осуществить ротацию – одно из главных направлений деятельности в эффективном управлении сотрудниками поколения Z;

– кадровая служба АТБ должна прикрепить к каждому новому сотруднику менеджера по развитию, который оценивает уровень его адаптации в новых условиях деятельности, осуществляя на начальном этапе ежемесячный, а затем ежеквартальный мониторинг.

Желательно сформировать систему удержания новых сотрудников поколения Z с учетом основного показателя ментальной модели: «Свобода для реализации своих потребностей и способностей» при одновременном достижении успешной адаптации.

Для удержания нового сотрудника поколения Z необходимо дать ему возможность осуществить свое большое желание стать в проектах реализатором или интегратором при обязательном личностном росте через повышение своих личностных компетенций, саморазвития и самоактуализации в управлении проектами, командообразовании, эффективных коммуникациях, тайм-менеджменте, управлении стрессом.

Все это должно бы включено в план личностного развития нового сотрудника поколения Z. При этом надо понимать, что существующая для большинства сотрудников, в том числе и поколений X и Y, привлекательная система льгот и компенсаций может быть абсолютно безразлична поколению Z.

Средством достижения целей для них служат инициативность, предприимчивость, способность выразить себя и ориентация на собственные усилия.

Руководству АТБ г. Благовещенска следует понимать, что сотрудники поколения Z занимают центральное место в меняющейся экономике России. Они умны, технологичны и амбициозны. Именно они окажут серьезное влияние на будущее бизнес-процессов, в том числе банковских. В материале — рекомендации, которые помогут эффективно использовать способности зумеров на благо компании.

АТБ необходимо дальше развивать применение цифровых технологий. Сотрудники поколения Z обладают высоким уровнем цифровой грамотности

и применяют эти знания, чтобы эффективно справляться с бизнес-задачами. По мере трансформации деятельности АТБ г. Благовещенска необходимо создавать новые роли, связанные с использованием технологий, которые зумеры отлично продвигают и внедряют, чем мотивируют старших коллег использовать цифровизацию в своей работе.

Многие зумеры обладают предпринимательским талантом, поэтому необходимо поддерживать развитие инноваций. Руководству АТБ необходимо позволить молодежи раскрыть способности параллельно с основной работой. Так зумеры не только продемонстрируют свое особое мышление, но и найдут новые решения стоящих перед банком проблем.

Ещё одним мероприятием является внедрение кратких и наглядных форматов обучения. Зумеры обычно используют технологии для быстрого доступа к информации и знаниям. Зачастую подробному руководству они предпочтут трехминутное видео на YouTube. Это «визуальное» поколение. Обучающие платформы и технологии продолжают развиваться, важно использовать инновации, геймификацию, инструменты дополненной и виртуальной реальности.

Также руководство АТБ г. Благовещенска должно учитывать, что представители поколения Z беспокоятся о будущем, считают благосостояние одной из основных целей и лояльны к компаниям, которые поддерживают их психическое здоровье и позволяют соблюдать баланс между работой и личной жизнью. Необходимо обеспечить наличие ресурсов для оказания помощи молодежи в решении определенных проблем.

Необходимо ввести правило награждать за результат, а не за вклад. Руководство должно сосредоточить внимание сотрудников поколения Z на достигаемых результатах, а не на потраченных на решение задач часах. Это поколение не отдает предпочтение режиму «с девяти до шести». Мировой эксперимент по дистанционной работе, обусловленный пандемией, еще больше размыл границы между личной жизнью и работой, временем и местом ее выполнения. Для многих современных ролей работников

концепция присутствия на рабочем месте устарела. Необходимо использовать современные цифровые продукты для обеспечения оперативной обратной связи и отслеживания показателей, основанных не на процессе, а на результатах труда, особенно, если работники трудятся на удаленке.

Что касается финансового поощрения сотрудников, включая поколение Z, для обеспечения их социальной защищенности, АТБ должна предоставлять социальные льготы, гарантии и компенсации при наличии финансовых возможностей и в пределах утвержденного бюджета.

Стоит отметить, что социальные компенсации работникам имеют очень важное значение для привлечения и удержания персонала, в том числе поколения Z.

Указанные в таблице 10 льготы могут помочь повысить уровень мотивации сотрудников. Рассмотрим пример, сотрудник, который отработал в банке чуть больше года, и имеет ребенка до 3 лет, может рассчитывать на выплату за медицинское обслуживание в размере до 30 тысяч рублей в год. Выплату по уходу за ребенком до 50 тысяч рублей в год, следовательно, общая сумма дополнительной материальной мотивации составит до 80 тысяч рублей, что будет являться дополнительным фактором мотивации. Стоит упомянуть, что при работе в рядах сотрудников АТБ и разговоре с коллегами, было выявлено, что отсутствие или недостаточный объем социальных компенсаций в АТБ являются одним из основополагающих факторов, для дополнительной стимуляции сотрудников к миграции в банки конкурентов.

Следовательно, во внутреннем масштабе банка, мероприятия по внедрению социальных компенсаций сотрудникам позволяют создать благоприятную работу и культуру в организации, улучшить психически-эмоциональное состояние сотрудников, удержать ценных специалистов на рабочих местах. В масштабе внешней арены, данные действия позволят укрепить положительный статус АТБ как работодателя.

Таблица 10 – Мероприятия по внедрению социальных компенсаций сотрудникам АТБ г. Благовещенска

Основание для получения материальной помощи	Размер материальной помощи	Стаж работы в организации	Необходимые документы
Бракосочетание	До 40000 руб. (единовременно)	От 1 года	Заявление работника. Копия свидетельства о браке
Рождение ребенка	До 50000 руб. (раз в год)	Не учитывается	Заявление работника. Копия свидетельства о рождении
По уходу за ребенком от 1 до 3-х лет	До 50000 руб. (раз в год)	Не учитывается	Заявление работника. Копия свидетельства о рождении
Сотрудники, имеющие 3-х и более несовершеннолетних детей	До 30000 руб. (раз в год)	Не учитывается	Заявление работника. Копия свидетельства о рождении
Сотрудники, имеющие статус матери отца одиночки	До 30000 руб. (раз в год)	Не учитывается	Заявление работника. Копия свидетельства о рождении. Копия документа подтверждающего льготу
Смерть ближайших родственников	До 50000 руб.	Не учитывается	Заявление работника. Копия документа подтверждающего льготу
Родителям первоклассников к 1 сентября	До 15000 руб.	Не учитывается	Заявление работника. Копия свидетельства о рождении
Медицинское обследование, лабораторная диагностика, оперативное лечение.	До 30000 руб. (раз в год)	От 1 года	Заявление работника. Документы, подтверждающие стоимость услуг и оформленные на имя заявителя
Тяжелое материальное положение	До 100000 рублей.	Не учитывается	Заявление, ходатайство руководителя подразделения. Документы, подтверждающие форс-мажор

Кроме того, социальные компенсации могут помочь снизить текучесть кадров и улучшить репутацию компании на рынке труда. Работники будут готовы рекомендовать свою компанию партнерам, давать положительную информацию о компании в социальных сетях и прочих ресурсах.

Таким образом, социальные компенсации работникам могут существенно повлиять на успех деятельности компании, улучшить работу коллектива, увеличить лояльность сотрудников и снизить текучесть кадров. Важно, чтобы компания понимала важность социальных компенсаций и старалась предоставить своим сотрудникам наиболее полный и достойный уровень социальной защиты.

Для успешного внедрения социальных компенсаций сотрудникам АТБ г. Благовещенска, необходимо провести следующие мероприятия:

- Оценка потребностей работников: необходимо определить какие социальные компенсации будут наиболее значимы для работников банка. Это может быть сделано через анализ мнений, опросов и разговоров с сотрудниками. Основные потребности работников в Таблице 10.

- Разработка плана: после анализа результатов оценки потребностей, план социальных компенсаций должен быть разработан. Также необходимо определить конкретные правила для продвижения карьеры в соответствии с профессиональными навыками и целями, а также определить виды социальных компенсаций, которые будут предоставлены сотрудникам.

- Обучение менеджеров и специалистов: сотрудники, ответственные социальных льгот, должны быть обучены основным принципам и процедурам. Знание делает уверенными в выборе мер, которые будут полезны для компании и ее работников.

- Запуск плана: когда план готов, необходимо произвести его запуск. Это может быть связано с рассылкой новостей или использованием других методов коммуникации внутри компании.

– Оценка эффективности: для оценки эффективности социальных компенсаций необходимо провести регулярные опросы или разговоры с сотрудниками. Изучив результаты, можно сделать вывод о том, насколько успешным был процесс внедрения.

– Корректировка плана: если результаты не соответствуют ожиданиям, необходимо порекомендовать корректировку плана. Это может произойти в жестком дискуссионном процессе между директорами по персоналу и управленческим персоналом.

Комплексное внедрение социальных компенсаций для сотрудников банка является неотъемлемой частью организации. Продуманный план и регулярное совершенствование механизмов позволят вам удержать лучших работников, сформировать приятный лояльный коллектив и продвинуться на рынке. Внедрение социальных компенсаций для сотрудников банка является критически важной задачей для удержания талантливых и мотивированных молодых работников. Немаловажным является корректное обучение менеджеров и специалистов, ответственных за внедрение социальных льгот, перед запуском плана.

Затем нужно обсудить нематериальные стимулы для мотивации сотрудников АТБ г. Благовещенска. Различные варианты нематериального стимулирования можно найти в таблице 11.

Внедрение предложенных методов, таких как системная адаптация, прозрачная система принятия решений с вовлечением сотрудников, социально-медицинские льготы и другие, должны привести к повышению лояльности и удовлетворенности сотрудников поколения Z, которые быстро усваивают новые навыки и умения.

Таким образом, можно предположить, что эффективность труда также улучшится. Цели предложенных мероприятий включают:

- повышение удовлетворенности сотрудников организации, в том числе поколения Z;
- улучшение уровня оплаты труда и стимулирующих выплат;

- улучшение выполнения трудовых обязанностей работниками;
- снижение уровня текучести кадров.

Таблица 11 – Мероприятия по нематериальному стимулированию сотрудников, в том числе поколения Z

Мероприятие	Рекомендация по внедрению
Поздравления руководства	Очень важно чтобы поздравление с государскими праздниками и днями рождения поступали непосредственно от директора и ближнего к нему руководства, так как в эти моменты сотрудники чувствуют свою важность значимость для предприятия. Также это влияет на личное отношение работника к организации и повышает лояльность к руководству.
Доска почёта	Следует создать стенд, на котором были бы вывешены фотографии и списки сотрудников с их заслугами за конкретный период. Это влияет на ощущение значимости для сотрудника, служит его стимулом самоутверждению посредством признания его заслуг.
Система адаптации	Важно чтобы период адаптации проходил мягко, для этого следует выделить новичку наставника, который сможет осуществлять помощь и разрешать сложные ситуации, с которыми работник будет сталкиваться в начале своей деятельности.
Прозрачная система принятия решений с вовлечением сотрудников	Мощным средством повышения инициативности и ощущение значимости для сотрудников является включения их в принятии решений. Это могут быть опросы, анкетирования и рассмотрение предложений от сотрудников с последующим доведением до них принятых решений.
Социально-медицинские льготы	К ним могут относиться: дополнительно медицинская страховка, проведение медосмотра, предоставление спортивных абонементов, спортивные залы и бассейны. Покрытие стоимости, частичной стоимости, некоторых платных медицинских услуг.
Стимулирование свободным временем.	Такое стимулирование направлено на повышение эффективности производства. Сотрудников можно награждать дополнительными днями выходными за достижение результатов в трудовой деятельности.

3.2 Социально-экономическое обоснование эффективности разработанных мероприятий

Все предложенные выше меры по повышению эффективности привлечения и удержания персонала АТБ г. Благовещенска требуют затрат на их разработку, внедрение, функционирование и поддержание. Главная цель мероприятий заключается в стимулировании уже действующих сотрудников, увеличения интереса будущих, основу которых составляют кандидаты поколения Z, и увеличении размера оплаты труда.

Таблица 12 – Затраты на внедрение, стимулирование и повышение эффективности мер поддержки сотрудников АТБ банка

Затраты на внедрение изменений	
Мероприятие	Стоимость, тыс.
Увеличение фонда оплаты труда, в год	974.50
Разработка Положения о нематериальном стимулировании персонала и внедрение мероприятий по их реализации	114.44
Разработка и реализация изменений в Компенсационный пакет	782.23
Общая величина затрат	1871.17
Затраты на материальное стимулирование работников Благовещенска	
Премирование работников	482.23
Социальные компенсации работникам	300.00
Общая величина затрат	782.23
Затраты на повышение эффективности мер нематериальной поддержки работников	
Внедрение и поддержание «Доски почета»	10.50
Разработка и внедрение системы адаптации для новых работников	50.00
Затраты на рекламу в социальных сетях	1512.00
Общая величина затрат	1572.50

Согласно таблице 12, на поддержание мероприятий по повышению эффективности материальной поддержки работников АТБ г. Благовещенска в год необходимо затратить 1 871 170 рублей. Из которых большую часть, занимают затраты на увеличение фонда оплаты труда и разработка и

реализация изменений в Компенсационный пакет. Меньшую часть занимает разработка Положения о нематериальном стимулировании персонала и внедрение мероприятий по их реализации. Что касается, конкретно, затрат на материальное стимулирование работников, их общая сумма составит 782 230 рублей, большая часть из которых потребуется на премирование работников, а меньшая, на социальные компенсации. Расходы на нематериальное стимулирование сотрудников составляют 1 572 500 рублей. Из этого можно сделать вывод, что, общие затраты на внедрение проекта по улучшению эффективности мероприятий, связанных с удержанием персонала АТБ г. Благовещенска, составляют:

$$\text{Общие затраты} = 1572500 + 1871170 = 3443170 \text{ рубля.}$$

Согласно отчетной документации банка, можно промоделировать данную ситуацию внедрения мер и спрогнозировать то, что, необходимый объем затрат составит ориентировочно, меньше 2% от общей прибыли организации за год, следовательно, можно предположить, что вложения понесенные организацией будут гораздо меньше, чем, результат полученный от внедрения данных социально-экономических мероприятий на территории АТБ банка. Что, в свою очередь, будет подтверждать обоснование эффективности разработанных мероприятий.

Итак, дальнейшее развитие мер социальной поддержки сотрудников АТБ г. Благовещенска будет определяться социальной категорией, основанной на оценке выполнения организацией показателей деятельности за предыдущие три года. Эти меры будут направлены на сохранение, расширение и усовершенствование социальных программ. Особое внимание будет уделено наиболее актуальной категории работников, работникам поколения Z. Развитие мер поддержки на период с 2023 по 2030 годы должно включать в себя следующие меры:

- создание эффективной системы управления социальной политикой;

- увеличение привлекательности АТБ на рынке труда;
- привлечение и удержание молодых, высокопотенциальных и высококвалифицированных специалистов в «дефицитных» специальностях;
- увеличение мотивации и лояльности сотрудников, их вовлеченности в работу;
- создание благоприятной среды для продуктивного труда и оказание им социальной поддержки;
- повышение эффективности социальных расходов;
- сохранение, расширение и увеличение размера социальных выплат.

Внедрение предложенных мер привлечения и удержания сотрудников приведет к следующим благоприятным результатам: освоению новейших методов отбора и набора персонала, которые позволят ясно определить личностные и профессиональные качества кандидатов и учесть особенности характера сотрудников, как в общем, так и конкретно персонала относящегося к поколению Z. Это создаст более стабильные условия для работы не только в подразделении, где происходит набор, но и в организации в целом. Также будут развиты современные направления цифровизации, которые повысят удовлетворенность сотрудников своей работой в АТБ г. Благовещенска и уменьшат вероятность того, что они захотят сменить работу. Если рассматривать плюсы, с глобальной точки зрения, выгоды для банка на внешней арене, внедрение предложенных мер положительно скажется как в ближайшей перспективе, стимулируя нынешних сотрудников и привлекая новых, так и в дальнейшем поможет сформировать репутацию надежного работодателя, который заинтересован в молодых и амбициозных кадрах. Данный фактор в свою очередь, сможет частично поднять статус Азиатско-Тихоокеанского банка в глазах общественности.

Заключение

Таким образом, в ходе исследования мной была достигнута цель выпускной квалификационной работы: исследование теоретических основ привлечения и удержания персонала организации, проведение оценки привлечения и удержания сотрудников Азиатско-Тихоокеанского Банка, а также разработка мероприятий по совершенствованию процесса привлечения и удержания сотрудников с учетом поколения Z. Для достижения цели были выполнены следующие задачи:

- Изучено понятие привлечения и удержания персонала организации.
- Выявлены особенности работы с персоналом поколения Z.
- Определены современные методы привлечения и удержания персонала поколения Z в организации.
- Изучена краткая характеристика деятельности и анализ основных организационно-экономических показателей АТБ.
- Проанализированы технологии привлечения и удержания персонала поколения Z в АТБ.
- Разработаны мероприятия по привлечению и удержанию персонала поколения Z в Азиатско-Тихоокеанском Банке.
- Проведено социально-экономическое обоснование эффективности разработанных мероприятий.

Мной были сделаны следующие выводы: в АТБ г. Благовещенска используются различные технологии привлечения и удержания персонала с учётом особенностей сотрудников поколения Z. При этом в исследовании были разработаны дополнительные мероприятия, внедрение предложенных мероприятий приёма и удержания сотрудников позволит повысить эффективность найма и удержания персонала в организации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства РФ.
2. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 29.12.2022) «О банках и банковской деятельности» // Собрание законодательства РФ.
3. Федеральный закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.05.2022) // Собрание законодательства РФ.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) // Собрание законодательства РФ.
5. Азиатско-Тихоокеанский Банк. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atb.su> (дата обращения 10.03.2023).
6. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
7. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 249 с.
8. Горскина Л.С. Профессиональная переподготовка как источник поиска и привлечения персонала / Л.С. Горскина // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 26 мая 2022 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 18-26.
9. Дзюба Т.И. Взаимосвязь ценностей и трудоустройства поколения Z // Актуальные исследования. 2023. №8 (138). URL:

<https://apni.ru/article/5689-vzaimosvyaz-tsennostej-i-trudoustrojstva-poko> (дата обращения: 21.02.2023).

10. Едоян М.А. Особенности мотивации персонала в контексте теории поколений / М.А. Едоян // Молодежь. Наука. Общество - 2021: Сборник студенческих работ Всероссийской студенческой научно-практической междисциплинарной конференции, Тольятти, 20–24 декабря 2021 года / Отв. за выпуск С.Х. Петерайтис. – Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2023. – С. 638-643.

11. Ермакова Н.С. Особенности привлечения персонала в организации в современных условиях / Н. С. Ермакова // Евразийская интеграция: современные тренды и перспективные направления: Материалы V Международной научно-практической конференции, Омск, 14–18 марта 2022 года. – Омск: Издательство Омского государственного технического университета, 2022. – С. 13-19.

12. Задорина К.М. Методы и инструменты привлечения высококвалифицированного персонала в условиях современного мира / К. М. Задорина // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 02 ноября 2022 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2022. – С. 214-216.

13. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А.П. Панфиловой, Л.С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 313 с.

14. Катилова К.А. Исследование актуальных направлений работы по привлечению талантов на предприятие / К.А. Катилова // Научные исследования молодых учёных: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 20 января 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 328-331.

15. Киселёва Е.М. Технология привлечения персонала организации и ее развитие // Диссертация/ Электронная библиотека диссертаций Dissercat. 194 с. [Электронный ресурс] URL: <https://www.dissercat.com/content/tekhnologiya-privlecheniya-personala-organizatsii-i-ee-razvitiie> (дата обращения 28.07.2020).

16. Коваленко А.В. Управление персоналом на основе теории поколений / А.В. Коваленко // Экономика, бизнес, инновации: сборник статей XIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 мая 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 18-21.

17. Колпакова З.О. Социально-экономическая сущность привлечения персонала в организацию / З.О. Колпакова // Актуальные вопросы управления персоналом: Сборник научных статей IV Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Москва, 02–06 декабря 2022 года. Том Часть I. – Москва: ООО "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2022. – С. 93-98.

18. Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с.

19. Крайденков Я.А. Управление персоналом поколения Z в условиях цифровой экономики / Я.А. Крайденков, Л.В. Свиридова // . – 2022. – Т. 1. – С. 183-193.

20. Кутырева В.Е. Особенности привлечения персонала в торговой организации / В.Е. Кутырева // Цифровая экономика глазами студентов: Материалы Всероссийской научной конференции, Казань, 13 апреля 2022 года / Под технической редакцией Л.Ф. Нугумановой, Н.В. Кашиной. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2022. – С. 278-281.

21. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с.

22. Маничкина Е.А. Привлечение и удержание персонала как часть системы мотивации в компаниях IT-индустрии / Е.А. Маничкина //

Экономика глазами молодых: Материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 13–14 мая 2022 года / Под общей редакцией М.В. Чикова. – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2022. – С. 112-114.

23. Масалова Ю.А. Маркетинг персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю.А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 321 с.

24. Маслова А.А. Современные методы привлечения персонала / А.А. Маслова // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2023. – № 1(43). – С. 4-5.

25. Мехтиханова Н.Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 195 с.

26. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 378 с.

27. Морозова О.И. Особенности прелиминаринга как метода привлечения персонала / О.И. Морозова, К.А. Кабанова // Профессиональное образование: актуальные проблемы и пути их решения: Орёл, 2022. – С. 195-198.

28. Пшеничная Е.А. Формирование стратегического управления персоналом с учетом особенностей поколения Z / Е.А. Пшеничная // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, Самара, 21–26 ноября 2022 года / Под общей редакцией Д.Ю. Иванова. Том Выпуск 23. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2023. – С. 140-143.

29. Тарасова В.В. Теория поколений как инструмент формирования лояльности персонала / В. В. Тарасова // Молодой ученый. – 2022. – № 11(406). – С. 181-183.

30. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с.

31. Топоева Ю.А. Ценностное предложение сотрудника как инструмент HR-бренда для привлечения и удержания квалифицированного персонала / Ю.А. Топоева // Решетневские чтения. Красноярск, 2022. – С. 661-663.

32. Тюлькина Д.С. Особенности управления персоналом поколения «Z» / Д.С. Тюлькина // L итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета: материалы всероссийской конференции, Ижевск, 18–21 апреля 2022 года. – Ижевск: Издательский дом "Удмуртский университет", 2022. – С. 215-217.

33. Харитонова П.В. Проблема привлечения персонала в организации регионов России и пути ее устранения (на примере ООО «аэропорт Емельяново») / П.В. Харитонова, А.Ф. Шуплецов, Н.Н. Никифорова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – Т. 1. – С. 128-133.

34. Численность населения России по полу и возрасту. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Официальный сайт. [Электронный ресурс] URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2021.pdf (дата обращения 22.02.2023).

35. Шунько Е.А. HR-бренд как инструмент привлечения персонала / Е.А. Шунько // Большая студенческая конференция: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 20 октября 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 75-79.

36. Ben Eubanks Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce / Kogan Page Publishers, 2022 г.

37. Glenn Elliott & Debra Corey Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement / Publishing Wiley, 2018 г.
38. Nigel Guenole, Jonathan Ferrar & Sheri Feinzig The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance / Publishing house Pearson FT Press, 2018 г.
39. Lucy Adams HR Disrupted: It's Time For Something Different / Practical Inspiration Publishing 2019 г.
40. Pia-Maria Thoren Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees) / Lioncrest Publishing, 2017 г.
41. Michael Armstrong Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership / Kogan Page Publisher 2022 г.

Приложение А
«Основные реквизиты Азиатско-Тихоокеанского Банка г.
Благовещенска»

Основные

ОГРН 1022800000079

ИНН 2801023444

КПП 280101001

Дата постановки на учёт 31 октября 2022 г.

Налоговый орган Управление ФНС России по Амурской области

Сведения Росстата

ОКПО 09272303

ОКАТО 10401000000

ОКТМО 10701000001

ОКФС 16, Частная собственность

ОКОГУ 1500010, Центральный банк Российской Федерации

Держатель реестра АО

Наименование АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "НОВЫЙ РЕГИСТРАТОР"

ОГРН 1037719000384

ИНН 7719263354

Сведения о регистрации в ФНС

ОГРН 1022800000079

Дата присвоения ОГРН 22 августа 2002 г.

Регистратор Управление Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Амурской области

Адрес регистратора 675000, Амурская область, г. Благовещенск, пер.

Советский, 65/1

Сведения о регистрации до 01.07.2002

Дата регистрации 14 февраля 1992 г.

Регистрационный номер 1810

Регистратор Центральный банк Российской Федерации

Приложение продолжения А

Внебюджетные фонды

Сведения о регистрации в ПФР

Регистрационный номер 038001001066

Дата регистрации 27 августа 1991 г.

Наименование территориального органа Государственное учреждение -
Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г Благовещенске
Амурской области

Сведения о регистрации в ФСС

Регистрационный номер 280010400928001

Дата регистрации 1 октября 1994 г.

Наименование территориального органа Государственное учреждение -
Амурское региональное отделение Фонда социального страхования
Российской Федерации

Приложение Б
«Организационная структура АТБ г. Благовещенска»

