

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности предприятия на основе улучшения
использования кадрового потенциала

Обучающийся

М.З. Битшева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2024

Аннотация

Тема исследования – «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала».

Актуальность темы кадрового потенциала организации обусловлена множеством факторов, влияющих на современный бизнес. Эффективное управление человеческими ресурсами позволяет компаниям не только привлекать и удерживать талантливых сотрудников, но и адаптироваться к быстрым изменениям в технологической, социальной и экономической среде. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося мира, компании, уделяющие должное внимание кадровому потенциалу, получают значительное конкурентное преимущество, обеспечивая устойчивое развитие и успешное достижение своих стратегических целей.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты кадрового потенциала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Предмет исследования – кадровый потенциал организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ПАО «Сбербанк».

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические аспекты кадрового потенциала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия..... | 6 |
| 1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия, кадровый потенциал как фактор, влияющий на конкурентоспособность предприятия..... | 6 |
| 1.2 Методы оценки кадрового потенциала предприятия..... | 15 |
| 2 Анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «Сбербанк» | 23 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика банка..... | 23 |
| 2.2 Анализ кадрового потенциала сотрудников банка | 29 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала | 36 |
| 3.1 Направления повышения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала..... | 36 |
| 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий | 42 |
| Заключение | 49 |
| Список используемой литературы и используемых источников..... | 51 |

Введение

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы совершенствования кадрового потенциала системы управления персоналом в организации, позволяющие повысить ее социально-экономическую эффективность. Организации должны иметь возможность оценки и управления персоналом, если они намерены обеспечить контроль за финансовыми операциями и осуществлять стоящие перед ними организационные задачи.

Актуальность темы кадрового потенциала организации обусловлена множеством факторов, влияющих на современный бизнес. Эффективное управление человеческими ресурсами позволяет компаниям не только привлекать и удерживать талантливых сотрудников, но и адаптироваться к быстрым изменениям в технологической, социальной и экономической среде. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося мира, компании, уделяющие должное внимание кадровому потенциалу, получают значительное конкурентное преимущество, обеспечивая устойчивое развитие и успешное достижение своих стратегических целей.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты кадрового потенциала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала.

Предмет исследования – кадровый потенциал организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ПАО «Сбербанк».

Теоретическая основа исследования — это законодательная и нормативная база, учебные издания.

Информационная база работы включает в себя данные статистики, бухгалтерской отчетности ПАО «Сбербанк», а также различные источники информации, такие как нормативно-правовые документы, учебные пособия и литература, касающиеся управления персоналом и менеджмента.

Методы исследования включают анализ специальной литературы, сбор и обработку статистических данных, SWOT-анализ.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 3 раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

1 Теоретические аспекты кадрового потенциала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия, кадровый потенциал как фактор, влияющий на конкурентоспособность предприятия

Развитие страны в условиях экономического кризиса сфокусировано на создании преимущества перед конкурентами. Конкурентоспособность государственной экономики - ключевая цель экономической политики. Повышение конкурентоспособности охватывает все уровни - от продукции до организаций. Организации играют важную роль в достижении конкурентного преимущества.

Веками люди обсуждали концепцию соперничества, и все же, удивительно, что до сих пор не существует общепринятого определения этого явления, каждый раз оно толкуется по-своему. Рассмотрим различные интерпретации конкуренции.

М. Портер отмечает, что «конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [23, с. 24].

Р.А. Фатхутдиновым предлагается следующее определение: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [28, с. 102].

Изучив данные определения, можно обобщить, что конкуренция представляет собой соперничество, борьбу с целью получения экономических ресурсов и удовлетворения разнообразных потребностей покупателей.

В современном мире конкуренция является своеобразной движущей силой, которая толкает производителей на поиски нового: новых товаров, новых технологий, новых способов удовлетворения потребностей клиентов, т.е. новые пути повышения своей конкурентоспособности.

Понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с конкуренцией. Единого определения также не выработано, но для понимания рассмотрим определения конкурентоспособности организации (таблица 1), которые приводятся в отечественной литературе.

Таблица 1 – Определения конкурентоспособности организации

| Автор | Определение |
|------------------|--|
| Б.А. Райзберг | Это способность фирмы, компании конкурировать с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей. |
| Г.Я. Киперман | Способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности. |
| Р.А. Фатхутдинов | Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами. |
| В.Е. Хруцкий | Это способность фирмы успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг. |

Обобщив, можно сказать, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

«Сложность трактовки определения конкурентоспособности связано с рядом особенностей. В первую очередь, конкурентоспособность — это условное понятие, а не абсолютное, в связи с тем, что оценка возможна лишь путем сравнения с другими субъектами. Ее условность выражается в конкретной привязанности к определенному рынку, времени и области

соревнования на данном рынке. Во-вторых, конкурентоспособности присуща многоаспектность, проявляющаяся в воздействии на обширную совокупность характеристик субъекта конкуренции. Третьим фактором является то, что термин конкурентоспособность отражает в себе несколько уровней иерархии субъектов конкуренции. Обычно, выделяются наноуровень (конкурентоспособность продукции (услуги), микроуровень (конкурентоспособность предприятия), мезоуровень (конкурентоспособность отрасли) и макроуровень (конкурентоспособность страны)» [5].

Разберем существующие между ними важные различия.

«Оценка конкурентоспособности продукции или услуги непосредственно не отражает уровень конкурентоспособности предприятия в целом. Возможно, что даже если продукция на рынке не проявляет себя сильно, предприятие все равно может быть конкурентоспособным и найти решение, выпустив новый продукт или услугу. Поэтому конкурентоспособность предприятия является более широким понятием, чем конкурентоспособность отдельного товара или услуги. Общая концепция может включать в себя несколько элементов более низкого уровня.

Оценка конкурентоспособности у предприятия и услуги (продукции) происходит по-разному: компания сама оценивает свою конкурентоспособность, а потребители выступают в роли оценщиков конкурентоспособности услуги (продукции). Не только покупатель, но и сам производитель принимает решение о выгодности продукции (услуги) для реализации ее как товара, в зависимости от своего дохода. Конкурентоспособность продукции (услуги) подвергается изучению и оценке в определенный временной промежуток, соответствующий сроку жизни услуги (продукции), а конкурентоспособность предприятия – в рамках определенного временного интервала, соответствующего этапу функционирования компании.

Продукция (услуги) оценивается по своей конкурентоспособности в разных сферах, в то время как предприятие оценивается по всем видам

выпускаемой продукции (услуг), эффективности продаж и маркетинга, производственной активности и финансовому состоянию» [9].

Ключом к успеху предприятия является его способность противостоять конкуренции, которая в свою очередь определяется качеством производимой продукции. Эффективность борьбы за долю рынка зависит от множества факторов, как социально-экономических, так и организационных, а также от способов ведения бизнеса. Качество продукции напрямую зависит от использования потенциала предприятия на всех этапах жизненного цикла товара [27].

Как правило, «внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность, объединяются вокруг субъекта или механизма действия. Однако более важным аспектом этого объединения должна быть способность управления предприятием и воздействие на эти факторы. Динамика конкурентоспособности определяется наружными факторами, которые в значительной степени можно рассматривать как неконтролируемые характеристики. Различие между факторами конкурентоспособности в ближайшем окружении (более поддающимся воздействию) и макроокружении (практически неконтролируемом) необходимо выделять» [10].

Подводя итог анализа понятий конкурентоспособности, можно сделать вывод, что «конкурентоспособность предприятия трактуется как:

- результат (обобщающий показатель результата работы);
- состояние (преимущества, обладания достоинствами);
- способность к конкретным действиям или их вероятность;
- процесс (бесперывных инноваций, увеличение продуктивности, использования потенциала)» [8].

Очень важно понимать, что в нынешнем обществе предприятие считается лишь частью гораздо более длинной цепочки, которая начинается с сырья и материалов и завершается на конечном потребителе [16].

Многие из возможностей, содействующих развитию ценности, находятся на стыках между предприятиями, из которых и состоит данная

цепочка. Не говоря о том, что в условиях глобализации прослеживается несоответствие во множестве аналогичных цепочек и отделение предпроизводственной и постпроизводственной деятельности от процесса самого производства.

Таким образом, «совместная работа с поставщиками, покупателями и при помощи их – с клиентами этих покупателей обладает большим преимуществом, которое состоит в появлении возможности определять области для улучшения данной цепочки» [1].

Итак, под конкурентоспособностью предприятия (товара, услуги) понимается свойство, а под уровнем конкурентоспособности понимается показатель данного свойства, который дает условную характеристику способности предприятия (товара, услуги) удовлетворять требованиям определенного рынка в анализируемый период в отличие от предприятий-конкурентов (товарами, услугами) [17].

«Кадровый потенциал - это совокупность профессиональных, личностных и социальных характеристик сотрудников, которые позволяют им эффективно выполнять свои обязанности и способствуют развитию организации. Кадровый потенциал включает в себя квалификацию, навыки, опыт, способности, мотивацию и другие факторы, влияющие на продуктивность и успешность работы.

Кадровый потенциал организации – это возможности персонала и администрации, которые могут быть реализованы для достижения целей организации» [15, с. 143].

В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала:

- численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт;

– личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Согласно сложившейся статистической практике, «трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны.

Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении, как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал» [12].

Кадровый потенциал - это возможности сотрудников организации, включающие их профессиональные навыки, личностные качества, опыт и мотивацию, которые позволяют достигать стратегических целей компании и адаптироваться к изменениям. Управление кадровым потенциалом включает оценку, развитие, мотивацию и использование ресурсов персонала для повышения эффективности работы и достижения организационных целей. Содержание кадрового потенциала и его основные черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров [18].

«Кадры организации - это совокупность всех сотрудников, работающих в компании, включая руководителей, специалистов и вспомогательный персонал. Кадры являются одним из основных ресурсов организации, от которых зависит успешность и эффективность её деятельности. Кадровый потенциал заложен в функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний, опыта, может обеспечить эффективное функционирование производства» [6, с.7].

Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Для эффективного управления кадровым потенциалом важно проводить его регулярную оценку. Методы и инструменты оценки следующие:

- аттестации и оценки эффективности: регулярные оценки производительности сотрудников по заранее установленным критериям; аттестационные комиссии и экзамены для подтверждения квалификации;
- психометрические тесты на оценку личностных качеств, когнитивных способностей и профессиональных навыков;
- регулярные встречи с сотрудниками для обсуждения их достижений, трудностей и возможностей для развития;
- индивидуальные сессии с профессиональными консультантами для определения карьерных целей и путей их достижения [19].

Планирование персонала (человеческих ресурсов), а по-другому - кадровое планирование, представляет собой важный элемент общей системы планирования организации.

Оно помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. «Сущность кадрового планирования состоит в целенаправленном и пропорциональном формировании и использовании человеческих ресурсов организации. Оно представляет собой целенаправленную деятельность, ориентированную на заполнение рабочих мест в нужный момент времени в необходимом количестве на основе обеспечения соответствия способностей, склонностей и компетенции работников требованиям организации» [26, с.349].

«Планирование персонала современной организации должно увязать два взаимосвязанных направления - планирование потребности в персонале и планирование новых рабочих мест, т.е. оно должно осуществляться как в интересах организации, так и в интересах ее сотрудников. Поэтому оно призвано, с одной стороны, обеспечить потребности производства в рабочей силе, а с другой - предоставление рабочих мест в нужное время, в

необходимом количестве в соответствии с квалификацией и способностями работников, требованиями производства» [24].

«Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает развитие организации и его экономический рост» [25, с.355].

«Задачи планирования потребности в персонале:

- привлечь и сохранить ряд необходимых работников с соответствующими компетенциями и опытом;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- создавать хорошо подготовленный и гибкий штат, таким образом внося свой вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижать зависимость от найма работников извне, когда на рынке труда недостаточное предложение важных для организации навыков, с помощью стратегии сохранения и развития работников;
- совершенствовать использование рабочей силы, вводя более гибкие системы работы» [7, с.20].

«Для обеспечения роста производительности труда на предстоящий период необходимо реализовать комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию рабочих процессов, повышение квалификации сотрудников и внедрение новых технологий. Большинство мероприятий по сокращению трудовых затрат связано с уменьшением трудоемкости производимой продукции или работ. Расчет эффективности этих мероприятий производится в нормо-часах, а эффективность отдельных мероприятий можно непосредственно выразить в сокращении численности персонала» [4].

Текучесть персонала – добровольные или вынужденные увольнения работников. С ней связаны случаи увольнения, вызванные либо неудовлетворенностью работника условиями работы (низкая зарплата, отсутствие перспектив роста и т. п.), либо действиями работника, не

соответствующими требованиям работодателя (прогулы, невыполнение трудовых норм и т. п.) [20].

«На уровень текучести рабочей силы в организации влияют множество факторов: уровень заработной платы, условия труда, корпоративная культура, возможности для карьерного роста, рабочая нагрузка, мотивационные программы, руководство, обучение и развитие, социальные льготы. Следует иметь в виду, что с текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты:

- прямые затраты на увольняемых работников; расходы, связанные со спадом производства в период замены кадров;
- уменьшение объема производства из-за подготовки и обучения кадров;
- плата за сверхурочные работы оставшимся работникам;
- затраты на обучение;
- более высокий процент брака в период обучения и др.» [13, с. 267].

Таким образом, деятельность организации, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности производства в целом. Поэтому работа с увольняющимися и разработка мероприятий по сокращению текучести кадров являются важными элементами работы с персоналом. При работе с увольняющимися следует учитывать основные причины увольнения. В рыночных условиях хозяйствования увольнение может происходить по собственному желанию и по инициативе администрации. Основаниями прекращения трудового договора (контракта) могут быть:

- соглашение сторон;
- истечение срока договора (контракта);
- призыв или поступление работника на военную службу;
- расторжение трудового договора (контракта) по инициативе работника, по инициативе администрации или по требованию профсоюзного органа;

- перевод работника, с его согласия, на другое предприятие, в учреждение, организацию или переход на выборную должность;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением условий труда;
- вступление в законную силу приговора суда [21].

Таким образом, исследование кадрового потенциала в организации является важным и наиболее значимым элементом управления человеческими ресурсами, который напрямую влияет на эффективность, продуктивность и устойчивость бизнеса. В любой организации должна быть эффективная система управления персоналом, которая является залогом ее успешного функционирования. Это обеспечивает привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей компании. Постоянное совершенствование и адаптация кадровой системы к меняющимся условиям рынка труда и потребностям сотрудников позволит компании оставаться конкурентоспособной и успешной в долгосрочной перспективе.

1.2 Методы оценки кадрового потенциала предприятия

Методы оценивания кадрового потенциала в организации помогают определить, насколько эффективно и качественно используются человеческие ресурсы. Эти методы включают как количественные, так и качественные подходы для комплексного анализа [2].

Анализ показателей текучести кадров: коэффициент текучести кадров (Ктк) помогает оценить, насколько стабильным является персонал в организации (формула 1).

$$Ктк = \frac{\text{Кол-во уволенных сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} \times 100\% \quad (1)$$

На основе расчета и анализа коэффициента текучести кадров можно сделать выводы о состоянии управления персоналом в организации и разработать мероприятия по его улучшению:

- введение программ мотивации и удержания сотрудников;
- повышение удовлетворенности сотрудников через улучшение условий труда, развитие корпоративной культуры;
- инвестирование в обучение и развитие сотрудников для повышения их квалификации и приверженности компании [3].

Коэффициент стабильности (K_c) кадров показывает долю сотрудников, проработавших в организации определенный период времени (например, 1 год, 3 года и т.д.), и является важным показателем стабильности персонала и устойчивости организации. Этот показатель позволяет компании оценить, насколько эффективно они удерживают своих сотрудников (формула 2).

$$K_c = \frac{\text{Число сотрудников, проработавших заданный период}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} \times 100\% \quad (2)$$

На основе анализа коэффициента стабильности кадров можно сделать выводы о состоянии управления персоналом в организации и разработать меры по его улучшению:

- внедрение эффективных программ адаптации для новых сотрудников, чтобы повысить их лояльность и приверженность компании;
- создание программ мотивации, направленных на удержание сотрудников в компании на длительный срок;
- регулярное оценивание и улучшение условий труда для повышения удовлетворенности и приверженности сотрудников.

Анализ производительности труда: производительность труда является одним из ключевых показателей, отражающих эффективность работы сотрудников и организации в целом. Существует несколько способов

измерения производительности труда в зависимости от специфики деятельности организации [22, с.182].

Формулы расчета производительности труда.

Производительность труда на одного сотрудника (Пт) рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Пт} = \frac{\text{Объем произведенной продукции (услуг)}}{\text{Численность персонала}} \quad (3)$$

Производительность труда на единицу времени (Птед) рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Птед} = \frac{\text{Объем произведенной продукции (услуг)}}{\text{Общее количество отработанных часов}} \quad (4)$$

Производительность труда можно анализировать по различным аспектам. Динамика изменения производительности:

- анализ изменения производительности труда за разные периоды (месяцы, кварталы, годы) позволяет выявить тенденции и оценить влияние внедренных изменений;
- сравнение фактической производительности с плановыми показателями и целями [11].

Сравнительный анализ:

- оценка производительности труда в разных отделах или подразделениях компании;
- анализ производительности труда относительно аналогичных показателей у конкурентов или средних отраслевых значений.

Факторы, влияющие на производительность труда:

- влияние обучения и развития персонала на производительность;
- влияние автоматизации и оптимизации рабочих процессов;
- влияние условий труда, мотивации и корпоративной культуры на

производительность [14].

Коэффициент использования рабочего времени (КИРВ) является важным показателем эффективности использования рабочего времени сотрудников. Он позволяет оценить, насколько продуктивно используется рабочее время, а также выявить проблемы, связанные с простоями, переработками и другими факторами, влияющими на производительность труда.

КИРВ можно рассчитать с использованием следующих формул.

На основе отработанных часов (формула 5):

$$\text{КИРВ} = \frac{\text{Фактически отработанное время}}{\text{Плановое (нормативное) рабочее время}} \times 100\% \quad (5)$$

На основе продуктивного времени (формула 6):

$$\text{КИРВ} = \frac{\text{Продуктивное время (фактически использованное время на выполнение задач)}}{\text{Фактически отработанное время}} \quad (6)$$

Преимущества использования коэффициента:

- коэффициент позволяет объективно оценить эффективность использования рабочего времени;
- помогает выявить конкретные проблемы и узкие места, связанные с неэффективным использованием времени;
- разработка и внедрение мер по улучшению использования рабочего времени способствует повышению общей производительности труда.

Анализ затрат на персонал: удельный вес затрат на персонал является важным показателем, который отражает долю расходов на оплату труда в общих затратах организации. Этот показатель позволяет оценить, насколько значимы затраты на персонал в структуре общих расходов компании и может быть использован для анализа эффективности управления затратами

(формула 7):

$$\text{Уд вес затрат на персонал} = \frac{\text{Затраты на оплату труда}}{\text{Общие затраты организации}} \times 100\% \quad (7)$$

Анализ удельного веса затрат на персонал включает следующие аспекты:

- анализ изменения удельного веса затрат на персонал во времени для выявления тенденций;
- сравнение показателя с аналогичными показателями в отрасли для оценки конкурентоспособности;
- разделение затрат на оплату труда на различные категории (например, зарплаты, бонусы, взносы на социальное страхование) для более детального анализа;
- анализ эффективности использования затрат на персонал, включая оценку производительности и отдачи от инвестиций в персонал;
- выявление областей с чрезмерно высокими затратами на персонал и анализ причин;
- разработка и внедрение мер по оптимизации затрат на персонал без ущерба для качества работы и мотивации сотрудников.

Коэффициент отдачи затрат на персонал является ключевым показателем эффективности использования затрат на оплату труда. Этот показатель позволяет оценить, насколько эффективно компания использует свои инвестиции в персонал для достижения финансовых результатов (формула 8):

$$\text{Коэффициент отдачи затрат на персонал} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты на оплату труда}} \quad (8)$$

На основе анализа коэффициента отдачи затрат на персонал можно сделать выводы об эффективности использования затрат на оплату труда и

разработать стратегии для их оптимизации:

- внедрение мер по оптимизации процессов работы сотрудников для повышения их производительности и влияния на финансовые результаты компании;
- инвестирование в обучение и развитие сотрудников для повышения их квалификации и вклада в финансовые результаты компании;
- разработка и внедрение эффективных стратегий управления затратами на оплату труда для оптимизации финансовых результатов.

Анализ эффективности обучения и развития персонала: коэффициент окупаемости инвестиций в обучение рассчитывается для оценки эффективности вложений в обучение и развитие персонала. Этот показатель позволяет понять, насколько обучение способствует росту производительности или прибыли и окупает ли затраты на его проведение (формула 9):

$$\text{ROI от обучения} = \frac{\text{Прирост прибыли или производительности}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100\% \quad (9)$$

Расчитанный коэффициент окупаемости инвестиций в обучение можно использовать для:

- определение, какие программы наиболее выгодны и приносят наибольшую пользу компании;
- выделение средств на те программы, которые доказали свою эффективность, и отказ от менее результативных;
- анализ данных для внесения изменений в программы с целью повышения их эффективности.

Процент сотрудников, прошедших обучение (%сп), является показателем, который оценивает долю сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации или обучение новым навыкам за определенный

период. Этот показатель помогает понять, насколько активно компания инвестирует в развитие своих сотрудников (формула 10):

$$\% \text{СПО} = \frac{\text{Количество сотрудников, прошедших обучение}}{\text{Общая численность сотрудников}} \times 100\% \quad (10)$$

Процент сотрудников, прошедших обучение, является важным показателем, который помогает компании оценить свою активность в области развития персонала. Регулярное отслеживание этого показателя позволяет улучшать программы обучения, обеспечивая их доступность для большего числа сотрудников и повышая общий уровень квалификации персонала.

Анкетирование и опросы сотрудников:

- оценка удовлетворенности персонала. Изучение мнения сотрудников о различных аспектах работы (условия труда, система мотивации, возможности для карьерного роста):
- оценка корпоративной культуры. Выявление уровня вовлеченности и приверженности сотрудников к корпоративным ценностям.

Оценка компетенций и квалификаций:

- аттестация персонала. Регулярное проведение аттестаций для оценки соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- оценка компетенций. Использование различных методов (например, интервью, тестирования) для оценки профессиональных и личных компетенций сотрудников.

Оценка эффективности работы сотрудников:

- метод 360 градусов. Получение обратной связи от коллег, подчиненных и руководителей для комплексной оценки деятельности сотрудника;
- оценка по ключевым показателям эффективности (KPI).
Определение и анализ индивидуальных KPI для каждого сотрудника.

Оценка адаптации новых сотрудников:

- анализ периода адаптации. Оценка времени и качества адаптации новых сотрудников в коллективе и их интеграции в рабочие процессы;
- анкетирование новых сотрудников. Проведение опросов для выявления проблем и трудностей, с которыми сталкиваются новички.

Таким образом, методы оценивания кадрового потенциала являются важным инструментом управления человеческими ресурсами в организации. Они позволяют не только определить текущий уровень кадрового потенциала, но и выявить проблемные области, требующие внимания. Комплексное использование различных методов обеспечивает более полное и объективное понимание состояния кадрового потенциала, что способствует принятию обоснованных управленческих решений. Регулярное применение этих методов помогает организациям адаптироваться к изменениям, улучшать условия труда, систему мотивации и карьерного роста, что в конечном итоге ведет к повышению производительности труда и удовлетворенности сотрудников.

2 Анализ кадрового потенциала сотрудников ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика банка

Публичное акционерное общество «Сбербанк России», сокращенное наименование ПАО Сбербанк является крупнейшим банком в Российской Федерации, предоставляющий большой спектр услуг населению.

Основными операциями ПАО Сбербанк являются:

- операции с корпоративными клиентами: обслуживание, выдача гарантий, конверсионные услуги, денежные переводы и другое;
- операции с розничными клиентами: обслуживание, денежные переводы, хранение ценностей, принятие средств во вклады и другое;
- операции на финансовых рынках: производными финансовыми инструментами, ценными бумагами, иностранной валютой и другое.

Миссия ПАО Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Количество розничных клиентов в 2023 году составило 108,5 млн человек, прибавив 2,1 млн с начала года. Число активных корпоративных клиентов достигло 3,2 млн компаний.

ПАО Сбербанк за рубежом имеет дочерние организации, филиалы и представительства в 18 странах мира. Крупнейшим акционером ПАО Сбербанк является Банк России, владеющий 50 % акций и одной голосующей акцией.

ПАО Сбербанк входит в топ – 5 крупнейших работодателей России. Главной стратегической целью 2023 является: фокус на построении человекоцентричной модели с помощью искусственного интеллекта.

Структура управления ПАО Сбербанк является линейной, представлена на рисунке 1.

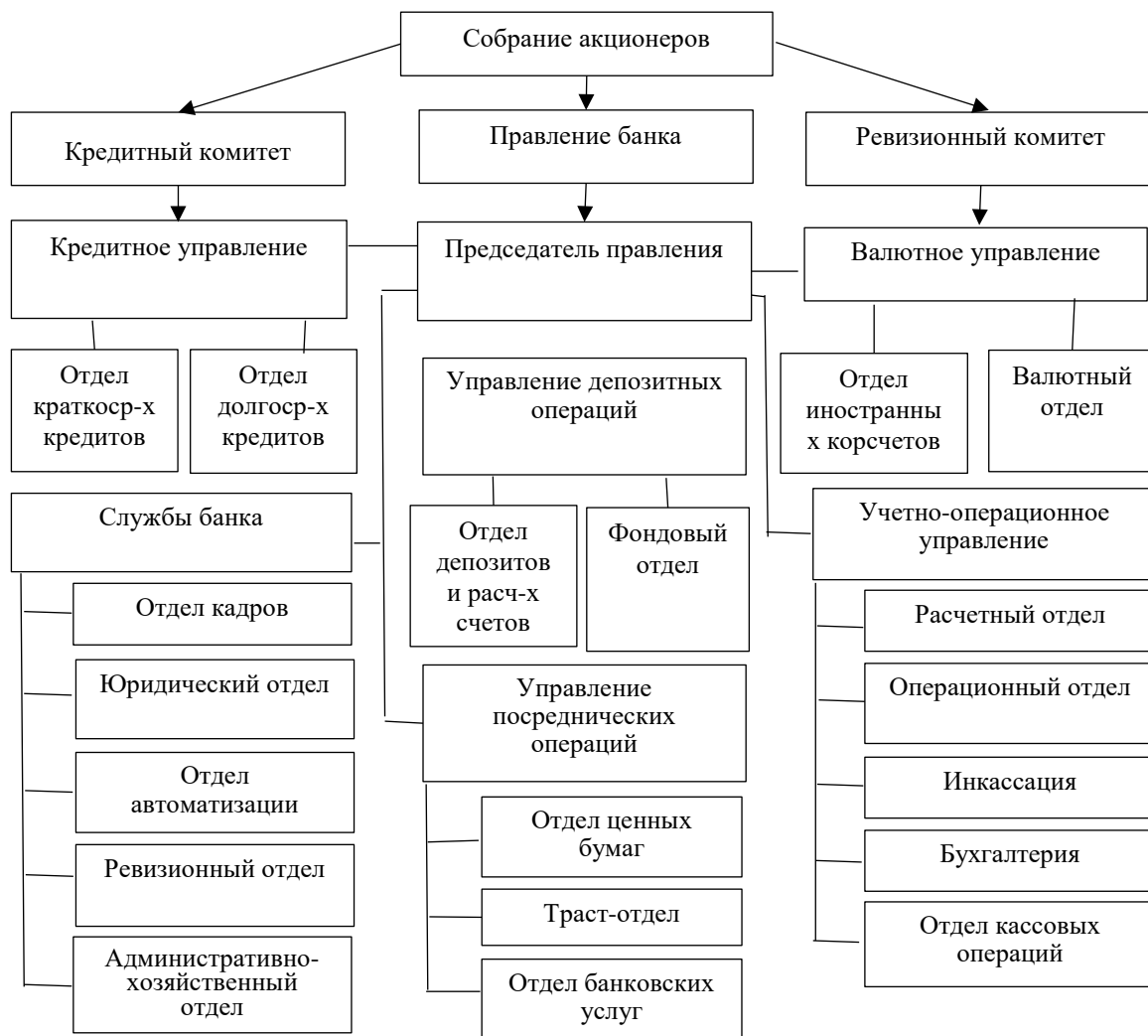


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка, принимающим решения по основным вопросам его деятельности.

Акционеры Банка обладают правом принятия ключевых решений и утверждения документов, регулирующих систему корпоративного управления Банка, а также избрания членов Наблюдательного совета и Президента, Председателя Правления Банка. Каждый акционер имеет возможность беспрепятственно реализовать право голоса на Общем собрании акционеров.

Анализ основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг., млрд. руб.

| Наименование показателя | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абс. изм. +/- млрд. руб. | Темп роста, % |
|-------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|---------------|
| Активы | 41465 | 41872 | 52307 | 4425,2 | 26 |
| Капитал | 3668,1 | 4243,8 | 4567,9 | 899,8 | 25 |
| Прибыль до налогообложения | 1508,3 | 338,6 | 1865,5 | 357,2 | 23,7 |
| Прибыль после налогообложения | 1219,9 | 295,7 | 1480,8 | 260,9 | 21,4 |

В результате проведения анализа основных показателей деятельности ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. выявлено, что активы возросли на 4425,2 млрд. р. или 26 %. Рост активов произошел за счет роста объема вложений в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, и объема размещенных средств в Банке России.

Динамика изменения активов и капитала ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. представлена на рисунке 2.

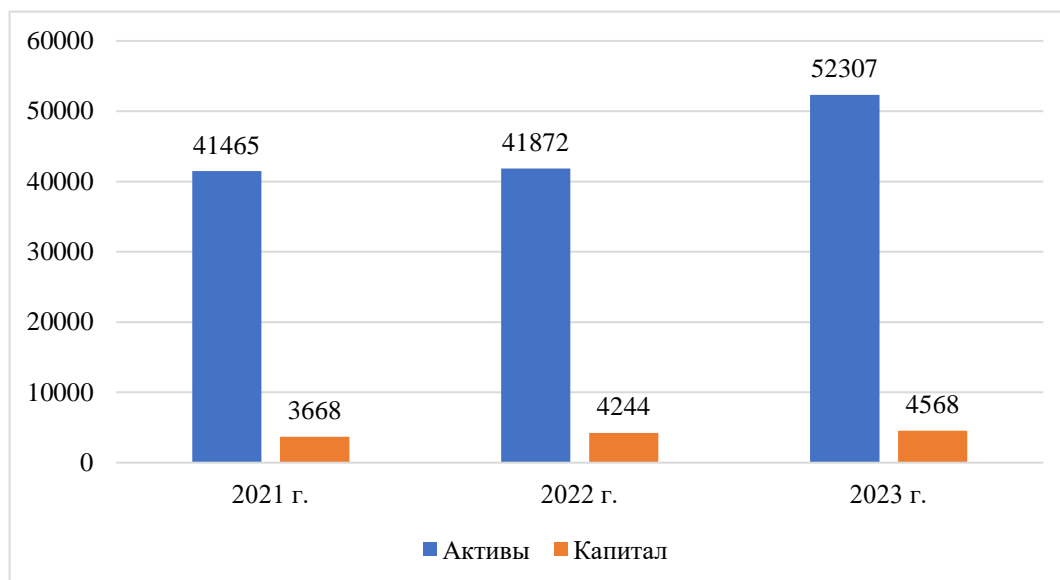


Рисунок 2 – Динамика изменения активов и капитала ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. в млрд. руб.

Капитал ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. увеличился на 899,8 млрд. р. или 25 %. Рост капитала ПАО Сбербанк произошел за счет заработанной

чистой прибыли в 2023 г., выплаты дивидендов по итогам 2022 г., снижения размера вычетов из капитала по вложениям в финансовые активы, положительного эффекта от превышения резервов над ожидаемыми потерями.

Прибыль до налогообложения ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. возросла на 251,7 млрд. р. или 30 %, прибыль после налогообложения увеличилась на 202,6 млрд. р. или 31 %, динамика изменения представлена на рисунке 3.

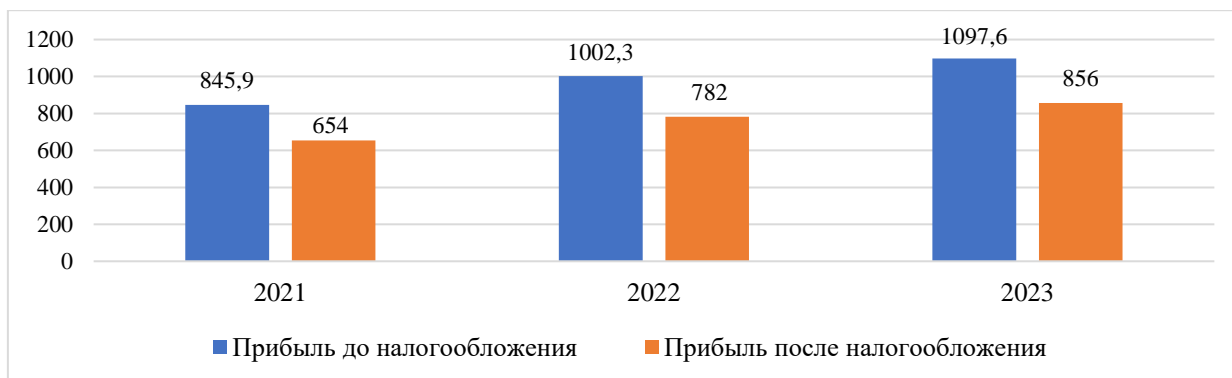


Рисунок 3 – Динамика изменения прибыли до налогообложения и прибыли после налогообложения ПАО Сбербанк за 2021–2023 гг. в млрд. руб.

Рост прибыли за период исследования свидетельствует об эффективной финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк.

Для эффективной и конкурентноспособной работы ПАО Сбербанк важно качество его персонала. На рисунке 4 представлены данные по количеству сотрудников в подразделении Поволжский банк ПАО «Сбербанк» за 2021-2023 гг.

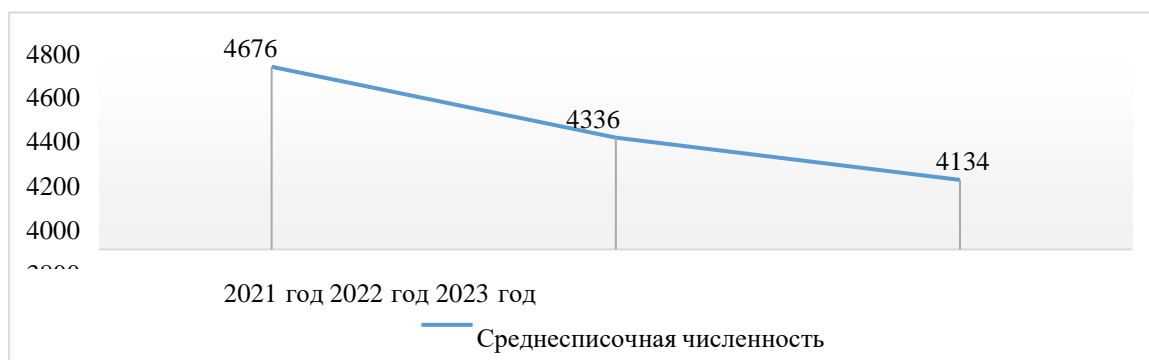


Рисунок 4 - Данные по количеству сотрудников

На 2023г. в Поволжский банк ПАО «Сбербанк» работало 4134 сотрудника. В 2023 году по сравнению с 2022 годом наблюдается общее сокращение численности сотрудников на 4,66% (на 202 человека). В 2022 году по сравнению с 2021 годом сокращение составило 7,27% (на 340 человек).

Возрастной состав сотрудников распределяется следующим образом (рисунок 5).

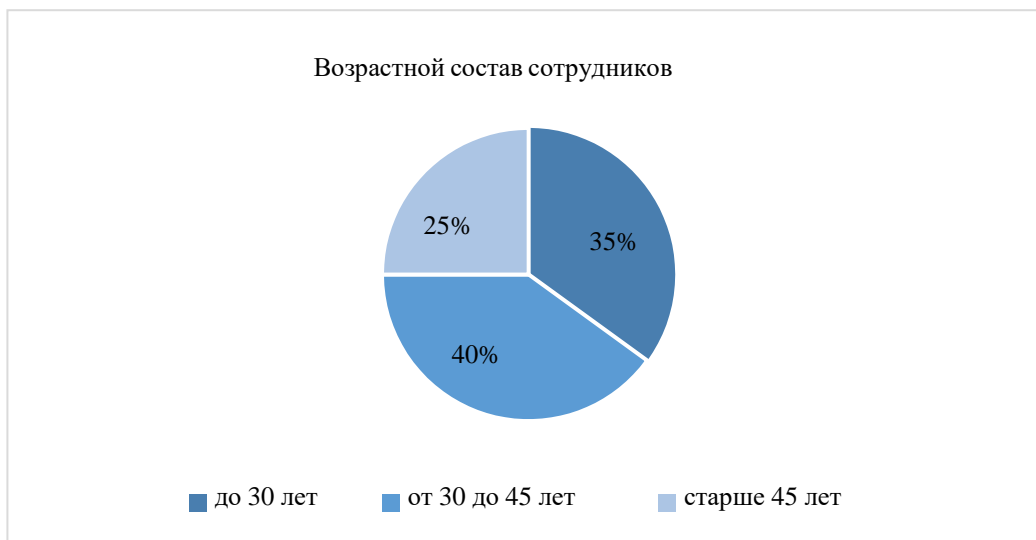


Рисунок 5 – Возрастной состав сотрудников в подразделении Поволжский банк ПАО «Сбербанк» на 2023г.

Возрастная структура компании демонстрирует сбалансированное соотношение молодых специалистов и опытных работников. Тот факт, что значительная часть сотрудников (30-35%) моложе 30 лет, свидетельствует о готовности компании к обновлению и внедрению новых идей. Эти сотрудники привносят энергию и свежий взгляд на вещи, способствуют инновационному развитию.

Наибольшее количество сотрудников (40%) находятся в возрасте от 30 до 45 лет. Это свидетельствует о наличии значительного количества специалистов, обладающих достаточным профессиональным опытом и способных эффективно выполнять важные задачи и обеспечивать стабильное развитие компании. Эти сотрудники находятся в подходящем

производственном возрасте, обладают высокой мотивацией и ответственностью, что положительно сказывается на достижении стратегических целей компании.

Доля сотрудников в возрасте от 45 лет составляет 25%, что говорит о наличии в компании значительного числа опытных и компетентных работников, которые могут передавать свои знания и навыки более молодым коллегам. Их опыт важен для обеспечения стабильности и долгосрочного развития компании, а также для формирования и поддержания корпоративной культуры и ценностей.

Гендерный состав компании демонстрирует равномерное распределение:

- мужчины - 42%;
- женщины - 58%.

Такой баланс свидетельствует о равных возможностях мужчин и женщин в компании, что положительно влияет на корпоративную культуру и разнообразие взглядов.

Уровень образования сотрудников:

- высшее образование – 30%;
- среднее специальное образование – 50%;
- среднее образование - 20%.

Компания делает акцент на квалифицированный персонал, способный эффективно выполнять свои обязанности и вносить вклад в развитие организации

Распределение сотрудников по стажу работы в организации представлено на рисунке 6.

Высокий процент сотрудников со стажем работы более 5 лет (35%) свидетельствует о стабильности и лояльности коллектива, что является положительным показателем для компании.

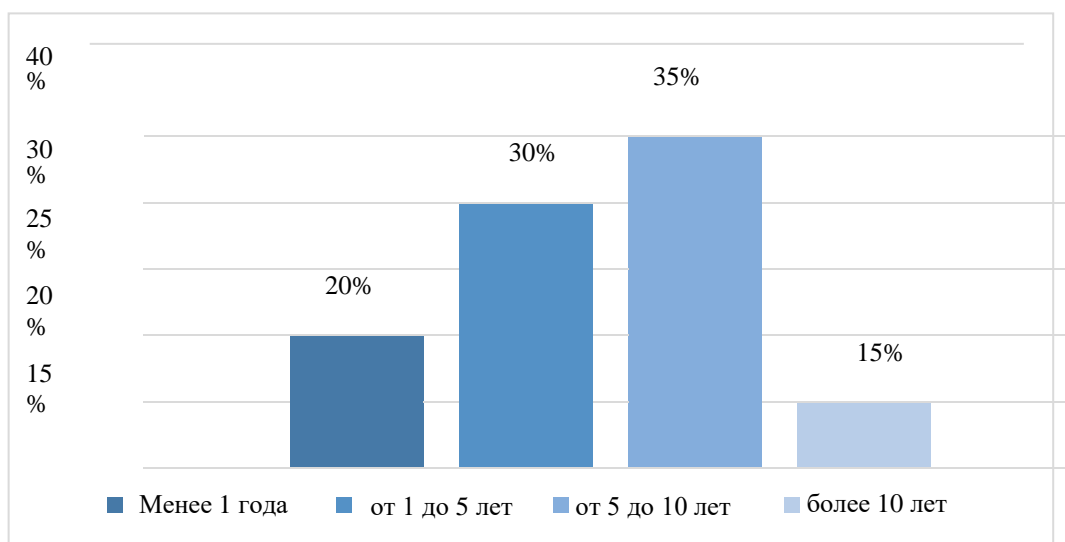


Рисунок 6 - Распределение сотрудников по стажу работы в подразделении Поволжский банк ПАО «Сбербанк» на 2023г.

Согласно анализу кадрового состава Поволжский банк ПАО «Сбербанк», организация имеет сбалансированный возрастно-половой состав и высококвалифицированный персонал, что способствует устойчивому развитию и потенциалу.

2.2 Анализ кадрового потенциала сотрудников банка

Для анализа кадрового потенциала ПАО «Сбербанк» необходимо рассмотреть ключевые аспекты управления человеческими ресурсами в компании, такие как подбор и найм персонала, адаптация, обучение и развитие, мотивация и удержание сотрудников, а также корпоративная культура и условия труда.

В ПАО «Сбербанк» разработаны программы адаптации, которые помогают новым сотрудникам быстрее освоиться на рабочем месте, понять корпоративные стандарты и включиться в рабочий процесс. Новым сотрудникам назначаются наставники из числа опытных сотрудников, которые помогают им освоиться и адаптироваться к корпоративной культуре. Компания инвестирует в обучение сотрудников, предлагая различные

тренинги, курсы и семинары. Это включает обучение по профессиональным навыкам, управленческим навыкам и личностному развитию.

В компании ПАО «Сбербанк» мотивация преследует две цели:

- выработать у сотрудника компании желание и мотивы эффективно и плодотворно работать, добиваться определенной цели и задачи;
- повысить лояльность и превратить компанию в продуктивный механизм для развития навыков сотрудника.

Низкая мотивация может привести к негативным последствиям, таким как ухудшение психологического климата в коллективе, снижение качества и продуктивности труда. Для предотвращения этих последствий необходимо создать эффективную систему вознаграждений и мотивации сотрудников, что является одной из ключевых задач отдела персонала.

Данные по укомплектованности штата представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные по численности персонала с делением на виды

| Показатели | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|-------|-------|-------|
| Численность сотрудников всего | 4676 | 4336 | 4134 |
| Собственные сотрудники | 4138 | 3856 | 3500 |
| Временный персонал | 408 | 469 | 697 |
| Вакансии | 387 | 308 | 337 |
| Укомплектованность | 82,76 | 71,03 | 81,52 |
| Доля временного персонала от собственных сотрудников, % | 8,73 | 10,82 | 16,87 |

По таблице 3 видно, что количество собственных сотрудников уменьшилось с 4138 в 2021 году до 3500 в 2023 году. Это значительное сокращение может свидетельствовать о сокращении штатной численности, возможно, в результате оптимизации процессов или экономических трудностей.

В то же время численность штатных сотрудников сокращается быстрее, чем требуемая, что свидетельствует о растущей потребности в найме временного персонала.

Число временных сотрудников увеличилось с 408 в 2021 году до 697 в

2023 году, что составляет прирост на 70,83%. Это может указывать на тенденцию к увеличению доли временного персонала в общей структуре занятости, возможно, для повышения гибкости компании в управлении рабочей силой и снижении затрат на оплату труда.

Количество незакрытых вакансий в 2022 году сократилось на 79, но к 2023 году вновь увеличилось на 29. Колебания в числе вакансий могут указывать на сложности с привлечением квалифицированных кадров.

Снижение уровня укомплектованности в 2022 году, а затем его частичное восстановление в 2023 году, может свидетельствовать о временных проблемах с наймом или удержанием сотрудников.

Доля временного персонала от собственных сотрудников выросла с 8,73% в 2021 году до 16,87% в 2023 году. Это увеличение свидетельствует о растущей зависимости компании от временных работников. Увеличение доли временных сотрудников может быть связано с необходимостью гибкого реагирования на изменяющиеся потребности рынка или попытками компании сократить постоянные затраты на рабочую силу.

В таблице 4 представлены затраты на одного сотрудника ПАО «Сбербанк».

Таблица 4 – Затраты на одного сотрудника, тыс. руб.

| Показатель | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Собственный персонал | | | |
| Затраты на персонал | -3 531 691 | -3 794 919 | -4 452 168 |
| Затраты на одного сотрудника в год | -853 | -984 | -1272 |
| Затраты на одного сотрудника в месяц | -71 | -82 | -106 |
| Временный персонал | | | |
| Затраты на персонал | -346 347 | -346 347 | -557 827 |
| Затраты на одного сотрудника в год | -848 | -738 | -800 |
| Затраты на одного сотрудника в месяц | -71 | -62 | -67 |

По данным таблицы 4 видно, что затраты на собственный персонал существенно превышают затраты на временный персонал. В 2023 году разница составила около 3 894 341 т. р. (4 452 168 т. р. для собственного

персонала против 557 827 т. р. для временного). Это указывает на то, что основная часть фонда оплаты труда приходится на постоянных сотрудников, что может объясняться большей численностью и необходимостью обеспечения социальных гарантий.

Затраты на временных сотрудников увеличились значительно с 346 347 т. р. в 2021 году (0,78% от выручки) до 557 827 т. р. в 2023 году (1,01% от выручки). Это может указывать на увеличение потребности в гибкой рабочей силе.

В 2021 году затраты на одного сотрудника были практически одинаковыми для собственных и временных работников, составляя около 850 т. р. в год и 71 т. р. в месяц. Однако в последующие годы затраты на одного собственного сотрудника значительно увеличились, тогда как затраты на временных сотрудников оставались относительно стабильными или даже снижались. В 2023 году годовые затраты на одного временного сотрудника (800 т. р.) были значительно ниже, чем на одного собственного сотрудника (1272 т. р.), что делает временный персонал более экономически выгодным в краткосрочной перспективе.

На рисунке 7 представлен график изменения текучести кадров за последние 3 года.

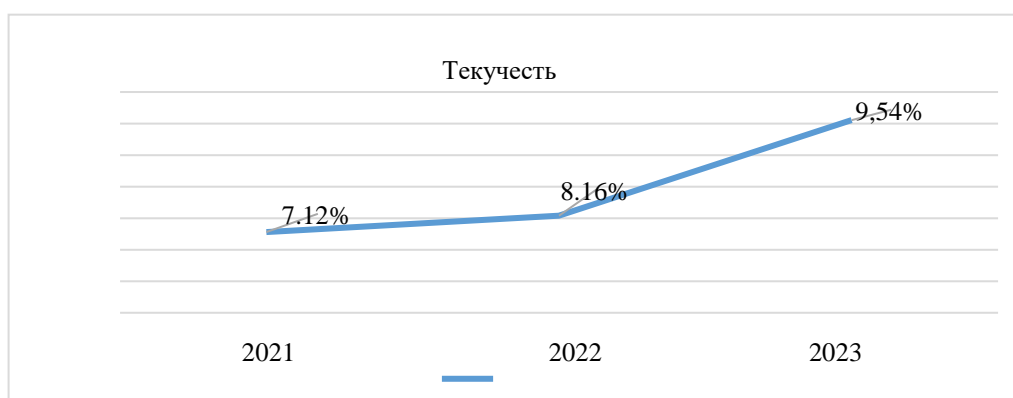


Рисунок 7 – Текучесть персонала в подразделении ПАО «Сбербанк»

В таблице 5 представлены основные причины увольнений за последние

3 года. В 2023 году основной причиной стал недостаточный уровень заработной платы, когда ранее в 2022 и 2021 основная причина была смена профессии.

При этом из таблицы 4 видно, что в 2023 году расходы на собственный персонал увеличились на 29,27% по сравнению с 2022 годом и составляют 106 т. р. в месяц на одного сотрудника.

Таблица 5 - Причины увольнений

| Причины увольнений | 2021г. | 2022г. | 2023г. |
|--|---------|---------|---------|
| Высокая эмоциональная нагрузка | 8,92% | 7,59% | 5,73% |
| Высокая физическая нагрузка | 2,88% | 2,87% | 1,95% |
| Другое | 3,90% | 5,01% | 5,60% |
| Инициатива службы безопасности | 2,75% | 2,01% | 1,21% |
| Нарушение внутренних правил компании | 2,40% | 1,38% | 1,04% |
| Не нравится/не подходит выполняемый функционал | 3,95% | 3,06% | 3,91% |
| Недостаточный уровень заработной платы | 8,96% | 7,88% | 8,76% |
| Неудобство графика работы | 3,02% | 2,82% | 2,21% |
| Новая работа ближе к дому | 0,00% | 0,00% | 4,27% |
| Оптимизация штата | 0,58% | 0,19% | 6,97% |
| Отношения с коллегами | 0,53% | 0,48% | 0,59% |
| Отношения с руководителем | 0,40% | 0,67% | 0,49% |
| Отсутствие карьерного/профессионального роста | 0,27% | 0,10% | 0,26% |
| Прогул / частые отсутствия на работе | 5,59% | 6,49% | 4,17% |
| Профессиональное выгорание | 0,58% | 0,96% | 2,41% |
| Размер заработной платы не соответствует объему работы | 1,60% | 1,86% | 1,89% |
| Руководитель недоволен результативностью сотрудника | 9,72% | 9,46% | 6,03% |
| Служба в вооруженных силах | 0,09% | 0,24% | 0,20% |
| Смена места жительства | 9,94% | 10,12% | 7,62% |
| Смена профессии/вида деятельности | 20,19% | 21,92% | 6,03% |
| Состояние здоровья | 8,39% | 8,55% | 7,82% |
| Срочный трудовой договор | 0,53% | 0,53% | 4,01% |
| Уход за членом семьи | 3,68% | 4,11% | 3,58% |
| Общий итог | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

SWOT-анализа кадрового обеспечения для компании ПАО «Сбербанк» представлен в таблице 6.

Таблица 6 - SWOT-анализа кадрового потенциала ПАО «Сбербанк»

| Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны (Weaknesses) |
|--|--|
| <p>ПАО «Сбербанк» имеет разветвленную сеть отделений по всей России, что создает разнообразные карьерные возможности для сотрудников и облегчает привлечение персонала на местном уровне;</p> <p>компания предлагает различные программы обучения и повышения квалификации, что способствует профессиональному росту сотрудников и увеличению их удовлетворенности работой;</p> <p>конкурентоспособная заработная плата, социальные льготы и дополнительные бонусы могут помочь привлечь и удержать квалифицированных сотрудников;</p> <p>ПАО «Сбербанк» известен как один из лидеров на рынке банковских услуг, что может привлекать кандидатов, желающих работать в стабильной и надежной компании;</p> <p>наличие отлаженных кадровых процессов и систем управления персоналом способствует эффективной работе и снижению текучести кадров.</p> | <p>банковская сфера часто сталкивается с высокой текучестью кадров, что может приводить к увеличению затрат на найм и обучение новых сотрудников;</p> <p>в некоторых регионах может быть сложно найти квалифицированных сотрудников, что приводит к нехватке кадров и увеличению нагрузки на существующий персонал;</p> <p>в некоторых случаях могут возникать проблемы с мотивацией, особенно на нижних уровнях, где заработная плата и возможности карьерного роста ограничены;</p> <p>в некоторых случаях сотрудники могут столкнуться с ограниченными возможностями для продвижения по карьерной лестнице, что снижает их мотивацию и желание оставаться в компании.</p> |
| Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
| <p>внедрение программ по улучшению условий труда и мотивации сотрудников может снизить текучесть кадров и повысить их удовлетворенность;</p> <p>создание и поддержка сильной корпоративной культуры может способствовать улучшению рабочей среды и привлечению новых талантов;</p> <p>внедрение новых технологий и инструментов управления персоналом может повысить эффективность работы и упростить процессы найма, обучения и управления;</p> <p>создание дополнительных программ обучения и развития может помочь повысить квалификацию сотрудников и их готовность к новым вызовам;</p> <p>внедрение гибких графиков и возможностей удаленной работы может повысить удовлетворенность сотрудников и уменьшить количество прогулов.</p> | <p>растущая конкуренция на рынке труда может затруднить привлечение и удержание квалифицированных сотрудников;</p> <p>экономические колебания и нестабильность могут отрицательно повлиять на финансовое положение компании и ограничить возможности для улучшения условий труда и увеличения заработной платы;</p> <p>новые законы и нормативные акты могут создать дополнительные требования и издержки для компании, связанные с соблюдением трудового законодательства;</p> <p>неспособность адаптироваться к новым технологиям и инструментам управления персоналом может привести к снижению эффективности работы и увеличению затрат.</p> |

На основании данных можно сделать следующие выводы:

- компании необходимо разработать программу по снижению

текучести кадров. Включить меры по улучшению условий труда, гибким графикам работы и предоставлению возможностей для профессионального роста;

– необходимо инвестировать в обучение и развитие сотрудников. Создать дополнительные программы обучения, которые помогут сотрудникам повысить свою квалификацию и адаптироваться к изменениям;

– необходимо повысить привлекательность компании на рынке труда. Улучшить социальный пакет, условия труда и корпоративную культуру, чтобы привлечь и удержать талантливых специалистов;

– необходимо использовать современные технологии для управления персоналом. Внедрить новые инструменты и системы, которые помогут упростить и ускорить процессы управления кадрами;

– разработать и внедрить программы мотивации сотрудников. Создать стимулы и награды, которые будут мотивировать сотрудников на достижение высоких результатов и уменьшат количество прогулов и отсутствий на работе.

В результате исследования была проведена всесторонняя характеристика ПАО «Сбербанк». В ходе анализа выявлены существенные проблемы, связанные с высокой текучестью кадров. При этом общую оценку эффективности управления кадровым потенциалом можно считать успешной.

В следующем разделе мы рассмотрим мероприятия, направленные на повышение эффективности работы с кадрами и решения выявленных проблем.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала

3.1 Направления повышения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк» на основе улучшения использования кадрового потенциала

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ кадрового потенциала подразделения Поволжский банк ПАО «Сбербанк», в результате которого было установлено, что основной причиной проблем является высокий уровень текучести кадров.

С целью снижения текучести кадров предлагается внедрить два мероприятия на постоянной основе:

- день открытых дверей «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры»;
- программа для привлечения студентов: «Карьерный путь вместе со Сбербанком».

Для успешного внедрения вышеперечисленных мероприятий в ПАО «Сбербанк» необходимо назначить ответственных лиц или группы, которые будут координировать и контролировать их выполнение (таблица 7).

Таблица 7 – Ответственные лица за проведения мероприятий

| Ответственные лица | Роль | Обязанности |
|--------------------|-------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| HR-департамент | Основной координирующий орган | <ul style="list-style-type: none">– разработка плана мероприятий;– обеспечение ресурсами и бюджетом;– организация и проведение мероприятий;– набор и обучение новых сотрудников;– мониторинг и оценка эффективности мероприятий. |

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| Менеджер по рекрутингу и отбору персонала | Руководитель процесса по набору персонала | <ul style="list-style-type: none"> – подготовка и размещение объявлений о мероприятиях; – организация встреч с кандидатами; – координация взаимодействия с учебными заведениями; – проведение собеседований и оценка кандидатов. |
| Маркетинговый отдел | Поддержка и продвижение мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> – разработка рекламных и информационных материалов; – продвижение мероприятий через социальные сети и другие каналы; – создание и поддержка коммуникации с потенциальными кандидатами; – организация участия в карьерных днях и ярмарках вакансий. |
| Менеджер по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям | Обеспечение интеграции новых сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> – организация и проведение мероприятий по ознакомлению с корпоративной культурой; – поддержка новых сотрудников в адаптации; – внедрение программ наставничества и стажировок. |
| Отдел обучения и развития персонала | Подготовка и проведение обучающих мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> – разработка и проведение тренингов для новых сотрудников; – Оценка результатов обучения; – поддержка профессионального развития и роста сотрудников. |
| Финансовый департамент | Контроль за бюджетом мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> – планирование и выделение средств на реализацию мероприятий; – мониторинг и отчетность по затратам на экономические показатели. |
| Менеджер по взаимодействию с учебными заведениями | Установление партнерских отношений с университетами и колледжами | <ul style="list-style-type: none"> – налаживание и поддержка контактов с учебными заведениями; – организация совместных мероприятий и стажировок; – размещение информации о вакансиях и мероприятиях на порталах учебных заведений. |
| Координатор по временным работникам | Управление процессом найма временных сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> – подбор и найм временных работников для поддержки основных мероприятий; – координация работы временного персонала; – снижение затрат на временных сотрудников за счет оптимизации процессов. |
| Проектный менеджер по внедрению программ | Управление проектами внедрения мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> – координация всех задействованных отделов и сотрудников; – управление проектными рисками и обеспечением соблюдения сроков; – мониторинг выполнения задач и отчетность по результатам. |
| Внутренний PR-специалист | Продвижение корпоративных ценностей и культуры среди сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> – организация внутренних коммуникаций по поводу новых программ; – поддержка информационной кампании среди сотрудников; – сбор обратной связи и мониторинг уровня вовлеченности. |

Успешное внедрение программ «Встреча в Сбербанк: Старт карьеры» и

«Карьерный путь вместе со Сбербанком» требует слаженной работы различных департаментов и ответственных лиц. Основная координация и управление процессом ложится на HR-департамент и менеджеров по рекрутингу, в то время как маркетинг и PR поддерживают информационную составляющую, а отделы обучения и финансов обеспечивают необходимые ресурсы и контроль. Организация дня открытых дверей для ПАО «Сбербанк» – это стратегически важное мероприятие, которое позволяет компании привлечь новых сотрудников, продемонстрировать свои ценности и культуру, а также укрепить положительный имидж работодателя. Ниже представлен подробный план разработки и осуществления данного мероприятия.

Этап 1 подготовительный.

- определение целей и целевой аудитории: целью дня открытых дверей является привлечение новых сотрудников, усиление имиджа компании как привлекательного работодателя, а также ознакомление с корпоративной культурой и рабочей атмосферой. Целевая аудитория включает выпускников вузов и колледжей, опытных специалистов в сфере банковского обслуживания, а также потенциальных сотрудников с опытом работы в других областях, которые интересуются карьерой в банке;
- анализ текущих и запланированных вакансий, а также выявление ключевых должностей, требующих особого внимания;
- составление бюджета (аренда помещения (если требуется), закупка рекламных материалов, техническое оснащение и аренда оборудования, расходы на питание и сувениры для участников).

Этап 2 планирование.

Определение даты и места проведения. Дату следует выбрать с учетом предпочтений целевой аудитории, это может быть будний день или выходной, удобный для большинства. Место проведения – офис компании или другое подходящее помещение, которое легко найти и до которого удобно добраться.

Разработка программы мероприятия. Программа:

- 10:00 – 10:30 регистрация участников;
- 10:30 – 11:00 приветственное слово и презентация компании;
- 11:00 – 12:30 экскурсия по офису;
- 12:30 – 13:30 обед и неформальное общение;
- 13:30 – 15:00 мастер-классы и воркшопы по направлениям;
- 15:00 – 16:00 индивидуальные консультации и мини-собеседования;
- 16:00 – 16:30 сбор обратной связи и завершение мероприятия.

Для организации дня открытых дверей необходимо подготовить презентационные материалы, включающие информацию о компании, открытых вакансиях и корпоративной культуре. Также следует разработать рекламные материалы (флаеры, баннеры, постеры для продвижения мероприятия) и приготовить сувениры для участников (например, брелоки, блокноты и ручки с логотипом компании).

Логистика и техническое обеспечение:

- организация процесса регистрации участников;
- оборудование (проекторы, микрофоны, компьютеры);
- организация кофе-брейка и обеда для участников.

Этап 3 маркетинг и привлечение участников.

Для эффективного продвижения события необходимо осуществить публикацию рекламных материалов в социальных сетях telegram и VK. Обеспечить анонсирование в местных печатных изданиях, а также на радио. Информационное распространение следует проводить через университетские и колледжные каналы связи.

Этап 4 проведение мероприятия.

Официальное открытие мероприятия предусматривает приветственное слово от руководителя компании или HR-менеджера. Презентация должна охватывать историю организации, её успехи, доступные позиции для трудоустройства и корпоративные ценности. Организуется ознакомительный тур по офису, включающий демонстрацию рабочих мест и оборудования.

Предоставление мастер-классов по ключевым направлениям

деятельности способствует глубокому погружению в специфику компании.

Также предусмотрены индивидуальные консультации и мини-интервью, что дает участникам возможность общения с HR-специалистами и менеджерами.

Важным элементом является сбор обратной связи через анкеты, позволяющие участникам выразить своё мнение и предложения. Завершается мероприятие вручением сувениров в знак благодарности за участие.

Этап 5 анализ и оценка.

Проведение анализа мероприятия включает сопоставление фактического числа посетителей с ожидаемым, оценку качества и актуальности откликов, а также уровень удовлетворенности участников, идентификацию сильных и слабых сторон.

На основе этих данных составляется отчет с ключевыми выводами и предложениями для улучшения будущих мероприятий, а также корректировка стратегии организации подобных событий. Учет опыта предыдущих дней открытых дверей способствует повышению их эффективности.

Реализация Дня открытых дверей в компании «Сбербанк» является стратегическим подходом к привлечению квалифицированных кадров, укреплению корпоративного имиджа и установлению связей с потенциальными сотрудниками. Следование разработанному плану обеспечит успешное проведение мероприятия, которое способствует решению задач по подбору персонала и укреплению репутации компании на рынке труда.

Для привлечения студентов на работу в ПАО «Сбербанк» необходимо разработать комплексную программу, которая будет учитывать интересы и потребности молодежи.

Программа должна включать несколько этапов: исследование и анализ целевой аудитории, разработка стратегии привлечения, реализация программы и оценка результатов. Ниже представлен детализированный план программы.

Исследование и анализ. Целевая аудитория включает студентов вузов и

колледжей, а также молодых специалистов, которые ищут свою первую работу или заинтересованы в частичной занятости и стажировках. Они обычно в возрасте от 18 до 24 лет и предпочитают гибкий график работы, возможность совмещения с учебой и перспективы карьерного роста. Источники информации для них — это социальные сети, университетские порталы и специализированные сайты по трудоустройству.

Анализ популярных каналов и методов привлечения молодежи, а также выявление конкурентных преимуществ компании и уникальных предложений для студентов.

Разработка стратегии привлечения.

Определение преимуществ и уникальных предложений:

- гибкий график работы, который можно адаптировать под учебное расписание;
- возможности для карьерного роста, включая программы наставничества и стажировок;
- система бонусов и скидок для сотрудников компании;
- программы обучения и профессионального развития.

Определение каналов привлечения:

- социальные сети;
- партнерство с учебными заведениями, размещение информации на их порталах;
- специализированные сайты: работа.ру, хедхантер, сайты университетов;
- ярмарки вакансий и карьерные дни, участие в мероприятиях, организованных вузами.

Разработка программы и план графика работы. Этапы программы:

- определение вакансий, на которые могут быть приняты студенты;
- создание рекламных и информационных материалов;
- участие в ярмарках вакансий.

Программа для привлечения студентов. Название программы:

«Карьерный путь вместе со Сбербанком». Цель программы - это привлечение студентов и молодых специалистов для работы и стажировки в ПАО «Сбербанк».

Основные этапы:

- партнерство с учебными заведениями, заключение соглашений, организация встреч и презентаций;
- запуск рекламной кампании в социальных сетях и на студенческих порталах;
- организация мероприятий;
- создание и проведение стажировок с последующим трудоустройством успешных участников.

План реализации:

- март исследование и планирование, заключение соглашений с вузами;
- апрель разработка и запуск рекламной кампании, подготовка материалов;
- май проведение первых мероприятий и начало набора на летние стажировки;
- июнь-август проведение стажировок, обучение и поддержка студентов;
- сентябрь анализ результатов и корректировка программы.

Разработка и внедрение программы для привлечения студентов в ПАО «Сбербанк» поможет компании не только закрыть текущие вакансии, но и сформировать кадровый резерв на будущее. Программа должна быть гибкой и учитывать интересы молодежи, предлагая им перспективы развития и карьерного роста.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для проведения экономического расчета выгоды от организации Дня

открытых дверей (ДОД) в ПАО «Сбербанк» необходимо рассчитать и сравнить затраты на проведение мероприятия с ожидаемыми экономическими выгодами.

Начнем с расчета затрат на проведение Дня открытых дверей. По данным таблицы 8 общие затраты на ДОД составляют 462 500 р.

Таблица 8 - Расчет затрат на проведение мероприятия «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры»

| Статья расходов | | | Сумма, руб. |
|--|-------------------------------------|--|-------------|
| Прямые затраты | Рекламные материалы | Печатные материалы (буклеты, флайеры) | 70 000 |
| | | Онлайн реклама и социальные сети | 100 000 |
| | Затраты на мероприятие | Аренда оборудования | 40 000 |
| | | Организация питания | 100 000 |
| | Затраты на персонал | Оплата труда сотрудников, работающих на мероприятии (10 человек x 7 часа x 500 р./час) | 35 000 |
| Разработка и производство сувенирной продукции | Сувениры для участников | 50 000 | |
| Прочие затраты | Логистика и транспорт | | 20 000 |
| | Организация фотосессии | | 30 000 |
| Итого прямые затраты | | | 445 000 |
| Косвенные затраты | Затраты на подготовку и координацию | Время сотрудников на подготовку мероприятия (5 человек x 5 часов x 500 р./час) | 12 500 |
| | Затраты на обучение персонала | Подготовка персонала к мероприятию (5 человек x 2 часа x 500 р./час) | 5 000 |
| Итого косвенные затраты | | | 17 500 |
| Общие затраты | | | 462 500 |

Рассчитаем ожидаемые экономические выгоды.

Экономия на найме новых сотрудников:

- средняя стоимость найма одного сотрудника – 3 500 р.;
- ожидаемое количество нанятых после ДОД - 10 человек.;
- снижение затрат на найм = 10 x 3 500 = 35 000 р.

Сокращение затрат на обучение: средняя стоимость обучения одного сотрудника - 10 000 р. Экономия на обучении за счет предварительной

подготовки = $10 \times 10\,000 \times 0.5 = 50\,000$ р.

Итого экономия на найме и обучении – 85 000 р.

Ожидаемое снижение текучести на 5 % за счет повышения лояльности. Стоимость замены одного сотрудника - 13 500 р. Текущий процент текучести кадров составляет 0,54 %.

Рассчитаем текущие расходы = $4134 \times 0,54 \times 13\,500 = 30\,136,86$ т. р.

Рассчитаем расходы после снижения текучести кадров.

Новый процент текучести кадров = $0,54 - (0,54 \times 0,05) = 0,54 - 0,027 = 0,513$ %

Новые расходы = $4134 \times 0,51 \times 13\,500 = 28\,462,59$ т. р.

Экономия = $30\,136\,860 - 28\,462\,590 = 1\,674,27$ т. р.

Рассчитаем увеличение дополнительной прибыли:

- ожидаемое увеличение продуктивности за счет повышения мотивации и информированности - 5%;
- исходя из данных таблицы 2 средняя годовая выручка на одного сотрудника – 950 000 р. (чистая прибыль/количество сотрудников);
- количество участников, посетивших день открытых дверей - 40 человек.

Дополнительная прибыль = $40 \times 950\,000 \times 0,05 = 1\,900\,000$ р.

Рассчитаем общую экономию и прибыль = $85\,000 + 1\,674\,270 + 1\,900\,000 = 3\,659\,270$ р.

Чистая выгода (выгода минус затраты) = $3\,659\,270 - 462\,500 = 3\,196\,770$ р.

Исходя из проведенного расчета, реализация программы Дня открытых дверей в ПАО «Сбербанк» потенциально принесет компании чистую выгоду в размере 3 196,77 т. р. Это свидетельствует о высокой экономической эффективности мероприятия, позволяя не только сократить затраты на найм и обучение, но и значительно повысить производительность и лояльность сотрудников.

Для оценки экономической выгоды от программы привлечения

студентов в ПАО «Сбербанк» необходимо учитывать инвестиции в программу, экономию на затратах на найм и обучение, а также выгоды от снижения текучести кадров, повышения производительности и уменьшения затрат на временных работников (таблица 9).

Таблица 9 - Расчет инвестиций в программу «Карьерный путь вместе со Сбербанком»

| Статья расходов | Вид | Сумма, руб. |
|---|---|-------------|
| Затраты на маркетинг и рекламу | Социальные сети и реклама на студенческих порталах | 100 000 |
| | Участие в ярмарках вакансий и карьерных днях | 50 000 |
| | Разработка рекламных материалов (буклеты, видео) | 30 000 |
| Затраты на мероприятие | Проведение вебинаров | 50 000 |
| | Организация мастер-классов и лекций | 40 000 |
| Взаимодействие с учебными заведениями | Заключение партнерских соглашений, работа с карьерными центрами | 20 000 |
| Создание и поддержка программы стажировок | Разработка программы и материалов | 30 000 |
| | Оплата труда кураторов и наставников | 80 000 |
| Итого затрат на программу | | 400 000 |

Рассчитаем экономию на затратах на найм и обучение.

Сокращение затрат на найм:

- средняя стоимость найма одного сотрудника – 3 500 р.;
- ожидаемое количество привлеченных студентов - 50 человек.

Снижение затрат на найм = 50 x 3 500 = 175 000 р.

Экономия на обучении:

- средняя стоимость обучения нового сотрудника - 10 000 р.;
- обучение через стажировки позволяет сократить затраты на обучение на 50%.

Снижение затрат на обучение = 50 x 10 000 x 0.5 = 250 000 р. Итого экономия на найм и обучение – 425 000 р.

Экономия составит 1 674,27 т. р. за счет снижения текучести кадров на

5 %, исходя из расчета в рамках первого мероприятия.

Ожидаемое увеличение производительности за счет мотивированных и обученных студентов - 5%. Средняя годовая прибыль на одного сотрудника 950 000 р. Количество привлеченных студентов 50 человек.

Дополнительная прибыль от повышения производительности = $50 \times 950\,000 \times 0.05 = 2\,375\,000$ р.

Рассчитаем экономию на временных работниках:

- средняя стоимость временного работника в месяц – 67 000 р. (таблица 8);
- средняя экономия за счет студентов на временных позициях - 50%;
- среднее количество месяцев на студента - 1 месяц;
- количество студентов - 50 человек.

Снижение затрат на временных работников = $50 \times 67\,000 \times 0.5 \times 1 = 1\,675\,000$ р.

Рассчитаем итоговый расчет выгоды = $425\,000 + 4\,960\,800 + 2\,375\,000 + 1\,675\,000 = 9\,435\,800$ р.

Чистая выгода (выгода минус затраты) = $9\,435\,800 - 400\,000 = 9\,035\,800$ р.

Таким образом, реализация программы привлечения студентов в ПАО «Сбербанк» потенциально принесет компании чистую выгоду в размере 9035,8 т. р. Это свидетельствует о высокой экономической эффективности предложенной программы.

Для выбора наиболее выгодного мероприятия для ПАО «Сбербанк» сравним два предложенных варианта. Составим сводную таблицу, в которой будут представлены расходы и выгоды каждого из мероприятий (таблица 10).

Таблица 10 – Сводная таблица по затратам и выгоды на представленные мероприятия

| Показатель | Название программы | | Итого |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| | «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры» | «Карьерный путь вместе со Сбербанком» | |
| Затраты на программу, тыс. руб. | 462,5 | 400 | 862,5 |
| Количество трудоустроенных после мероприятия, чел. | 10 | 50 | 60 |
| Экономия на найме и обучении, тыс. руб. | 85 | 425 | 510 |
| Экономия на расходах после снижения текучести кадров, тыс. руб. | 1 674,27 | 1 674,27 | 3 348,54 |
| Дополнительная прибыль, тыс. руб. | 1 900 | 2 375 | 4 275 |
| Снижение затрат на временных сотрудников, тыс. руб. | - | 1 675 | 1 675 |
| Выгода: | 3 196,77 | 5 749,27 | 8 946,04 |

Программа «Карьерный путь вместе со Сбербанком» имеет меньшие затраты на 62,5 т. р. по сравнению с программой «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры».

Программа, направленная на студентов, обеспечивает значительно большую экономию на найме и обучении — на 340 т. р. больше, чем программа «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры».

Экономия на снижении текучести одинакова для обеих программ, что может говорить о схожем влиянии на текучесть кадров.

Программа «Карьерный путь вместе со Сбербанком» приносит на 475 т. р. больше дополнительной прибыли благодаря трудоустройству в 5 раз большего числа людей.

Программа по привлечению студентов снижает затраты на временных сотрудников на 1 675 т. р., что вносит существенный вклад в общую выгоду.

В итоге, для компании может быть целесообразнее инвестировать в программу «Карьерный путь вместе со Сбербанком» из-за её более высокой рентабельности и положительного влияния на занятость и экономию.

Суммарная чистая выгода от двух программ составляет 8 946,04 т. р., что демонстрирует существенную пользу от их совместного применения.

Снижение текучести кадров является ключевым фактором для обеих программ и способствует значительной экономии на расходах, связанных с наймом и обучением новых сотрудников.

Суммарные затраты на обе программы составляют 862,5 т. р., что является оправданной инвестицией с учетом общей чистой выгоды.

Использование программ «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры» и «Карьерный путь вместе со Сбербанком» в комплексе позволяет компании не только значительно сократить затраты и повысить чистую выгоду, но и укрепить кадровую стабильность и улучшить социальную устойчивость. Совместное применение этих программ способствует более эффективному управлению человеческими ресурсами и поддерживает долгосрочные стратегические цели компании.

Заключение

Исследование кадрового потенциала в организации является важным и наиболее значимым элементом управления человеческими ресурсами, который напрямую влияет на эффективность, продуктивность и устойчивость бизнеса. В любой организации должна быть эффективная система управления персоналом, которая является залогом ее успешного функционирования. Это обеспечивает привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей компании. Постоянное совершенствование и адаптация кадровой системы к меняющимся условиям рынка труда и потребностям сотрудников позволит компании оставаться конкурентоспособной и успешной в долгосрочной перспективе.

Методы оценивания кадрового потенциала являются важным инструментом управления человеческими ресурсами в организации. Они позволяют не только определить текущий уровень кадрового потенциала, но и выявить проблемные области, требующие внимания. Комплексное использование различных методов обеспечивает более полное и объективное понимание состояния кадрового потенциала, что способствует принятию обоснованных управленческих решений. Регулярное применение этих методов помогает организациям адаптироваться к изменениям, улучшать условия труда, систему мотивации и карьерного роста, что в конечном итоге ведет к повышению производительности труда и удовлетворенности сотрудников.

Во второй части исследования осуществлено изучение и оценка состояния корпоративных ресурсов в подразделении Поволжский банк ПАО «Сбербанк». Данное подразделение играет ключевую роль в региональном развитии компании, что подчеркивает важность его кадрового потенциала.

Анализ рабочей силы показал, что показатель оттока персонала в компании превышает стандартные значения для банковской сферы. Об этом

говорит общий коэффициент текучести кадров.

В третьем разделе были разработаны два мероприятия, направленные на привлечение новых сотрудников и снижение текучести кадров:

День открытых дверей «Встреча в Сбербанке: Старт карьеры». Это мероприятие ориентировано на привлечение квалифицированных кадров, укреплению корпоративного имиджа и установлению связей с потенциальными сотрудниками. В рамках дня открытых дверей проводится презентация компании, знакомство с потенциальными возможностями карьерного роста, а также экскурсии по подразделениям и встреча с успешными сотрудниками. Основная цель данного мероприятия — создание положительного имиджа компании как работодателя и привлечение молодых и талантливых специалистов.

Программа для привлечения студентов «Карьерный путь вместе со Сбербанком». Эта инициатива направлена на привлечение студентов старших курсов и недавних выпускников. Программа предусматривает стажировки, участие в реальных проектах, а также возможность трудоустройства по окончании обучения. Она позволяет студентам приобрести практический опыт и навыки, необходимые для успешного старта карьеры, а компании — выявить и подготовить перспективных сотрудников, снизив затраты на найм и обучение.

Оба мероприятия являются важными шагами для укрепления кадровой базы и повышения стабильности персонала. Совместное применение этих мероприятий позволяет компании эффективно управлять человеческими ресурсами, сокращая текучесть кадров и обеспечивая устойчивое развитие.

Экономический эффект от предложенных мероприятий является положительным и составляет 8 946,04 т. р.

Предложенные мероприятия помогут снизить уровень текучести кадров на 5%, улучшить социально-психологический климат в компании и повысить эффективность привлечения персонала в ПАО «Сбербанк».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Архипова, М. В. Управление персоналом организации / М. В. Архипова. — М.: Юрайт, 2020. — 352 с.
2. Громов, О. В. Управление развитием персонала / О. В. Громов. — М.: Вузовский учебник, 2020. — 280 с.
3. Зайцев, А. М. Организационное поведение и управление персоналом / А. М. Зайцев. — М.: Юнити-Дана, 2021.
4. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 168 с.
5. Кадры для цифровой экономики: запросы рынка труда в современных социально – экономических условиях: сборник статей /; под ред. И. П. Гладилиной, С. А. Сергеевой, О. В. Мурзаевой, Коллектив авторов. — Москва: Русайнс, 2023. — 105 с.
6. Калашников, В. И. Методы и технологии управления персоналом / В. И. Калашников. — М.: Академия, 2020. — 348 с.
7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. — М.: Инфра-М, 2021. — 524 с.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 512 с.
9. Клименкова, Т. А., Кадровая политика предприятия: учебное пособие / Т. А. Клименкова, И. В. Щедрина. — Москва: КноРус, 2023. — 172 с.
10. Кузнецов, С. В. Инновационные подходы в управлении персоналом / С. В. Кузнецов. — М.: Юрайт, 2020. — 280 с.
11. Леонова, Ж. К., Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров и социальная ответственность бизнеса: монография / Ж. К. Леонова, А. И. Колгушкин, А. Н. Столярова. — Москва: Русайнс, 2023. — 299 с.
12. Леонова, Ж. К., Система внутрифирменной подготовки

управленческих кадров и социальная ответственность бизнеса: монография / Ж. К. Леонова, А. И. Колгушкин, А. Н. Столярова. — Москва: Русайнс, 2023. — 299 с.

13. Литвинюк А. А., Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 461 с.

14. Литвинюк А. А., Управление персоналом: учебник и практикум для вузов; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 461 с.

15. Майерс, Д. Управление человеческими ресурсами: международные подходы и методы / Д. Майерс. — СПб.: Питер, 2020. — 304 с.

16. Мануйленко, В. В., Анализ экономического потенциала организации : учебник / В. В. Мануйленко, М. А. Локтионова, ; под ред. В. В. Мануйленко. — Москва: КноРус, 2022. — 215 с.

17. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 451 с.

18. 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, 2024. — 195 с.

19. Моисеев, А. В., Кадровая политика и кадровый аудит: современные аспекты: монография / А. В. Моисеев, Н. А. Ершова. — Москва: Русайнс, 2023. — 227 с.

20. Одегов Ю.Г., Полевая М.В., Половинко В.С., Управление человеческими ресурсами организации.: учебник; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. — Москва: КноРус, 2023. — 583 с.

21. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина.

4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 707 с.

22. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 445 с.

23. Правкина, Ю. Р., Управление персоналом организации: учебник / Ю. Р. Правкина. — Москва: КноРус, 2023. — 163 с.

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 523 с.

25. Тебекин, А. В., Стратегическое управление персоналом: учебник / А. В. Тебекин. — Москва: КноРус, 2023. — 718 с.

26. Травин, В. В., Дятлов, В. А. Менеджмент персонала: учебник / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — М.: Дашков и К, 2021. — 480 с.

27. Федченко, А. А., Экономика персонала: учебник / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов, М. В. Полевая. — Москва: КноРус, 2022. — 192 с.

28. Цыпкин, Ю. А. Управление человеческими ресурсами в организации / Ю. А. Цыпкин. — М.: Инфра-М, 2021. — 213 с.