

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 Определение путей развития трудового потенциала персонала организации

Обучающийся

М.А. Сычева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, О.М. Сярова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврская работа выполнена Сычевой Мариной Анатольевной.

Тема бакалаврской работы: «Определение путей развития трудового потенциала персонала организации».

Руководитель бакалаврской работы: кандидат экономических наук, доцент Сярдова Оксана Михайловна.

Объект исследования бакалаврской работы – АО «Тевис».

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис».

Предметом исследования является трудовой потенциал исследуемой организации.

Для достижения цели исследования использовались различные методы, такие как факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и др.

В бакалаврской работе предложены эффективные мероприятия и достигнута поставленная цель. Результаты работы могут быть использованы специалистами АО «Тевис», являющейся объектом исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что определенные положения, изложенные в разделах 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2, могут быть применены в работе специалистами организации

Общий объем работы составляет 42 страницы машинописного текста, включая 6 таблиц и 14 рисунков. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка литературы из 28 источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты развития трудового потенциала персонала организации	6
1.1 Определение, элементы и методы трудового потенциала персонала организации	6
1.2 Современные стратегии развития трудового потенциала персонала организации	11
2 Организационно-экономическая характеристика АО «Тевис».....	15
2.1 Техничко-экономическая характеристика АО «Тевис».....	15
2.2 Анализ трудового потенциала персонала АО «Тевис».....	19
3 Рекомендации по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис».....	26
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис».....	26
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	35
Заключение	38
Список используемых источников.....	40

Введение

«В современном мире, где конкуренция становится все более острой в контексте быстрого развития научно-технического прогресса и роста сложности производства, значимость персонала как ключевого фактора для обеспечения устойчивого функционирования организации на долгосрочной основе постоянно увеличивается. В этой связи, решение задачи развития трудового потенциала персонала становится все более актуальным, что обосновывает выбор данной темы для исследования.

В экономической литературе можно обнаружить множество работ, посвященных изучению сущности трудового потенциала персонала в организации, а также методам анализа его эффективности использования» [9].

В данной бакалаврской работе целью является совершенствование развития трудового потенциала персонала АО «Тевис». Для достижения этой цели следует выполнить следующие задачи:

- изучить определение, элементы и методы трудового потенциала персонала организации;
- рассмотреть современные стратегии развития трудового потенциала персонала организации;
- провести технико-экономическую характеристику организации АО «Тевис»;
- провести анализ трудового потенциала персонала организации АО «Тевис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис»;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Для данной бакалаврской работы было выбрана организация АО «Тевис» в качестве объекта исследования.

Предметом исследования в работе выступает трудовой потенциал исследуемой организации.

В качестве информационной базы для написания бакалаврской работы использовались законодательные документы, учебники и учебные пособия, интернет-источники, а также статьи, указанные в списке использованных источников.

Основу теоретической части составляют исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом. Эти исследования посвящены анализу сущности трудового потенциала организации, его структуре, методам оценки эффективности использования и стратегиям развития.

В бакалаврской работе была использована отчетная документация АО «Тевис» за период 2021-2023 гг.

Практическое значение данной бакалаврской работы заключается в том, что все теоретические аспекты, разработанные мероприятия и рекомендации по улучшению сбытовой деятельности АО «Тевис» направлены на улучшение операционной деятельности организации.

Работа включает введение, три раздела, заключение и список используемых источников.

1 Теоретические аспекты развития трудового потенциала персонала организации

1.1 Определение, элементы и методы трудового потенциала персонала организации

«Трудовой потенциал сотрудника организации – это совокупность свойств и черт личности, включая как физические, так и духовные аспекты, которые определяют способность и пределы участия человека в процессе работы. Эти качества также влияют на способность достигать конкретных результатов в определенных условиях и на способность постоянного развития в процессе занятости» [2].

Основные компоненты трудового потенциала работника организации представлены на рисунке 1.

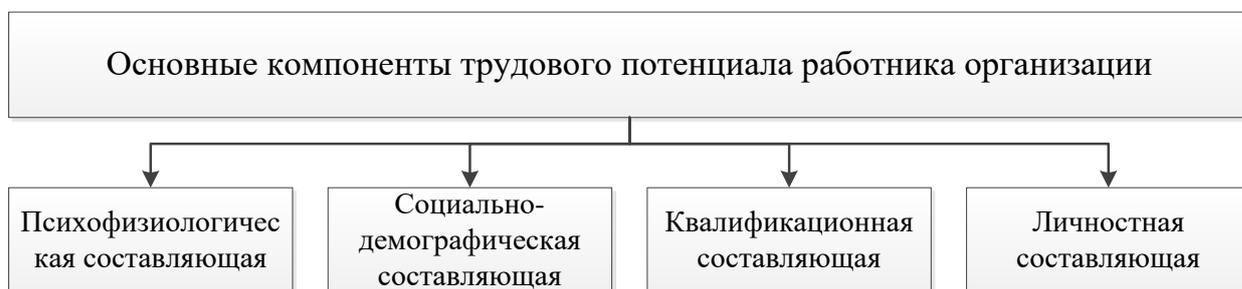


Рисунок 1 – Основные компоненты трудового потенциала работника организации [15]

«Психофизиологическая составляющая включает в себя состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

Социально-демографическая составляющая включает в себя возраст, пол, семейное положение и др.

Квалификационная составляющая включает в себя уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

Личностная составляющая включает в себя отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др» [1].

На рисунке 2 представлена характеристика подготовленности персонала к выполнению трудовых функций.

«Потенциал трудовой деятельности у сотрудника не является постоянным, он подвержен изменениям в обе стороны. Приобретенные творческие способности работника, накопленные в ходе его работы, могут увеличиваться по мере освоения новых знаний и навыков, улучшения здоровья и условий работы. Однако они могут уменьшаться при усложнении рабочего графика, ухудшении состояния здоровья и других подобных факторах» [13].

«Необходимо осознать важность предоставления регулярной обратной связи при работе над развитием потенциала сотрудника. Наблюдается, что на начальном этапе производительность сотрудника значительно увеличивается, но без поддержки обратной связи она либо перестает расти, либо начинает снижаться. Диалог и конкретная обратная связь заметно повышают самооценку и эффективность работы» [14].

Далее рассмотрим методы измерения трудового потенциала сотрудников организации

Количественная оценка. Такой метод оценки чаще всего применяется к следующим факторам: возраст, пол, опыт работы, уровень образования и т.п.



Рисунок 2 – Характеристика подготовленности персонала к выполнению трудовых функций [21]

«Балльная оценка. В рамках балльной оценки, осуществляемой на шкале от 7 до 10 баллов, анализируются показатели, связанные с возрастом, состоянием здоровья, уровнем подготовки работника и его интеллектуальным, творческим и инновационным потенциалом. Этот метод оценки может быть применен в любой организации, но он недостаточно объективно отражает уровень использования трудового потенциала» [20].

«Объемная величина. Здесь можно определить такой показатель, как объем трудового потенциала. Он выражается в человеко-часах и рассчитывается по формуле 1:

$$\Phi_{п} = \Phi_{к} - T_{нп}, \quad (1)$$

Где $\Phi_{п}$ – совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.;

$\Phi_{к}$ – величина календарного фонда времени, час.;

$T_{нп}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми — выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.).

Также можно использовать формулу 2:

$$\Phi_{п} = Ч * Д * T_{см}, \quad (2)$$

Где $Ч$ – численность работающих, чел.;

$Д$ – количество дней работы в периоде, дн.;

$T_{см}$ – продолжительность рабочего дня, час.» [3].

Следовательно, общий потенциальный фонд рабочего времени — это время, необходимое группе сотрудников для выполнения производственных задач. Но текущий метод, который основывается только на количестве отработанных часов персоналом, не позволяет оценить трудовой потенциал полностью, потому что он не принимает во внимание качественные аспекты.

«Трудовой потенциал организации может быть рассчитан по формуле 3:

$$ТП = Ч_p * C_p * Z_p * K_k * K_n, \quad (3)$$

Где C_p – показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.);

Z_p – показатель закрепляемости персонала» [2].

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах, представленных на рисунке 3.

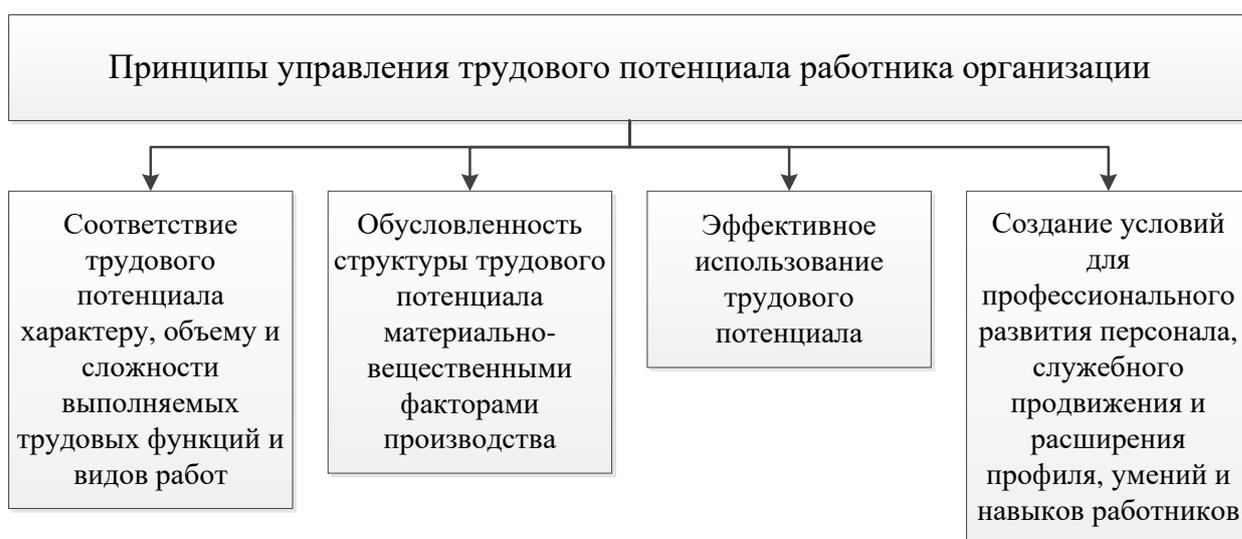


Рисунок 3 – Принципы управления трудового потенциала работника организации

Далее в параграфе 1.2 будут рассмотрены современные направления развития трудового потенциала персонала организации.

1.2 Современные стратегии развития трудового потенциала персонала организации

Развитие персонала в компании – это долгосрочный процесс, направленный на постоянное улучшение профессиональных и личностных навыков сотрудников. HR-менеджеры выполняют ряд мероприятий в этом направлении. Образовательные и обучающие программы направлены на формирование высококвалифицированных и преданных коллективов, что способствует повышению производительности каждого работника и решает проблему текучести кадров, а также снижает расходы на обучение новых сотрудников. Это приводит к увеличению производительности труда и, как следствие, к росту прибыли компании [4].

«Развитие также является важным для сотрудников, поскольку оно позволяет:

- раскрыть свои скрытые профессиональные способности;
- построить успешную карьеру;
- быстро адаптироваться к изменяющимся условиям бизнеса, новым технологиям и методам работы» [7].

При формулировании стратегии развития персонала, руководитель должен определить желаемые результаты от сотрудников, а также определить необходимые для этого профессиональные и личностные качества.

Для определения количества необходимого персонала в компании, специалисты по кадрам вынуждены анализировать огромное количество информации, учитывая планы развития компании, расходы на обучение и зарплату, текучесть кадров, а также состояние отделов (недостаток или избыток сотрудников). Определение потребности в персонале касается количества людей, так и по качеству, является сложной задачей, которая решается различными методами, включая привлечение экспертов и использование компьютерных моделей [22].

Для того чтобы создать команду специалистов, способных эффективно развивать компанию, необходимо уделить внимание профессиональному обучению [5].

«Это включает выявление перспективных кадров, выбор наиболее подходящих методов обучения и инвестирование средств в программы развития персонала – задачи, стоящие перед руководством и отделом кадров.

Однако успешные результаты обучения могут быть достигнуты только при грамотной и поэтапной организации процесса. Инвестирование в дорогие тренинги не всегда оправдано, если они не соответствуют актуальным задачам компании и потребностям её сотрудников» [18].

Профессиональное обучение реализуется в несколько стадий, представленных на рисунке 4.

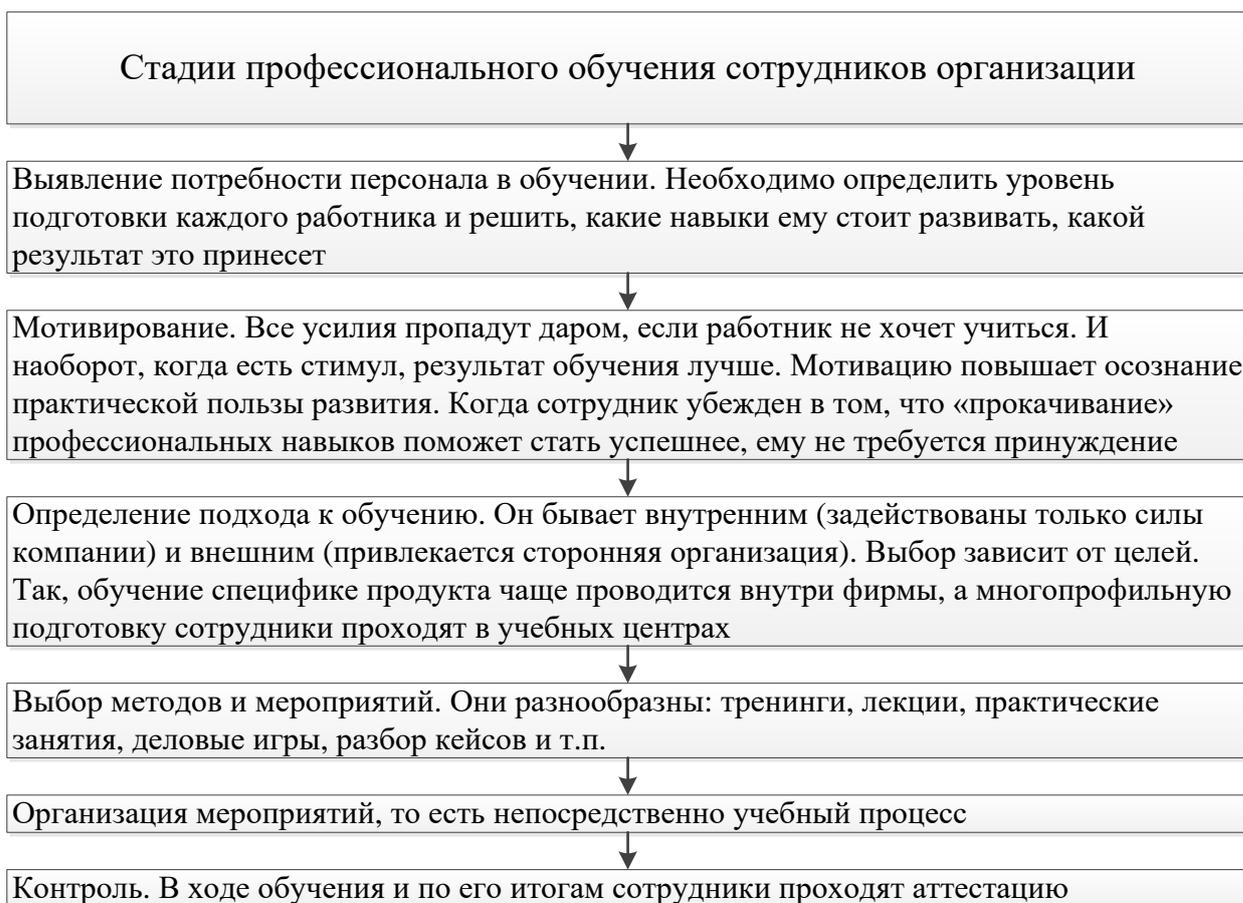


Рисунок 4 – Стадии профессионального обучения сотрудников организации [26]

Обеспечение персонала профессиональными навыками – лишь первая часть процесса; важно также постоянно обновлять эти навыки. «В условиях стремительного технологического прогресса знания становятся устаревшими очень быстро. Руководители, созидающие будущее, осознают это и стремятся к постоянному повышению квалификации своего персонала: только так можно обеспечить успешное развитие компании и опередить конкурентов» [10].

Разработка плана деловой карьеры является важным аспектом системы развития персонала. Это выгодно как для работника, так и для всей компании. «Когда сотрудник имеет ясное представление о своих перспективах и обладает четким планом карьерного роста, его лояльность к организации возрастает, что способствует удовлетворенности работой и, следовательно, повышению эффективности труда» [17].

«Ротация кадров представляет собой процесс перемещения сотрудника на новую должность внутри компании без изменения его уровня иерархии, в отличие от карьерного роста, который связан с продвижением вверх по иерархической лестнице. В рамках системы управления персоналом ротация кадров способствует:

- формированию кадрового резерва (сотрудники, обладающие навыками выполнения различных функций, могут заменить друг друга при необходимости);
- быстрой адаптации сотрудников к новым условиям;
- разрешению конфликтных ситуаций и т.д. [24].

Работа с кадровым резервом представляет собой процесс подготовки сотрудников, которые могут занять новые должности в случае необходимости без дополнительного обучения. Например, при увольнении руководителя отдела уже имеется готовый кадровый резерв, который мгновенно может занять его должность. Этот процесс помогает компании экономить время и ресурсы на обучение персонала и способствует повышению профессионального уровня сотрудников» [12].

Организация адаптации нового сотрудника включает в себя ознакомление его с основными аспектами работы в компании и помощь в приспособлении к корпоративной среде. Более быстрый и более комфортный процесс адаптации приводит к повышению профессиональной эффективности, снижению уровня текучести кадров и уменьшению затрат на найм и обучение новых сотрудников [25].

«Формирование корпоративной культуры оказывает влияние на внешний облик компании, на отношение сотрудников к своей работе и на психологический климат внутри организации. Этот процесс включает в себя:

- установление правил поведения для персонала;
- определение миссии и ценностей компании;
- создание имиджа бренда;
- проведение мероприятий для укрепления коллектива (тимбилдинг) и другие меры» [8].

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что были рассмотрены рассмотрели основные аспекты управления персоналом, такие как планирование карьеры, профессиональное обучение, адаптация новых сотрудников, формирование корпоративной культуры и работа с кадровым резервом. Эффективное управление в этих областях способствует повышению профессионализма и удовлетворенности персонала, а также укреплению позиций компании на рынке и снижению текучести кадров.

2 Организационно-экономическая характеристика АО «Тевис»

2.1 Техничко-экономическая характеристика АО «Тевис»

Акционерное общество «Тевис» (АО СЦУ «Тевис») является объектом исследования бакалаврской работы. Основным видом деятельности организации является Передача пара и горячей воды (тепловой энергии) (35.30.2).

«АО «ТЕВИС» является крупнейшим предприятием – поставщиком тепловой энергии, холодной воды, оказания услуг водоотведения в городе Тольятти Самарской области. В зоне ответственности АО «ТЕВИС» – Автозаводском районе города – проживает 441 тыс. жителей, что сравнимо с небольшим областным центром РФ.

АО «ТЕВИС» предприятие, имеющее за плечами более чем 40-летний опыт работы, прочную научно-техническую и материальную базу, что позволяет находить в короткий срок оптимальные решения по всем вопросам, связанным с обеспечением жителей Автозаводского района тепловой энергией, горячей и питьевой водой» [27].

«При этом обществом непрерывно решается задача обеспечения необходимых режимов тепла, водоснабжения и водоотведения для более чем 2000 объектов района. Обслуживание и ремонт инженерных сетей и сооружений на них – насосных станций на тепловых и водопроводных сетях, центральных тепловых пунктов, предупреждение и ликвидация аварийных ситуаций, которые могут возникнуть в системах энергоснабжения – все это решается персоналом АО «ТЕВИС»» [27].

На рисунке 5 представлена организационная структура АО «Тевис».



Рисунок 5 – Организационная структура АО «Тевис»

В таблице 1 проведем анализ основных технико-экономических показателей организации АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Выручка, т. р.	246618 3	270491 2	320386 7	23872 9	498955	9,68	18,45
Себестоимость продаж, т. р.	205143 0	242962 8	266902 7	37819 8	239399	18,44	9,85
Валовая прибыль (убыток), т. р.	414753	275284	534840	- 13946 9	259556	-33,63	94,29
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	414753	275284	534840	- 13946 9	259556	-33,63	94,29
Чистая прибыль (убыток), т. р.	481355	253471	452024	- 22788 4	198553	-47,34	78,33
Основные средства, т. р.	395243 6	397325 2	487244 9	20816	899197	0,53	22,63

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Оборотные активы, т. р.	118221 6	110522 1	199073 9	- 76995	885518	-6,51	80,12
Численность ППП, чел.	1083	1066	1039	-17	-27	-1,57	-2,53
Производительность труда работающего, т. р.	2277	2537	3083	260	546	11,42	21,52
Среднемесячная заработная плата работающего, т. р.	19,925	23,755	25,366	3,83	1,611	19,22	6,78
Фондоотдача	0,62	0,68	0,66	0,06	-0,02	9,11	-3,41
Оборачиваемость активов, раз	2,09	2,45	1,61	0,36	-0,84	17,32	-34,24
Рентабельность продаж, %	16,82	10,18	16,69	-6,64	6,52	-39,48	64,03
Рентабельность производства, %	20,22	11,33	20,04	-8,89	8,71	-43,96	76,86
Затраты на рубль выручки, коп.	83,18	89,82	83,31	6,64	-6,52	7,98	-7,25

Выручка АО «Тевис» в течение исследуемого периода выросла на 9,68% в 2022 году и на дополнительные 18,45% в 2023 году по сравнению с предыдущими годами. Это свидетельствует о росте объема продаж.

Себестоимость продаж также увеличилась на 18,44% в 2022 году и на 9,85% в 2023 году по сравнению с предыдущими годами. Это может указывать на увеличение затрат на производство товаров или услуг.

Динамику выручки и себестоимости АО «Тевис» за 2021-2023 гг. представим на рисунке б.

Валовая прибыль в 2022 году сократилась на 33,63% по сравнению с 2021 годом, но затем выросла на 94,29% в 2023 году. Это может свидетельствовать о том, что компания столкнулась с проблемами в управлении затратами или эффективности производства в 2022 году, но в последующем сумела их исправить.

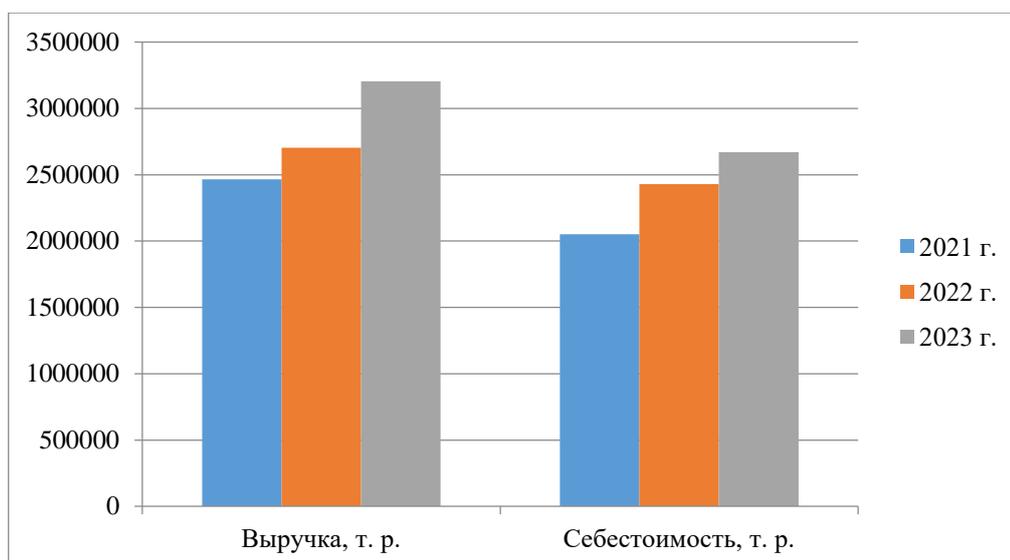


Рисунок 6 – Динамика выручки и себестоимости АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Чистая прибыль сократилась на 47,34% в 2022 году, но затем увеличилась на 78,33% в 2023 году. Это может свидетельствовать о том, что компания сумела сократить издержки и улучшить эффективность своей деятельности.

Динамику прибыли от продаж и чистой прибыли АО «Тевис» за 2021-2023 гг. представим на рисунке 7.

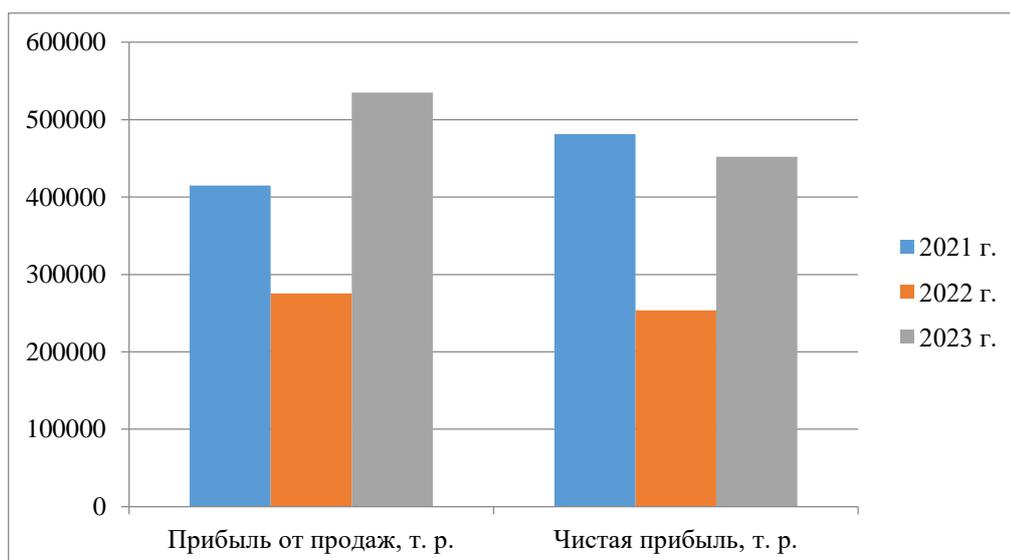


Рисунок 7 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Оборотные активы сократились на 6,51% в 2022 году, но затем увеличились на 80,12% в 2023 году. Это может быть связано с изменением стратегии управления активами или инвестиционной политики компании.

Рентабельность продаж снизилась на 6,64% в 2022 году, но затем выросла на 64,03% в 2023 году. Рентабельность производства также снизилась на 8,89% в 2022 году, но затем увеличилась на 76,86% в 2023 году. Это может указывать на улучшение операционной эффективности компании в последующем периоде.

По итогу проведенного анализа можно сказать, что исследуемая организация АО «Тевис» столкнулась с некоторыми трудностями в 2022 году, в том числе с сокращением прибыли и рентабельности, но в последующем периоде сумела улучшить свои финансовые показатели, увеличив выручку, прибыль и рентабельность.

2.2 Анализ трудового потенциала персонала АО «Тевис»

В первую очередь необходимо провести анализ персонала АО «Тевис».

На рисунке 8 представим динамику численности ППП АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

По данным рисунка 8 видно, что численность ППП АО «Тевис» в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, снизилась на 17 чел. (1,57%). В 2023 году также произошло снижение на 27 чел. (2,53%). По итогу 2023 года численность ППП АО «Тевис» составила 1039 чел.

Снижение численности ППП связана с увольнением сотрудников. Отметим, что сотрудники, которые покинули компанию, являлись более и опытные и высококвалифицированные специалисты. Это привело к негативным изменениям в структуре персонала и профессиональном уровне коллектива, особенно к снижению фактического уровня кадров в организации.

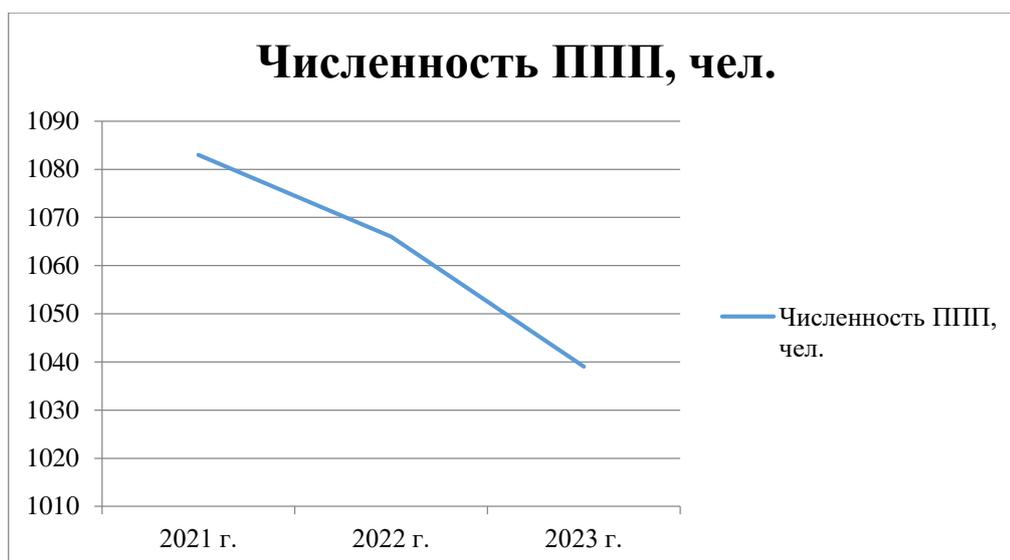


Рисунок 8 – Динамика численности ППП АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Далее на рисунке 9 представим структуру ППП по гендерному признаку на 2023 год.

По данным рисунка 9 видно, что численность женщин составляет 342 чел., что представляет 33%. Численность мужчин составляет 697 чел., что представляет собой 67%.

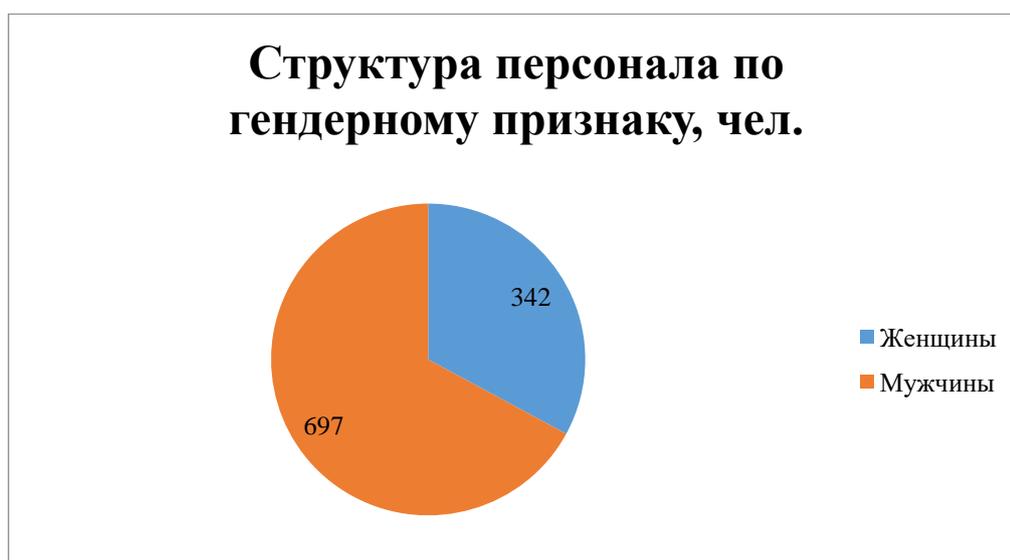


Рисунок 9 – Структура ППП АО «Тевис» по гендерному признаку за 2023 г.

На рисунке 10 представим структуру ППП по возрастному критерию на 2023 год.



Рисунок 10 – Структура ППП АО «Тевис» по возрастному критерию за 2023 г.

По данным рисунка 10 видно, что численность сотрудников свыше 45 лет составляет 406 человек (44%). Это свидетельствует о том, что в организации очень мало молодых специалистов. Сотрудники от 30 до 45 лет занимают долю в 28% (291 чел.). Меньше всего на предприятии молодых сотрудников до 30 лет – 291 чел.

На рисунке 11 представим структуру ППП по уровню образования на 2023 год.

По данным рисунка 11 видно, что большую долю занимают сотрудники со средним профессиональным образованием (СПО) – 679 чел. или 65%. Далее сотрудники, имеющие диплом бакалавра – 252 чел. или 24%. Меньше всего (108 чел. или 11%) занимают сотрудники, имеющие высшее образование (магистратура или специалитет).



Рисунок 11 – Структура ППП АО «Тевис» по возрастному критерию за 2023 г.

Далее проведем анализ движения персонала АО «Тевис» за 2021-2023 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ движения персонала АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Численность ППП, чел.	1083	1066	1039	-17	-27	-1,57	-2,53
Принято, чел.	17	8	5	-9	-3	-52,94	-37,50
Выбыло, чел.	17	25	32	8	7	47,06	28,00
Коэффициент текучести, %	1,57	2,35	3,08	0,78	0,73	49,68	31,06
Коэффициент оборота по приему, %	1,57	0,75	0,48	-0,82	-0,27	-52,23	-36,00
Общий коэффициент оборота, %	18,57	10,35	8,08	-8,22	-2,27	-44,26	-21,93

По данным таблицы 2 можно сделать следующие выводы.

Наблюдается небольшое снижение численности ППП со временем. В 2023 году принято 5 человек, что существенно меньше, чем в 2021 и 2022 годах (17 и 8 соответственно). Выбыло 32 человека в 2023 году, что больше,

чем в 2021 и 2022 годах (17 и 25 соответственно). Наблюдается увеличение числа увольнений с течением времени.

Наблюдается увеличение коэффициента текучести с 1,57% в 2021 году до 3,08% в 2023 году. Это указывает на увеличение текучести кадров за период.

Снижение коэффициента оборота по приему с 1,57% в 2021 году до 0,48% в 2023 году. Это указывает на снижение активности по приему новых сотрудников.

Общий коэффициент оборота (отношение суммы выбывших и принятых к численности) – снижение с 18,57% в 2021 году до 8,08% в 2023 году. Это также указывает на снижение активности оборота персонала.

В целом, данные таблицы указывают на увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

В таблице 3 проведем анализ производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Таблица 3 – Анализ производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка, т. р.	246618 3	270491 2	320386 7	23872 9	498955	9,68	18,45
Численность ППП, чел.	1083	1066	1039	-17	-27	-1,57	-2,53
Производительность труда работающего, т. р.	2277	2537	3083	260	546	11,42	21,52
Среднемесячная заработная плата работающего, т. р.	19,925	23,755	25,366	3,83	1,611	19,22	6,78

По данным таблицы 3 можно сделать следующие выводы.

Между 2021 и 2022 годами по производительности труда работающего абсолютное отклонение составило 260 тыс. рублей, что соответствует относительному отклонению в 11,42%. Между 2022 и 2023 годами абсолютное отклонение составило 546 тыс. рублей, что соответствует относительному отклонению в 21,52%. Оба показателя указывают на рост производительности труда.

Среднемесячная заработная плата сотрудников в 2022 году, по сравнению с 2021 годом увеличилась на 3,83 тыс. руб., что составила 19,22%. В 2023 году, по сравнению с 2022 годом, абсолютное отклонение по данному показателю составила 1,611 тыс. руб. (6,78%).

Можно сказать, что на протяжении исследуемого периода средняя заработная плата в месяц постоянно увеличивалась.

На рисунке 13 представим динамику производительности труда работающего АО «Тевис» за 2021-2023 гг.



Рисунок 13 – Структура ППП АО «Тевис» по возрастному критерию за 2023 г.

Подводя итог второго раздела можно сделать следующие выводы:

- исследуемая организация АО «Тевис» столкнулась с некоторыми трудностями в 2022 году, в том числе с сокращением прибыли и рентабельности, но в последующем периоде сумела улучшить свои финансовые показатели, увеличив выручку, прибыль и рентабельность;
- численность ППП АО «Тевис» в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, снизилась на 17 чел. (1,57%). В 2023 году также произошло снижение на 27 чел. (2,53%). По итогу 2023 года численность ППП АО «Тевис» составила 1039 чел;
- снижение численности ППП связана с увольнением сотрудников. Отметим, что сотрудники, которые покинули компанию, являлись более и опытные и высококвалифицированные специалисты. Это привело к негативным изменениям в структуре персонала и профессиональном уровне коллектива, особенно к снижению фактического уровня кадров в организации;
- анализ движения персонала АО «Тевис» указывает на увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

3 Рекомендации по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис»

По итогам проведенного во втором разделе бакалаврской работы анализа были выявлены следующие проблемы:

- исследуемая организация АО «Тевис» столкнулась с некоторыми трудностями в 2022 году, в том числе с сокращением прибыли и рентабельности, но в последующем периоде сумела улучшить свои финансовые показатели, увеличив выручку, прибыль и рентабельность;
- численность ППП АО «Тевис» в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, снизилась на 17 чел. (1,57%). В 2023 году также произошло снижение на 27 чел. (2,53%). По итогу 2023 года численность ППП АО «Тевис» составила 1039 чел;
- снижение численности ППП связана с увольнением сотрудников. Отметим, что сотрудники, которые покинули компанию, являлись более и опытные и высококвалифицированные специалисты. Это привело к негативным изменениям в структуре персонала и профессиональном уровне коллектива, особенно к снижению фактического уровня кадров в организации;
- анализ движения персонала АО «Тевис» указывает на увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

Для того чтобы устранить данным проблемы на предприятии АО «Тевис», предложим ряд мероприятий:

- внедрение системы наставничества.

– повышение квалификации технического директора.

Рассмотрим внедрение системы наставничества на исследуемом предприятии.

«Проектирование и внедрение системы наставничества представляют собой комплекс действий, направленных на организацию обучения в компании, при котором более опытные и квалифицированные сотрудники оказывают помощь в развитии и улучшении профессиональных навыков, знаний и умений у менее опытных коллег в течение определенного временного периода» [2].

На предприятии АО «Тевис» обусловлен выбор в пользу системы наставничества перед менторством или коучингом.

Коучинг подразумевает под собой самостоятельное обучение, а наставничество подразумевает взаимодействие ученика и наставника.

Менторство включает в себя некоторые элементы коучинга, но, в свою очередь фокусирует внимание на самостоятельном обучении. В наставничестве напротив – внимание уделяется практической деятельности.

По-другому можно сказать, что на исследуемом предприятии АО «Тевис» сотрудники, опыт которых меньше года, смогут получать новые знания и развивать свои навыки под руководством опытных мастеров. Такое обучение будет проходить без отрыва от рабочего места.

На рисунке 14 представим алгоритм внедрения системы наставничества на предприятие АО «Тевис».



Рисунок 14 – Алгоритм внедрения системы наставничества на предприятие АО «Тевис»

Преимущества внедрения системы наставничества в АО «Тевис» являются явными и значительными. Они могут быть систематизированы следующим образом.

«Преимущества для наставника:

- создание перспектив для карьерного и профессионального роста, включая развитие управленческих навыков;
- приобретение репутации в качестве профессионального специалиста и получение доверия со стороны трудового коллектива;
- возможность применения нестандартных подходов к решению профессиональных задач;
- повышение авторитета среди коллег» [19].

«Преимущества для наставляемого:

- получение своевременной поддержки от наставника на этапе вступления на работу и адаптации к рабочей деятельности;
- развитие профессиональных знаний и улучшение навыков практической работы;
- увеличение мотивации к выполнению своих обязанностей на высоком уровне благодаря оперативной обратной связи с наставником;
- предотвращение возможных профессиональных ошибок за счет регулярного анализа плюсов и минусов принимаемых решений;
- развитие умения принимать конструктивную критику, брать на себя ответственность за результаты работы, а также получение обучения и возможность повышения квалификации;
- повышение уровня лояльности к организации» [23].

«Преимущества для организации в целом:

- сокращение текучести кадров и снижение расходов на их найм и обучение;

- уменьшение времени, необходимого для адаптации новых сотрудников к рабочей среде;
- формирование коллектива, состоящего из высокомотивированных и лояльных специалистов;
- оптимизация процесса обучения новых сотрудников и развитие внутренних механизмов анализа;
- улучшение коммуникации между членами трудового коллектива;
- повышение уровня корпоративной культуры и дисциплины, а также стимулирование у сотрудников желания к обучению и повышению квалификации» [6].

Далее рассмотрим действия, необходимые для повышения квалификации технического директора АО «Тевис».

Это необходимо для того, чтобы создать на предприятии систему корпоративного обучения наставников, привлекая различных экспертов, которые обладают соответствующими навыками и опытом. Это, в свою очередь, позволит развивать систему наставничества на предприятии в перспективе. Поэтому принято решение отправить на курсы повышения квалификации технического директора АО «Тевис». По итогам пройденных курсов он сможет обучать наставников внутри организации, а также подготавливать высококачественные документы по данной теме на основе полученных знаний. Программа повышения квалификации: «Наставничество на производстве: организация эффективной системы передачи знаний в компании».

Учебный центр: Финкот. Адрес: г. Москва, ул. Золотая, д. 11.

В рамках этой программы повышения квалификации обучение проходит дистанционно. Поэтому стоимость повышения квалификации технического директора составит только 44,6 тысячи рублей, без учёта транспортных расходов и проживания в Москве.

По окончании прохождения курса выдается удостоверение о повышении квалификации в объеме 24 часов (в соответствии с лицензией на

право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

«На курсе предусмотрен разбор кейсов и практикумов, предполагающих практическую отработку навыков анализа и оценки эффективности и результативности системы наставничества в компании. Анализ практических ситуаций по настройке системы наставничества под задачи развития бизнеса, повышения конкурентоспособности предприятия» [28].

Программа обучения представлена в таблице 4.

Таблицы 4 – Программа обучения курса «Наставничество на производстве: организация эффективной системы передачи знаний в компании»

День	Тема	Описание
1	«Условия необходимые для планирования и формирования системы наставничества на производственном предприятии» [28].	«Факторы готовности компании. Профилактические меры низкой эффективности, возможных неудач и неоправданных ожиданий. Системный компетентностный подход к управлению кадрами на производстве. Виды компетенций. Ключевые компетенции сотрудников разного уровня. Функции и ответственность структурных подразделений. Формирование модели ключевых компетенций линейных руководителей на производстве. Приверженность как основа эффективного линейного управления. Экспресс-оценка уровня приверженности сотрудников» [28].
1	«Методическая основа для реализации наставничества, оптимизации и повышения эффективности HR-процессов на производстве» [28].	«Формирование базы внутрикорпоративных профессиональных знаний. Перечень ключевых позиций. Условия создания на предприятии преемственности поколений и передачи профессионального опыта. Пошаговое формирование внутрикорпоративной программы подготовки ключевых специалистов. Профили ключевых компетенций для сотрудников на производстве» [28].
1	«Особенности мотивации и стимулирования персонала на производстве, мотивация на передачу и получение профессиональных знаний» [28].	«Социально-психологические особенности управления трудом и профессиональным развитием персонала на производстве. Мотивационные типы сотрудников, инструменты стимулирования для каждого типа. Мотивационное интервью при выборе и мотивации наставников» [28].

Продолжение таблицы 4

День	Тема	Описание
1	«Работа с сопротивлением исполнять функции наставника» [28].	«Основные группы сопротивлений и инструменты работы с каждой группой. Риски и распространенные ошибки при внедрении системы наставничества. Обоснование необходимости наставничества для руководства и коллектива предприятия. Подготовка коллектива к изменениям и нововведениям в системе управления кадрами, с разбором практических примеров и наиболее частых ошибок» [28].
2	«Система наставничества от постановки цели до подведения итогов» [28].	«Виды наставничества на производственном предприятии. Критерии и методика выбора наставников с учетом приоритетных видов наставничества. Необходимые знания, умения и навыки. Личностные качества и корпоративные компетенции. Формирование положения о наставничестве. Пошаговая процедура выбора наставников. Пример готовой базы наставников в соответствии с видами наставничества. Многоцелевое экспресс-исследование для выбора наставников и кадровых резервистов» [28].
2	«Школа наставничества» [28].	«Обучение и инструктаж наставников. Почему плохо обученный наставник – это зло? Работа с сотрудниками разного возраста и работа с разными категориями персонала. Методическое, организационное и психологическое сопровождение наставников. Этический кодекс наставника на производстве» [28].
2	«Контроль за работой наставников, подведения итогов эффективности и результативности» [28].	«Инструменты осуществления контроля. Механизм взаимодействия с наставником, подопечным и руководителем структурного подразделения. Отчетные документы. Подведение итогов в зависимости от вида наставничества и сопровождаемого процесса. Правила назначения вознаграждения наставнику по видам наставничества» [28].
3	«Интеграция наставничества в общую систему управления персоналом» [28].	«Наставничество как элемент корпоративной культуры и необходимый сопровождающий процесс. Особенности реализации наставничества в зависимости от типа корпоративной культуры предприятия» [28].
3	«Как ускорить адаптацию новых работников на производстве посредством наставничества» [28].	«Принципы формирования программ адаптации и поддержки новых сотрудников. Виды и этапы адаптации. Участники процесса адаптации: их цели и задачи. Производственная социализация. «Умная карта» для быстрой адаптации. Правила получения обратной связи от адаптируемого сотрудника и его наставника» [28].

Продолжение таблицы 4

День	Тема	Описание
3	«Наставничество при работе с внешним и внутренним кадровым резервом предприятия» [28].	«Профессиональная ориентация молодежи, взаимодействие с профильными учебными заведениями. Технология работы с практикантами для формирования внешнего резерва и пассивных источников поиска кадров. Планирование карьеры и развивающие мероприятия» [28].
3	«Специфика наставничества при организации обучения на рабочем месте» [28].	«Формирование операционных карт на основе базы профессиональных знаний. Технология TWI — производственный инструктаж. Определение потребности в обучении и подведение итогов по его результатам» [28].

«В результате обучения слушатели смогут:

- внедрять систему наставничества с учётом корпоративной культуры предприятия;
- выявлять потребности производства (бизнес-процессов) в системе наставничества;
- разрабатывать план проекта по внедрению системы наставничества на предприятии;
- планировать обучение в системе наставничества;
- выстраивать конструктивное взаимодействие с руководителями как заказчиками системы наставничества» [28].

«Будут знать:

- как анализировать текущее положение дел в компании с обучением и развитием;
- как изучать ожидания всех заинтересованных сторон в системе наставничества;
- как ставить цели и задачи в системе наставничества;
- как выбирать наставников и формировать их штат;
- как разрабатывать систему мотивации наставников;
- как разрабатывать план мероприятий по внедрению и поддержке системы наставничества;

- как разрабатывать критерии оценки эффективности системы наставничества;
- как разрабатывать критерии оценки эффективности наставников и системы наставничества в целом;
- как контролировать и корректировать систему наставничества» [16].

После окончания обучающих курсов «Наставничество на производстве: организация эффективной системы передачи знаний в предприятии», технический директор планирует организацию семинаров с сотрудниками, которые были предложены для назначения наставниками для молодых специалистов в АО «Тевис».

Приложенные в параграфе 3.1 мероприятия по совершенствованию развития трудового потенциала на предприятии АО «Тевис» позволят улучшить следующие аспекты:

- повысится стабильность сотрудников организации за счет того, что повысится система их мотивации;
- повысится готовность адаптации молодых сотрудников к гибким изменениям условий труда под влиянием различных внешних и внутренних факторов
- появится возможность развивать профессиональные компетенции у молодых сотрудников;
- повысится производительность труда за счет укрепления корпоративной культуры.

Таким образом, предложенные рекомендации оказываются весьма целесообразными для улучшения трудового потенциала персонала АО «Тевис».

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Чтобы рассчитать годовую экономическую эффективность внедрения предложений по развитию трудового потенциала АО «Тевис», нужно определить общую стоимость их реализации. Эта сумма включает зарплату наставников и стоимость курсов повышения квалификации для технического директора.

Рассчитаем затраты на внедрение предложенных мероприятий в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий в АО «Тевис»

Наименование статьи затрат	Сумма, т. р.
Стоимость курса повышения квалификации	44,6
Зарботная плата наставника за год	15*12 мес.=180
Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	180*13%=23,4
Страховые взносы во внебюджетные фонды	180*30,2%=54,36
Итого:	302,36

Стоимость курса повышения квалификации составляет 44,6 тыс. рублей. Это однократные затраты на обучение руководителя технической службы.

Зарботная плата наставника за год составляет 15 тыс. рублей в месяц, что дает общую сумму за год в размере 180 тыс. рублей.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) составляет 13% от заработной платы наставника за год, что составляет 23,4 тыс. рублей.

Страховые взносы во внебюджетные фонды составляют 30,2% от заработной платы наставника за год, что составляет 54,36 тыс. рублей.

Согласно оценкам экспертов, внедрение системы наставничества в организации приведет к ожидаемому приросту выручки на 6%. На основе этих данных возможно провести расчет динамики основных экономических показателей после внедрения этой системы, что представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала АО «Тевис» за 2021-2023 гг.

Наименование показателя	2023 г.	План	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка, т. р.	3203867	3396099	192232	6,00
Себестоимость продаж, т. р.	2669027	2829169	160142	6,00
Производительность труда работающего, т. р.	3083	3269	186	6,03

По данным таблицы можно сделать вывод, что выручка увеличится на 192232 т. р. (6%), тем самым увеличится и производительность труда на 186 т. р. (6,03%).

Учитывая затраты в 302,36 т. р. можно сказать, что предложенные мероприятия окупятся за один год.

Применение предложенных мер по развитию трудового потенциала сотрудников АО «Тевис» также способствует получению социального эффекта, который выражается в следующем:

- в организации будет сформирована команда профессиональных сотрудников с высокой лояльностью и мотивацией;
- оптимизируется процесс адаптации новых молодых специалистов;
- наладится взаимодействие между сотрудниками организации;
- повысится уровень дисциплины и корпоративной культуры в целом;
- улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, наличие как экономического, так и социального эффекта обосновывает целесообразность внедрения предложенных рекомендаций по развитию трудового потенциала персонала организации АО «Тевис».

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что для того чтобы устранить выявленные во втором разделе проблемы на предприятии АО «Тевис» необходимо применить следующие мероприятия:

- внедрение системы наставничества.
- повышение квалификации технического директора.

Предложенные рекомендации оказываются весьма целесообразными для улучшения трудового потенциала персонала АО «Тевис».

Стоимость курса повышения квалификации составляет 44,6 тыс. рублей.

Это однократные затраты на обучение руководителя технической службы.

Заработная плата наставника за год составляет 15 тыс. рублей в месяц, что дает общую сумму за год в размере 180 тыс. рублей.

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) составляет 13% от заработной платы наставника за год, что составляет 23,4 тыс. рублей.

Страховые взносы во внебюджетные фонды составляют 30,2% от заработной платы наставника за год, что составляет 54,36 тыс. рублей.

Согласно оценкам экспертов, внедрение системы наставничества в организации приведет к ожидаемому приросту выручки на 6%.

Затраты на внедрение мероприятий составят 302,36 т. р.

Выручка увеличится на 192232 т. р. (6%), тем самым увеличится и производительность труда на 186 т. р. (6,03%).

Предложенные мероприятия окупятся за один год.

Заключение

В бакалаврской работе проведено исследование путей развития трудового потенциала персонала организации АО «Тнвис».

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены рассмотрели основные аспекты управления персоналом, такие как планирование карьеры, профессиональное обучение, адаптация новых сотрудников, формирование корпоративной культуры и работа с кадровым резервом. Эффективное управление в этих областях способствует повышению профессионализма и удовлетворенности персонала, а также укреплению позиций компании на рынке и снижению текучести кадров.

Во втором разделе бакалаврской работы была проведена технико-экономическая характеристика АО «Тевис». Был проведен анализ основных технико-экономических показателей за 2021-2023 гг.

По итогу проведенного анализа сделан вывод, что исследуемая организация АО «Тевис» столкнулась с некоторыми трудностями в 2022 году, в том числе с сокращением прибыли и рентабельности, но в последующем периоде сумела улучшить свои финансовые показатели, увеличив выручку, прибыль и рентабельность.

Также проведен анализ трудового потенциала персонала АО «Тевис».

По итогу второго раздела были сделаны следующие выводы:

- исследуемая организация АО «Тевис» столкнулась с некоторыми трудностями в 2022 году, в том числе с сокращением прибыли и рентабельности, но в последующем периоде сумела улучшить свои финансовые показатели, увеличив выручку, прибыль и рентабельность;
- численность ППП АО «Тевис» в 2022 году, по сравнению с 2021 годом, снизилась на 17 чел. (1,57%). В 2023 году также произошло снижение на 27 чел. (2,53%). По итогу 2023 года численность ППП АО «Тевис» составила 1039 чел;

- снижение численности ППП связана с увольнением сотрудников. Отметим, что сотрудники, которые покинули компанию, являлись более и опытные и высококвалифицированные специалисты. Это привело к негативным изменениям в структуре персонала и профессиональном уровне коллектива, особенно к снижению фактического уровня кадров в организации;
- анализ движения персонала АО «Тевис» указывает на увеличение текучести кадров, снижение активности по приему новых сотрудников и снижение общего коэффициента оборота персонала в организации за исследуемый период.

Третий раздел бакалаврской работы содержит в себе разработку рекомендации по совершенствованию развития трудового потенциала персонала АО «Тевис».

Для того чтобы устранить выявленные во втором разделе проблемы на предприятии АО «Тевис» необходимо применить следующие мероприятия:

- внедрение системы наставничества.
- повышение квалификации технического директора.

Предложенные рекомендации оказываются весьма целесообразными для улучшения трудового потенциала персонала АО «Тевис».

Затраты на внедрение мероприятий составят 302,36 т. р.

Выручка увеличится на 192232 т. р. (6%), тем самым увеличится и производительность труда на 186 т. р. (6,03%).

Предложенные мероприятия окупятся за один год.

Список используемых источников

1. Архипова Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2020. 161 с.
2. Белеванцева Е. Н., Батарчук Д. С. Управление трудовым потенциалом организации: проблемы и перспективы // Экономика и социум. 2021. № 12 (55). С. 173-179.
3. Блажко А. А. Оценка трудового потенциала // Известия СанктПетербургского государственного экономического университета. 2021. № 5 (133). С. 151-154.
4. Варданын С. Р. Особенности оценки трудового потенциала предприятия для его развития // Теория и практика современной науки. 2021. № 5 (23). С. 204-209.
5. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
6. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
7. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М.: ИТК «Дашков и К», 2019. 208 с.
8. Дмитрива Н. В., Суслов А. А. Методы формирования трудового потенциала в условиях конкурентной среды // Форум молодых ученых. 2020. № 3-1 (19). С. 170-178.
9. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
10. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
11. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 216 с. 56

12. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 202 с.
13. Монгуш О. Н., Хомушку А.А., Хуурак А. Н. Оценка трудового потенциала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-1 (76). С. 146-149.
14. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 424 с.
15. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 467 с.
16. Попова Э. М., Плеханова Т. Г., Коваленко И. Н., Ткачева О. А. Основные аспекты управления трудовым потенциалом организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-2. С. 137-142.
17. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 280 с.
18. Солдаткин А.А., Крахмалов А. Н. Концептуальные основы определения категории «трудоустройство» // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 8-1. С. 68-75.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
20. Тыкынаев А.В., Сибилева Е.В. Эффективность управления трудовым потенциалом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-3. С. 166-170. 57
21. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРАМ, 2021. 248 с.

22. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала: учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: ИНФРА-М, 160 с.
23. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая. М.: Русайнс, 2021. 160 с.
24. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с.
25. Хитринцев В. Б. Аспекты определения параметров оценки трудового потенциала // Экономика и социум. 2020. № 7 (38). С. 151-159. 27. Чернышова Л. И. К вопросу оценки трудового потенциала предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 10- 3. С. 339-344.
26. Чуланова О. Л. Кадровый консалтинг: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. 358 с.
27. <https://www.tevis.ru/>
28. <https://uat.finkont.ru/training/all/nastavnichestvo-kak-organizovat-effektivnyuyu-sistemu-kurs-v-spbonline/?ysclid=lvth8ku7e3211798415#description>