

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы исследования. В условиях рационального использования человеческих ресурсов в условиях трансформации организаций банковского сектора, когда руководство банка сталкивается с новой ситуацией, требующей мыслить и действовать в категориях эффективности. Вместе с тем, специфика трансформаций в банковском секторе в последние десятилетия имеет революционный, а не эволюционный характер: особую значимость приобретает вопрос обеспечения продуктивности банковской деятельности. Достижения организаций банковского сектора зависят от потенциала его кадрового состава. Возрастание роли целенаправленной кадровой политики банков в области управления трудовыми ресурсами и расширения зоны присутствия банков диктуется инновационным характером деятельности современных банковских структур.

Для совершенствования системы управления трудовыми ресурсами в целом требуется достоверная информация об основных аспектах работы сотрудников, а персонал получает возможность донести до руководства мнение трудового коллектива об условиях своей работы и действиях, необходимых для выявления резервов и факторов улучшения использования трудовых ресурсов.

Целью курсовой работы является исследование факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. исследовать теоретические и методические основы системы управления трудовыми ресурсами;
2. представить структуру системы управления персоналом и ее основных элементов;
3. провести анализ использования трудовых ресурсов коммерческого банка;
4. выявить факторы, влияющие на текучесть кадров и разработать направления по совершенствованию процесса адаптации персонала.

Объектом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности персонала банка.

Предметом исследования являются факторы и резервы улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка.

Анализ источников. Особый интерес, вызвали статьи, посвященные изучению понятия «трудовые ресурсы», «система управления персоналом», «человеческие ресурсы» о содержании трактовок более подробно описано в первом разделе настоящей работы.

Особо хочется отметить, учебник под редакцией А.Я. Кибанова «Управление персоналом организации», где представлен четкий и структурированный материал по управлению персоналом организации.

Огромное количество публикаций посвящено изучению терминов «управление персоналом», «трудовые ресурсы», «кадры», среди которых, нам хотелось бы отметить работу Сысоева В.М. «Сущность и значение человеческих ресурсов для предпринимательских структур», автор проводит четкое разграничение между терминами, дает им характеристику.

При написании практической части курсовой работы были использованы внутренние документы ПАО Сбербанк дополнительного офиса 6991/0709, процесс использования трудовых ресурсов был описан автором исходя из личного наблюдения в процессе выполнения трудовых функций.

## **Глава 1. Теоретические и методические основы исследования системы управления трудовыми ресурсами**

### **1.1. Система управления трудовыми ресурсами: сущность, принципы, подходы**

С переходом на рыночный путь хозяйствования, роль персонала в достижении целей организации является одной из основных. Управление персоналом это самостоятельная отрасль знаний, которая возникла в 20-х годах XX века, т.е.

сравнительно молодая. В практике управления персоналом применяют следующие термины «персонал», «человеческие ресурсы», «кадры», «трудовые ресурсы», рассмотрим более подробно сущность перечисленных научных дефиниций.

Так, Касимовский Е.В. И Литвяков П.П. считают, что «трудовые ресурсы – есть численность потенциальной и действующей рабочей силы, определенной количественно и демографически и только через данную категорию можно дать всесторонний анализ работников»[\[1\]](#). Касимовский Е.В. этот термин связывал с уровнем развития производительных сил, в результате, трудовые ресурсы он стал определять «как часть трудоспособного населения, как занятого, так и находящегося в резерве, количественные и демографические рамки которого зависят от общественной формы производства и уровня развития производительных сил».

В числе первых в своих работах ввели понятие «человеческие ресурсы» зарубежные экономисты: Макконел К.Р.[\[2\]](#)., Брю С.Л.[\[3\]](#), Синк Д.С., Хейне П. , Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р[\[4\]](#). Данный термин они трактуют как экономическую категорию, определение которой исходит из представления о том, что работник является таким же производственным ресурсом, как и другие ресурсы[\[5\]](#). Из российских экономистов можно отметить Генкина Б.М., который считает, что понятие «человеческие ресурсы» должно исходить из представления о конкретном множестве работающих на предприятии людей, являющихся объектом управления, В этом смысле понятие «человеческие ресурсы» тождественно понятию «рабочая сила». Различие состоит в том, что понятие «рабочая сила» выражает «способность человека к труду, то есть совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве».

Общепринятой считается практика применения термина «трудовые ресурсы» к экономически активному населению региона, страны, а в рамках предприятия - термин «персонал», «человеческие ресурсы»[\[6\]](#). Однако, для настоящего исследования мы не будем делать разграничений между терминами «трудовые ресурсы коммерческого банка» и «персонал коммерческого банка», «человеческие ресурсы коммерческого банка», будем считать, что они тождественны.

Управление персоналом организации или менеджмент персонала – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом[\[7\]](#).

Управление персоналом -это «комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам»[\[8\]](#).

Система управления персоналом - это систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей, включающее в себя субъект управления и объект управления[\[9\]](#). Субъект управления - совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей[\[10\]](#).

Объект управления - множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели. Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом управления и объектом управления установлены отношения управления, то есть, налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим - эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование трудовых ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства[\[11\]](#).

Таким образом, система управления персоналом в широком смысле, означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Принципы управления трудовыми ресурсами предприятия[\[12\]](#):

1. Принцип оптимального сочетания централизации в управлении означает передачу ответственности за решение конкретных задач и необходимых для этого полномочий другому лицу, стоящему ниже на служебной лестнице[13]. Эта практика позволяет снизить напряжение в труде работников, ускорить профессиональный рост сотрудников, усилить творческое начало в работе, существенно сократить время, необходимое для своевременной реакции на возмущающие факторы в работе. Передача части ответственности ведет к увеличению объема работы и большему риску для человека, принимающего ее. Естественно, что данный работник заслуживает дополнительного вознаграждения.

2. Сочетание централизации и децентрализации предполагает необходимость умелого использования принципа единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию[14]. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности. Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разных уровней, а также персональную ответственность исполнителей за выполнение конкретных решений.

3. Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение и планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы управленческие действия в отношении персонала осуществлялись на базе применения научных методов и подходов. Научная обоснованность управления персоналом означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение резервов[15]. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

4. Суть принципа плановости состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием (в виде текущих и перспективных планов) пронизаны все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем[16].

5. Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и

периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач. Это важнейший принцип руководства персоналом: обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда[17].

6. Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те, в свою очередь, подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления. Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной

связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе персонала непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса[18].

7. Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам

организации, тем эффективнее будет программа мотивации.

Система, направленная на управление персоналом той или иной организации, – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики.

## **1.2. Характеристика элементов системы управления персоналом с целью выявления факторов и резервов улучшения использования трудовых ресурсов**

В современном мире понятие системы управления персоналом, как правило, включает (рисунок 1)[19]:

- кадровое планирование;
- определение существующей потребности в найме работников;
- набор сотрудников;
- отбор;
- последующий найм тех или иных кадров;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров;
- карьера;
- оценка;
- мотивационный компонент сотрудников;
- нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока: технологии по формированию и представлению персонала, технологии по развитию персонала и технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.



Рис.1. Функциональные подсистемы управления трудовыми ресурсами[20]

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом[21].



Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами[22].

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц[23].

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом[24].

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования[25].

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства[26].

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование

распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности[27].

При выявлении резервов использования трудовых ресурсов необходимо проводить оценку эффективности реализации всех вышеперечисленных кадровых функций в рамках анализируемых подсистем. Определение недостатков в том или ином процессе позволит выявить направления улучшения использования трудовых ресурсов.

## **Глава 2. Анализ процесса управления трудовыми ресурсами в ПАО Сбербанк дополнительный офис 6991/709**

### **2.1. Анализ процесса управления трудовыми ресурсами**

Сберегательный банк РФ в соответствии с уставом создан в форме открытого акционерного общества в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 02.12.1990 г. Местонахождение банка: г. Москва. Ул. Вавилова, дом 19.

В связи с получением Банком 11 августа 2015 года соответствующего сообщения Центрального банка Российской Федерации и зарегистрированной редакции устава Банка, новое полное фирменное наименование Банка на русском языке: Публичное акционерное общество «Сбербанк России»[28].

Сбербанк сегодня - треть ее банковской системы Российской Федерации. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

По состоянию на 1 января 2016 года на долю лидера российского банковского сектора по общему объему активов приходится 28,7% совокупных банковских активов.

Сбербанк имеет 16 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов - больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек [\[29\]](#).

Основным акционером и учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации, который владеет 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими акционерами Банка являются международные и российские инвесторы.

Сбербанк России является юридическим лицом и со своими филиалами - территориальные банки и отделения - и их внутренними структурными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России.

Рассмотрим организационную структуру Сбербанка России, представленную на рисунке 2.

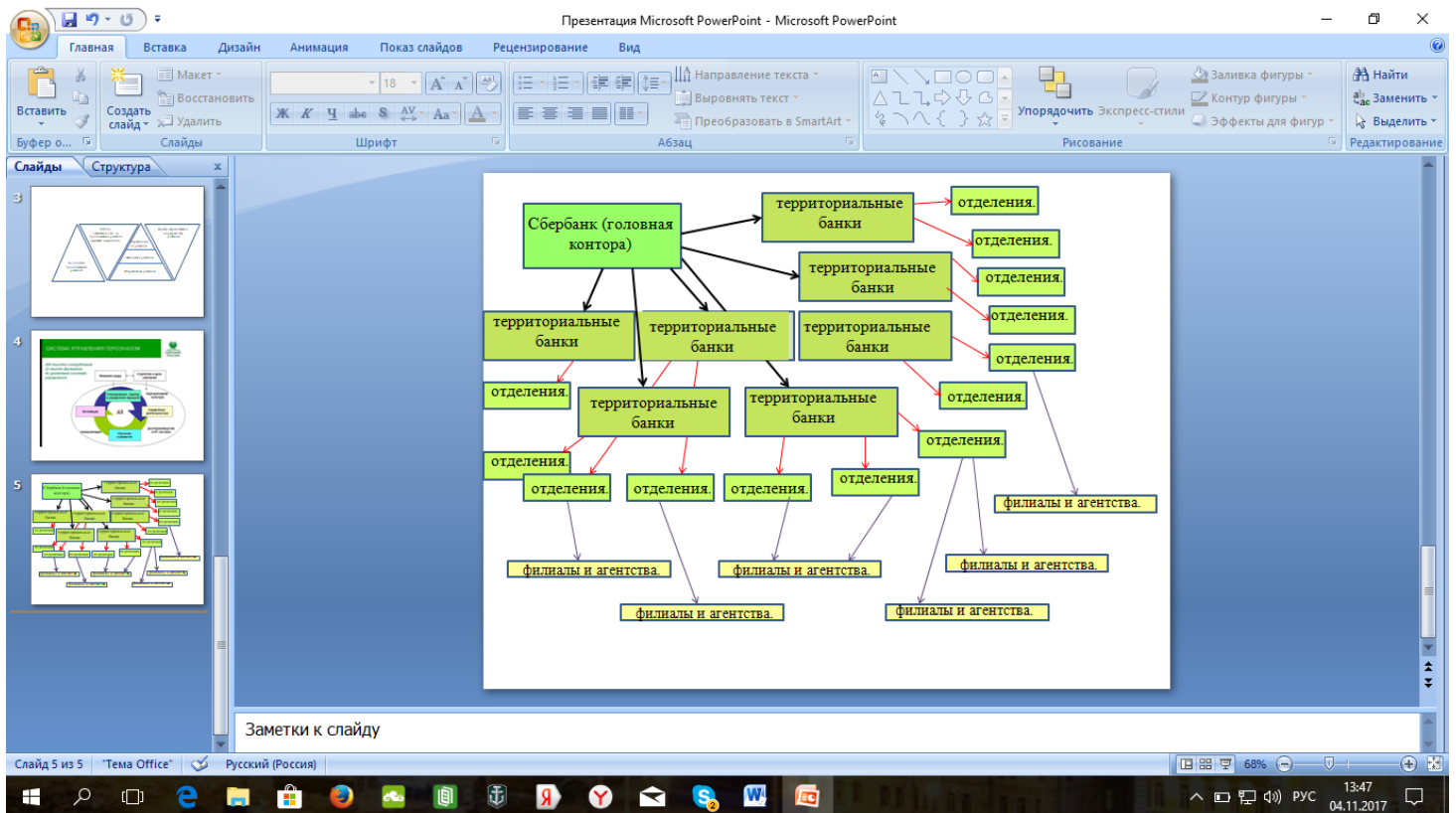


Рисунок 2. Организационная структура Сбербанка России

Поволжский банк является одним из 16 территориальных банков ПАО Сбербанк.

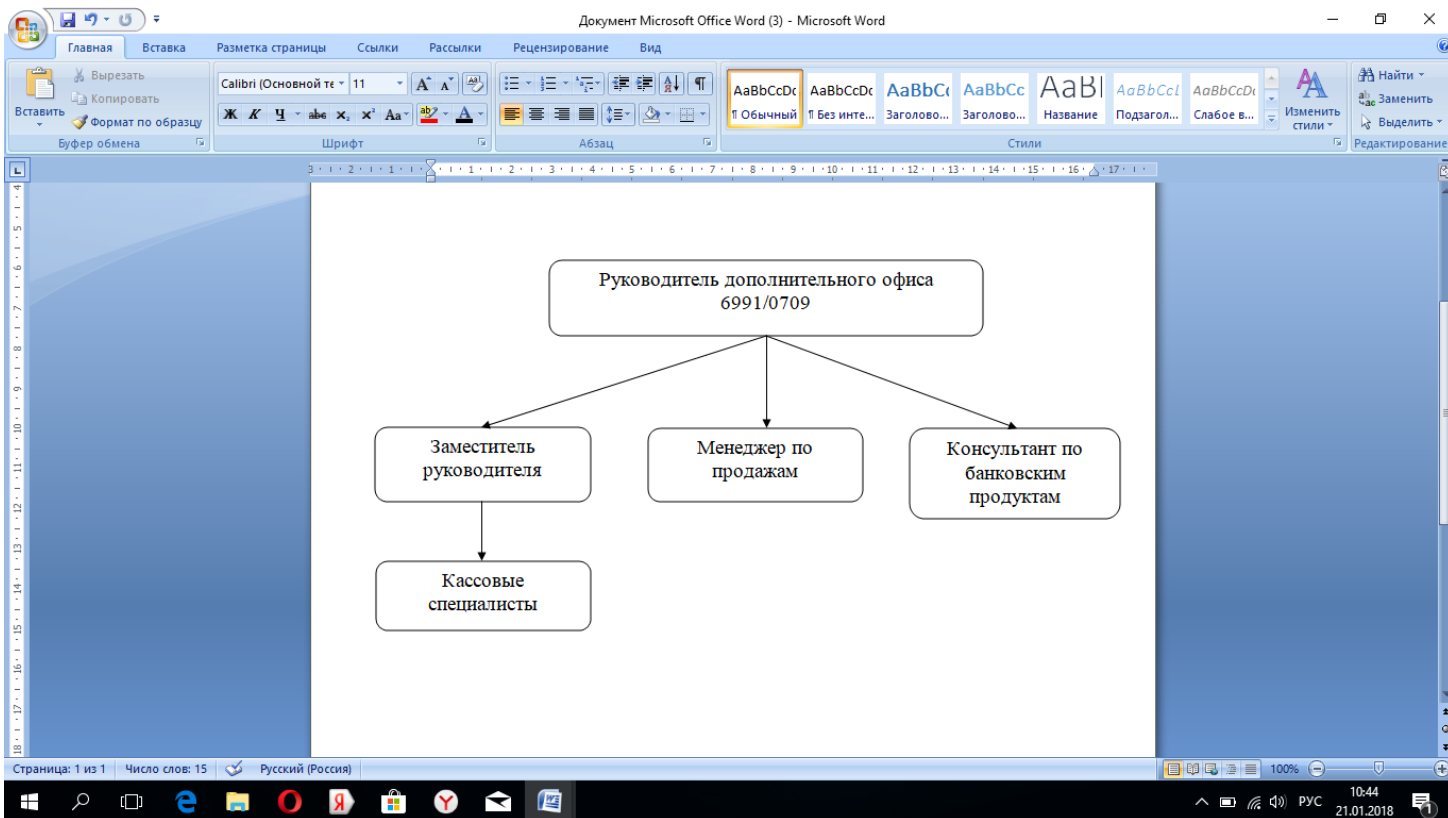
Филиальная сеть Поволжского банка представлена 7 головными отделениями Сбербанка России, осуществляющими бизнес на уровне регионов, и 2185 внутренними структурными подразделениями.

Штаб-квартира Поволжского банка расположена в г. Самара.

Поволжский банк обслуживает около 40 млн. счетов вкладчиков, клиентами являются 80 тыс. юридических лиц.

Дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» находится по адресу: 443013, г. Самара, ул. Дачная, 24.

Процесс управления трудовыми ресурсами коммерческого банка координирует отдел по управлению персоналом. В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед филиалами ПАО «Сбербанк России», является значительный уровень текучести персонала, под которой обычно понимается процесс изменения кадрового состава, обусловленный увольнением одних сотрудников и приходом им на смену других. Текучесть персонала является показателем, отражающим эффективность использования трудовых ресурсов.



Исследуя систему управления ПАО Сбербанк рассмотрим организационную структуру дополнительного офиса 6991/0709 на рисунке 3.

**Рисунок 3.** Организационная структура ПАО «Сбербанк России» дополнительный офис 6991/0709

В данной схеме прослеживаются линейно-функциональные связи, при которых можно проследить достоинства и недостатки такой системы (единство и четкость распорядительства, так как работник всегда имеет только одного (линейного) руководителя; перегрузка руководителей высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и т.д.)[\[30\]](#).

Рассмотрим движение кадров ПАО «Сбербанк России» доп. офис 6991/0709 за период 2015 - 2017 года по данным таблицы 1, в которой указывается численность сотрудников, количество принятых и уволенных по конкретным причинам.

Таблица 1

Динамика и структура численности персонала доп. офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», чел.

<b>Показатель</b>	<b>2015 г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>	<b>2016 г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>	<b>2017 г.</b>	<b>Удельный вес, %</b>
Общая численность	13	100,00	14	100	12	100,00
Управленческий персонал	2	15,38	2	14,29	2	16,67
Менеджеры по продажам	2	15,38	3	21,42	2	16,67
Кассовые специалисты	5	38,48	5	35,71	5	41,66
Консультанты по банковским услугам	2	15,38	2	14,29	2	16,67
Подменный фонд	2	15,38	2	14,29	1	8,33

Данные представленные в таблицы 1 показывают, что количество персонала за исследуемый период приблизительно одинакова, основная доля приходится на кассовых специалистов – 38,48% и примерно по 15% на другие категории персонала.

Рассмотрим структуру персонала дополнительного офиса 6991/709 по возрасту (таблица2).

Таблица 2

Возрастная структура доп. офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», чел.

<b>Показатели</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>Темп роста 2017г. к 2015г., %</b>
-------------------	----------------	----------------	----------------	--------------------------------------

Структура персонала офиса	13	14	12	92,31
------------------------------	----	----	----	-------

Разграничение по возрасту:

до 18 лет	-	-	-	-
18-25 лет	5	6	5	100, 00
26-36 лет	7	7	6	85,71
37-50 лет	1	1	1	100, 00

Анализ данной таблицы показывает, что в возрастной структуре количество сотрудников меняется не значительно. В возрасте от 37-50 лет является один человек, где можно сделать вывод, что коллектив молодой от 18-36 лет.

Также, стоит обратить внимание на то, что заметно снижается численность рабочих в возрастной категории 18-25 лет. С одной стороны, это говорит о том, что доля более опытных работников повышается, а с другой стороны – молодые работники гораздо проще разбираются в новейших технологиях, а также они более продуктивно развивают технологии.

Анализируя дополнительный офис 6991/0709 можно сказать, что за период с 2015-2017 гг. в отделении работают только женщины.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета коэффициентов общего оборота, оборота рабочей силы по приему, по увольнению, необходимого оборота и текучести. Данный анализ выполнен в таблице 3.

Таблица 3

Движение персонала доп. офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>	<b>Темп роста 2017 / 2015 гг.</b>
Численность персонала на начало года	13	13	14	107,69
Приняты на работу	4	3	6	150,00
Выбыли	4	2	8	200,00
В том числе:				
-по собственному желанию	1	1	1	100,00
-уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1	-
-перевод сотрудника в другое отделение	3	1	6	200,00
Численность персонала на конец года	13	14	12	92,31
Среднесписочная численность персонала	13	13,5	13	100,00
Коэффициент оборота по приему работников	30,77	22,22	46,15	149,98
Коэффициент оборота по выбытию работников	30,77	14,81	61,54	200,00



Коэффициент текучести кадров	7,69	7,41	15,38	200,00
------------------------------	------	------	-------	--------

Проведенный анализ движения персонала показывает, что обеспеченность организации кадрами не однозначен. Коэффициент текучести на 2015-2016 гг. был равен 7%, а в 2017 г. составил 15%. Коэффициенты оборота по приему и выбытию работников достаточно высоки, но связано с перемещением персонала между отделениями банка с одних должностей на другие. Наиболее важным показателем здесь является увольнения за нарушение трудовой дисциплины. Также, стоит отметить, что число принятых на работу работников, как правило, превышает число уволенных работников. Это говорит о том, что дополнительный офис развивается и его штат работников растет.

Уровень теоретических знаний работников является одним из составляющих компетентности персонала. Данный показатель может быть косвенно оценен по образовательному уровню персонала (рис.3)[\[31\]](#).

Рисунок 3. Характеристика образовательного уровня работников доп. офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

Из приведенной выше таблицы видно, что в 2017 году количество персонала, имеющего высшее образование, увеличилось на 3 человека, такая динамика к увеличению наблюдалась в течение 2015-2017 года.

Тем не менее, людей со средним специальным образованием становится меньше, уменьшение в 2017 году по сравнению с 2015 годом составляет 4 человека, что следует воспринимать как положительный фактор для организации. Также, стоит отметить такой важный факт, как полное отсутствие работников с неполным высшим образованием.

Так как необходимые для работы знания и умения приобретаются достаточно быстро в процессе работы, то наиболее предпочтительным фактором, оказывающим влияние на производительность труда и качество предоставляемых услуг, является постоянство состава работников, т.к. работники со стажем гораздо опытнее новичков[\[32\]](#).

Уровень трудовых навыков и умений, являющийся вторым составляющим компонентом компетентности персонала. Величина данного показателя может быть косвенно оценена по стажу работы персонала (рисунок 4)

#### Рисунок 4. Распределение персонала доп. офиса 6991/0709

ПАО «Сбербанк России» по стажу работы за 2015-2017 гг.

Персонал, имеющий стаж более 10 лет, не меняется на протяжении 3 лет.

Численность персонала, имеющего стаж работы 1-2 года, заметно сократилась, а численность персонала, имеющего стаж работы 2-5 лет, изменяется скачкообразно. Такие непостоянные показатели могут происходить, во-первых, вследствие увольнения работников, а во-вторых, за счет перехода части работников из данных категорий со стажем работы 1-2 года и 2-5 лет в следующие категории, как в данном случае.

Эффективность деятельности организации во многом зависит от стабильности состава работников организации [\[33\]](#) (таблица 4).

Таблица 4

Коэффициент стабильности персонала доп. офиса 6991/0709

ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2015 г.</b>	<b>2016 г.</b>	<b>2017 г.</b>
Среднесписочное число работников (стаж не менее 1 года)	10	10	9
Среднесписочная численность работников	13	13,5	13
Коэффициент стабильности	0,77	0,74	0,69

Анализируя таблицу 4 можно сказать, что данный коэффициент не изменился за 3 года, это свидетельствует о том, большая часть персонала стабильно работает в данном офисе больше года, и увольняться не планирует.

Анализ динамики обучения персонала показывает, что наибольшее количество работников, прошедших обучение составляет в 2015 году – 8 человек, при этом обучение проводилось в основном с отрывом от работы.

В 2017 году данный показатель увеличился до 9 человек, из них только 7 работников обучались без отрыва от работы.

Профессиональная подготовка рабочих оценивается по числу и продолжительности курсов обучения работников представленные в таблице 5.

Таблица 5

Динамика обучения работников доп. офиса 6991/0709

ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

<b>Показатель</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>г.</b>	<b>г.</b>	<b>г.</b>
Численность работников, прошедших обучение с отрывом от работы:			
- до 2 месяцев.	5	2	2
Численность работников, прошедших обучение без отрыва от работы:			
- до 2 месяцев	2	1	4
- 2-6 месяцев	1	2	3
Всего – работники, прошедшие обучение	8	5	9

Несмотря на то, что организация имеет достаточно стабильное финансовое положение, кадровый состав фирмы снижается, за счет повышения текучести кадров, повышение коэффициента по выбытию персонала. Причиной такого положения в организации может являться система адаптации, действующая в дополнительном офисе Сбербанка России. Для выявления резервов улучшения использования трудовых ресурсов кредитной организации проведем детальный анализ процесса адаптации сотрудников.

## **2.2. Оценка процесса адаптации персонала коммерческого банка**

Выявление проблем в процессе адаптации сотрудников дополнительного офиса 69991/0709 и их последующее устранение позволит более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы коммерческого банка.

Целью системы управления адаптацией работников в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Общее руководство адаптацией вновь принятых сотрудников дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» осуществляет руководитель дополнительного офиса совместно с заместителем руководителя. Специалисты отдела по работе с персоналом Поволжского отделения ПАО «Сбербанк России» оформляют необходимые документы по оформлению сотрудника на работу.

В организации нет четко регламентированного графика прохождения первичной адаптации, график постоянно видоизменяется, формально нигде не отражается. Во многих случаях опускается множество пунктов данного графика. Автором работы составлен примерный график первичной адаптации сотрудников со слов руководителя дополнительного офиса, который представлен в Приложении 1.

Основные проблемы в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» выделены в процессе проведения адаптации персонала.

Процесс адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» проходит следующим образом:

1. Накануне официального выхода принятого сотрудника на рабочее место руководитель дополнительного офиса выполняет следующие процедуры: подготавливает должностную инструкцию работника; подготавливает все информационные материалы, которые будут выданы работнику в первый день работы; информирует заранее будущих коллег о приходе нового работника.
2. На данном этапе новый работник получает общее представление о дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», знакомится с порядком

и сроком выплаты заработной платы и получает информацию о длительности рабочего дня.

3. На третьем этапе работника знакомят с рабочим местом, его функциональными обязанностями.

Исходя из вышесказанного следует отметить, что работнику предоставляется очень мало информации о сфере его деятельности, что в будущем может значительно снизить его работоспособность. Также в организации практически отсутствует социально – психологическая и психофизиологическая адаптация. Сотруднику тяжело находится в коллективе, которому он даже не представлен, ему приходится самому находить подход к окружающим. У новичка снижается интерес его дальнейшей деятельности, он не может найти взаимопонимание и поддержку.

В дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» проводится программа адаптации при принятии нового сотрудника. При переводе сотрудника на новую должность в организации не существует специализированной программы. В данной ситуации работника просто ознакомляют с новой должностной инструкцией, а также знакомят в устной форме со спецификой работы.

При выходе на работу в дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» с сотрудником проводится собеседование, в ходе которого формируется причастность к банку, соединяются индивидуальные ценности работника с целями банка. Данное собеседование проводит руководитель дополнительного офиса.

На данном собеседовании руководитель знакомит работника со следующими аспектами:

1. Адаптация к организационной культуре компании:

- профиль деятельности дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»;
- структура организации;
- место работника и его роль для компании: важность, необходимость, ожидания.

2. Введение работника в должность:

- режим работы организации;

- условия труда на рабочем месте;
- знакомство с документацией, регламентирующей деятельность работника (должностная инструкция);
- правила поведения и внешнего вида компании.

Введением сотрудника в коллектив руководитель дополнительного офиса не занимается, то есть работник сам осуществляет знакомство с персоналом фирмы.

Процедура прохождения собеседования с персоналом при выходе на работу в дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» не имеет документального оформления.

В дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» существуют факторы, которые негативно влияют на адаптацию персонала. Такие как:

1. Непонимание работником предъявляемых к нему требований.
2. Несовместимость с остальными сотрудниками (психологическая напряженность, неуверенность в себе и так далее).
3. Несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Из-за данных проблем большое число новичков покидает организацию в первые 3-6 месяцев. О чем свидетельствуют жалобы, заявления сотрудников и повышение показателя текучести кадров.

Так в 2017 году коэффициент текучести кадров по сравнению с 2015 годом вырос на 100%. Данная динамика может быть следствием неграмотного проведения адаптационной политики в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России». Работник не может приспособиться к деятельности банка, никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании.

Текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации, мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации[34]. Динамика показателей текучести кадров представлена на рисунке 5.

Рисунок 5. Динамика показателей текучести кадров дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»

Испытательный срок – это основной период адаптации нового сотрудника. По его завершении работнику сообщается о соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту. Испытательный срок в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» составляет 3 месяца. По истечении данного периода руководитель дополнительного офиса организует совещание, в ходе которого происходит активное обсуждение деятельности нового сотрудника. По завершении данного совещания руководитель выносит решение об утверждении или отказе от нового работника.

Так как дополнительный офис небольшой, то программа адаптации проводится самим директором дополнительного офиса или заместителем директора в виде неформальных бесед с новым сотрудником. В ходе беседы руководитель затрагивает следующие моменты:

1. Общее представление о банке:

- организация, структура, связи компании.

2. Оплата труда:

- нормы оплаты труда;
- оплата выходных и сверхурочных;
- удержания.

3. Дополнительные льготы:

- пособия по временной нетрудоспособности; стаж.

Таким образом, следует отметить, что существующая в дополнительном офисе банка адаптация не является системой, так как отсутствуют многие важные элементы. Из-за данной проблемы банк теряет ценных сотрудников.

В дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» прием работников повышается, но в тоже время коэффициент по выбытию также растет. Сотрудники покидают организацию в течение 3 – х месяцев после прибытия в банк.

В дополнительном офисе не существует четко регламентированной программы адаптации сотрудников. Все происходит спонтанно, работнику не предоставляется полная информация о трудовой деятельности. Сотрудник не вводится в коллектив должным образом и поэтому в организации происходят конфликты и

недопонимания. С вновь принятым работником не проводится психофизиологическая адаптация, также сотрудника не знакомят с основными принципами культуры банка. Документальное обеспечение системы адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» также отсутствует. Ответственных лиц по введению сотрудника в должность организация не имеет, должностная инструкция по данной деятельности не регламентирована.

Контроля за проведение адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» не производится.

После рассмотрения количественных показателей, характеризующих проблему адаптации персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», также следует рассмотреть качественные показатели, которые указывают на неудовлетворенность сотрудниками своей деятельностью. Для этого автором работы в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» был проведен опрос работников – новичков, проработавших в банке от 6 месяцев до 1,5 лет на тему удовлетворенности трудом в организации. Систематизированные результаты проведения опроса представлены в приложении 3

По результатам данного опроса большинство работников не удовлетворены своей деятельностью.

На вопрос «В первые месяцы работы, что для Вас имело наибольшее значение?» большая часть работников ответили, что влиться в коллектив и эффективно работать. Это свидетельствует о том, что для персонала очень важно находить взаимодействие с сотрудниками и своей деятельностью. Так

как работники в первую очередь выделили эти два фактора, значит этот вопрос для них имеет проблемный характер.

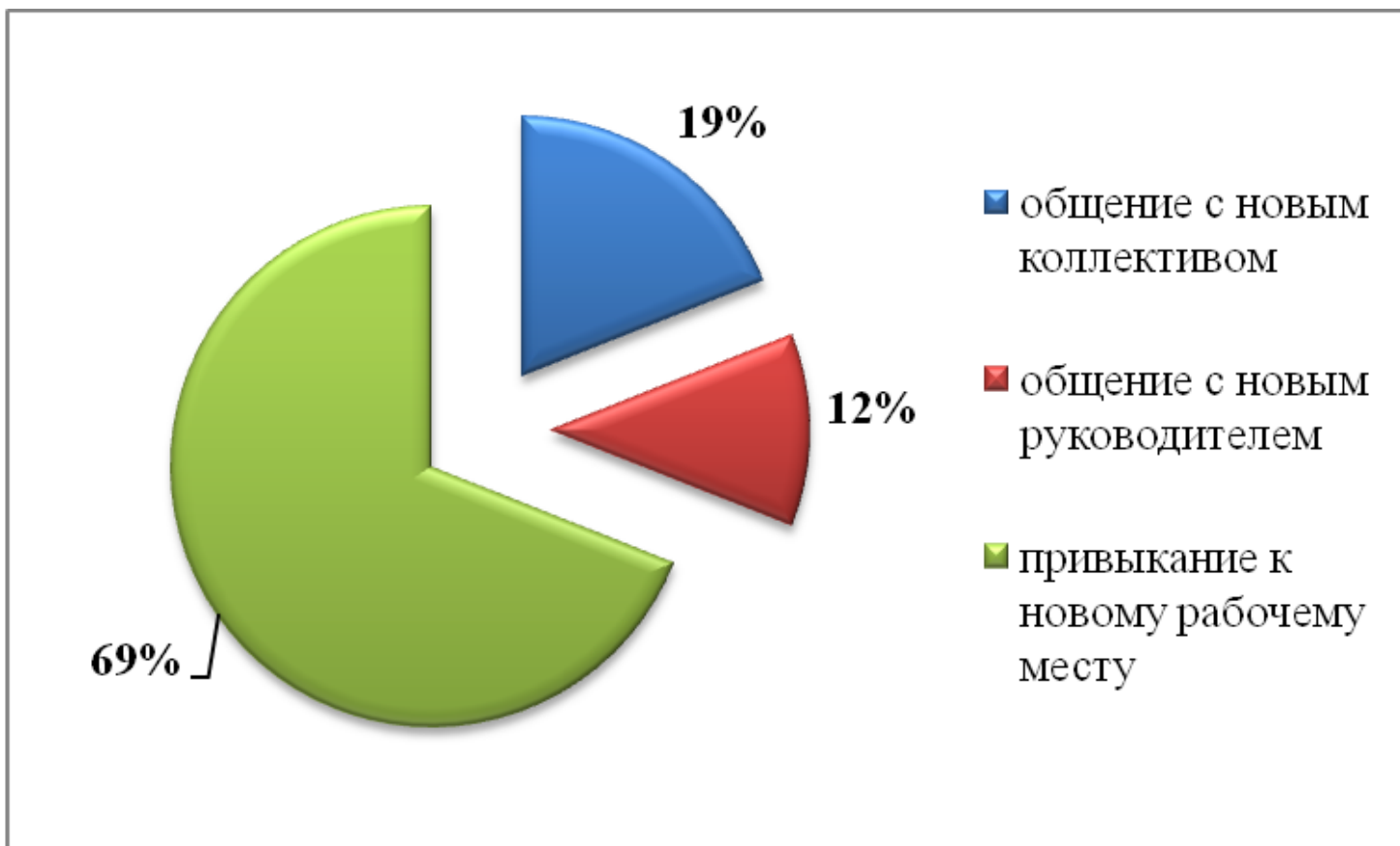
На вопрос «Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?» в худшую сторону мнение изменилось у 50 % персонала. Это может привести к тому, что в дальнейшем данная организация потеряет ценных сотрудников, а новые кадры не будут устраиваться на работу в дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», так как подразделение будет иметь плохую репутацию.





Результаты опроса по данному вопросу изображены на рисунке 6.

Рисунок 6. Результаты опроса персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» по вопросу: «Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?»



На вопрос «Когда Вы пришли в первый день в этот банк, что для Вас было самым трудным?» большая часть персонала организации отметила привыкание к рабочему месту. Это свидетельствует о том, что работнику не предоставляется необходимая помощь при введении в деятельность компании, возникают трудности при адаптации сотрудников к организации. Результаты данного опроса изображены на рисунке 7.

Рисунок 7. Результаты опроса персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» по вопросу: «Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?»

Персонал может качественно работать, но не находит поддержки и помощи у высшего руководства. Они нуждаются в организации грамотной системы адаптации, что в дальнейшем будет способствовать улучшению развития организации[35].

Исходя из вышесказанного, следует отметить, что в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» необходимо совершенствовать систему адаптации сотрудников, так как в дальнейшем это может привести к серьезным проблемам.

# **Глава 3. Направления улучшения использования трудовых ресурсов коммерческого банка**

## **3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процедуры социальной адаптации персонала банка**

Система адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» не позволяет сотрудника чувствовать себя необходимым компании. Руководство дополнительного офиса обеспокоено существующей ситуацией в организации. Подразделение теряет ценные кадры, тратятся множество денежных средств организации на поиск персонала. Дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» нуждается в совершенствовании системы адаптации.

Для того чтобы совершенствовать систему адаптации персонала организации необходимо поставить четкие цели системы адаптации.

В пункте 2.3 работы была отмечена одна из проблем, которая заключается в отсутствии в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» строго регламентированного графика первичной адаптации. Организации необходим четко определенный график первичной адаптации, который поможет систематизировать деятельность по адаптации новых сотрудников.

Четко регламентированный график приведет к сокращению времени по разработке мероприятий по адаптации нового сотрудника. Данный график изображен в приложении 2.

График прохождения вторичной адаптации (на срок 2 месяца) необходимо разрабатывать для сотрудников дополнительного офиса, которые осваивают новые должностные обязанности при переходе на другую должность.

Он отличается от графика первичной адаптации меньшим количеством документов. В этом случае сотрудник дополнительного офиса банка уже знает историю Сбербанка, его орг.структуру. Акцент в графике ставится на освоение технологических и технических инструкций, необходимых при выполнении новых

должностных обязанностей.

Для оптимального прохождения работником испытательного срока и процесса адаптации в целом в Сбербанке необходимо создать пакет документов (должностная инструкция, инструкция по эксплуатации оборудования и другие), регламентирующих этот процесс, а также предпринять шаги по решению возможных проблем и вопросов с помощью грамотной и отлаженной системы наставничества. Участие непосредственного руководителя (наставника) в процессе адаптации сведет к минимуму затраты как на информационную часть ознакомления с новым местом работы, так и на производственную.

В дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» отсутствует ответственный по адаптации сотрудников. Руководитель дополнительного офиса выполняет лишь отдельные пункты системы адаптации. Таким образом, следует отметить необходимость наставника, проводимого мероприятия по адаптации персонала. Штат персонала в дополнительном офисе 6991/0709 небольшой, поэтому данную должность может совмещать заместитель директора. При этом организации не придется вводить новую единицу, заместитель директора будет получать надбавку к заработной плате в размере 2500 рублей.

Характерные **черты наставника** в дополнительном офисе 6991/0709 включают в себя:

- стремление оказывать помощь другим в их развитии;
- значительный и признанный опыт работы в Сбербанке;
- способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
- личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым и в проведении тренингов;
- знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных;
- оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них.

**Наставник обязан:**

- ознакомить с подробной историей Сбербанка, его миссией, стратегией и целями, политикой в области работы с партнерами и клиентами;

- ознакомить со списком документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система банка и его подразделений, существующие правила и процедуры;
- познакомить с теми сотрудниками, с которыми будет сотрудничать новый работник;
- ознакомить с содержанием работы, требованиями и стандартами выполнения работы, пределами полномочий, ответственностью;
- ознакомить со специальными процедурами банковского обслуживания;
- ознакомить с системой отчетности банка.

**Перед приходом нового работника наставнику необходимо:**

- убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности;
- договориться с кем – то из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, подготовлено ли его рабочее место в банке;
- проинформировать заранее всех сотрудников дополнительного офиса о приходе нового работника;
- подготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу в банк и убедиться, что все в порядке.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России». Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого начинают знакомить с организацией.

Дальнейшие действия заместителя руководителя дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» содержат следующие элементы:

- вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности;

- объяснить правила компенсации возможных затрат;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- ознакомить с организационной структурой дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с требованиями по внешнему виду и корпоративной этике;
- предоставить информацию личного плана: обеденной зоны, туалетов, места для отдыха, курения;
- предоставить информацию о традициях дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» и всего Сбербанка; - ознакомить со специальными рабочими процедурами;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

Один из наиболее практических путей предоставления вновь принятым работникам – создание пакета документов, в который входят:

1. Буклеты услуг Сбербанка.
2. Справочник работника.

В последнем виде документа содержатся:

- информация о ключевых лицах внутри дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»: Ф.И.О., телефон, внутренний адрес электронной почты, должность;
- должностная инструкция;
- особенности работы в данной должности и специфические знания, необходимые для качественного выполнения работы;
- описание рабочего места.

С работником должны проводиться ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создается ли ощущение психологического комфорта.

Одним из эффективных способов обратной связи организации являются проводимые заместителем руководителя «круглые столы», на которых очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально – психологической адаптации. Подобное мероприятие очень полезно, так как дает возможность каждому сотруднику дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» быть услышанным и почувствовать свою значимость.

После проведения круглого стола заместитель руководителя анализирует его результаты и знакомит с анализом руководителя дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» на общем собрании, где составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации. Анкета по результатам данного опроса представлена в приложении 9.

Важным является проведение собеседований с уволенными сотрудниками для того, чтобы выяснить, в чем же недостатки системы

Система управления адаптацией является важным элементом для успешной деятельности персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» и всего Сбербанка в целом.

При надлежащем исполнении данных рекомендаций по совершенствованию системы адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», проблема адаптации персонала решится.

## **3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

В результате проведенного анализа в пункте 2.3 в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» было выявлено **ряд проблем, таких как:**

- работнику предоставляется очень мало информации о сфере его деятельности, что в будущем может очень снизить его работоспособность;
- введением сотрудника в коллектив дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» руководитель подразделения не занимается, то есть работник сам осуществляет знакомство с персоналом офиса;
- большое число новичков покидает организацию в первые 3- 6 месяцев. О чем свидетельствуют жалобы, заявления сотрудников и повышение показателя текучести кадров;
- в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» отсутствует четко регламентированный график прохождения первичной адаптации. Данная процедура происходит спонтанно, график постоянно видоизменяется, формально нигде не отражается.

Проведение мероприятий по совершенствованию системы адаптации поможет руководителю дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» решить данные проблемы.

К высокой текучести кадров приводят ошибки во всех звеньях управления персоналом, начиная с найма и заканчивая увольнением.

Если, стремясь снизить процент увольнений персонала по собственному желанию, руководство дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» будет работать только в одном из направлений, это не принесет ощутимого эффекта. В компании необходимо выстроить комплексную систему адаптации персонала, которая поможет сбалансировать потребности Сбербанка и людей. Руководство дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» обеспокоено существующим положением в организации. Дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» теряет ценных кадров. Грамотно проведенная система адаптации поможет подразделению спасти свое положение.

Практически ежемесячно дополнительным офисом 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» подаются объявления во внутренний портал Сбербанка и на портал Хедхантер о появлении вакантных мест (<https://samara.hh.ru>). Если предложенная система адаптации сотрудников будет работать эффективно, то возможна



экономия средств на поиск персонала на сумму 25 200 рублей в год. Данные затраты рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6

Затраты дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» на поиск персонала в 2018 г.

<b>Наименование услуги</b>	<b>Цена доступа в месяц, рублей</b>	<b>Затраты в год, рублей</b>
Пакет услуг «Быстрый старт» на портале <a href="https://samara.hh.ru">https://samara.hh.ru</a>	2100	25200

Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» должен получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала.
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Формирование кадрового резерва (наставничество - это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Одним из предложений по совершенствованию системы адаптации было введение функций специалиста по адаптации. Если в организации ввести дополнительную единицу в виде специалиста по адаптации персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», необходимо выплачивать ему заработную плату в размере 15000 рублей. Общий размер фонда оплаты труда этого специалиста представлен в таблице 7.

Таблица 7

Фонд оплаты труда специалиста по адаптации персонала

Наименование должности	Оклад в месяц, рублей	Оклад в год, рублей	Страховые взносы, руб.			ФОТ в год, руб.
			ПФР 22,0%	ФОМС 5,1%	ФСС 2,9%	
Специалист по адаптации персонала	15 000	180 000	39 600	9 180	5 220	<b>234 000</b>

Для компании в количестве 12 человек, не рационально введение новой должности. Поэтом убыло предложено наделение полномочий специалиста по адаптации персонала заместителя руководителя дополнительного офиса при ежемесячной официальной доплате к заработной плате в 2500 руб. за совмещение должностей, что гораздо выгоднее для организации.

Из этого следует сделать вывод, что дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» сможет спасти свое положение с минимальными финансовыми потерями. Введение программы адаптации также не приведет к значительным затратам, так как все обязанности по проведению данной процедуры будет осуществлять заместитель руководителя.

Грамотная организация системы адаптации поможет дополнительному офису 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» снизить показатели текучести кадров. На рисунке 8 изображено прогнозируемое изменение показателя текучести кадров дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России». Прогноз изменения текучести кадров рассчитан в отношении 25%-го снижения текучести в год.

Рисунок 8. Прогноз изменения коэффициента текучести кадров

дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» за период 2015- 2019 гг.

Положительные результаты от внедрения программы адаптации персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» содержат следующие элементы:

1. Новые сотрудники дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» станут гораздо увереннее себя чувствовать на рабочем месте и демонстрировать

более высокий уровень знаний.

2. Благодаря разработке четких планов адаптации к концу испытательного срока специалисты смогут самостоятельно решать основные задачи в рамках собственных должностных обязанностей, а при отсутствии необходимой информации – успешно осуществлять ее поиск.

3. Изменится роль новых сотрудников в процессе адаптации. Понимая, в какой системе они работают, и каких результатов от них ожидает руководство дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», новые сотрудники станут активнее подходить к процессу получения информации. У них появится способность оценивать, как проходит адаптация, запрашивать недостающие сведения и давать более полную обратную связь заместителю директора.

Внедрение новой адаптационной системы в дополнительный офис 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» приведет к следующим результатам:

- разработанный график адаптации позволит наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставить всю необходимую для него информацию, о которой ранее забывали;
- знакомство с корпоративными документами Сбербанка, знание истории его развития, поможет большинству новых сотрудников быстрее психологически адаптироваться. По наблюдениям автора работы, именно ценностная адаптация является наиболее сложной и, практически, не поддается управлению;
- ясная постановка задач на испытательный период позволит значительно снизить уровень тревожности у нового сотрудника, а самое главное – появится осознание четких требований, предъявляемых Сбербанком к нему.
- Введение наставничества также улучшит положение сотрудника в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России». Новому работнику бывает сложно обращаться к кому-то с вопросами. Также в результате успешно проведенной программы адаптации персонал дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» почувствует социальную значимость для организации. Персонал будет чувствовать себя значимым и нужным Сбербанку.

Таким образом, по результатам наблюдения можно сказать, что сотрудники, начинающие работать в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»,

встраиваются в систему взаимоотношений, что резко повышает их удовлетворенность трудом. Данный процесс вхождения в деятельность дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» происходит постепенно и не сразу дает положительные результаты. Но происходит значительное улучшение динамики данных явлений.

Для подтверждения данных выводов был проведен опрос, направленный на выявление взаимоотношений в коллективе между постоянно работающими и новыми сотрудниками.

После проведенного ранее опроса новичков дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» была выявлена высокая не удовлетворенность трудом персонала организации. В результате проведения мероприятий по адаптации прогнозируются следующие изменения в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»:

- большинство вновь принятых на работу сотрудников покажут, что представляют лицо, к которому возможно обратиться в случае рабочих затруднений;
- большинство сотрудников будут хорошо ориентироваться в бытовых условиях на работе, информированы по вопросам проведения обеденного перерыва (знают, где можно поесть, можно ли подогреть еду и т.д.);
- будут чувствовать себя раскованно при общении с коллегами, в первую очередь знать имена сотрудников и их обязанности по работе.

Таким образом, результаты исследования показывают, что процесс социальной адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» в дальнейшем будет проходить без каких – либо затруднений. Межличностные отношения в коллективе также нормализуются.

Разработка документационного обеспечения, регламентирующего и функционально закрепляющее процедуру адаптации персонала (программа адаптации персонала), поможет систематизировать процесс адаптации персонала в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России».

Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» приведут к следующим результатам:

1. Повысится эффективность работы сотрудников за счет удовлетворенности трудом и организационным климатом подразделения Сбербанка.
2. Повысится конкурентоспособность дополнительного офиса 6991/0709, которая будет достигнута посредством снижения текучести кадров и быстрым вхождением новых сотрудников в организацию.
3. При использовании новой процедуры адаптации улучшится вхождение новых сотрудников в жизнь подразделения Сбербанка и максимально активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников.
4. Улучшится уровень сплоченности и внутренней интеграции, что приведет к развитию коллектива в целом.

Данные цели должны быть доведены до сведения всех сотрудников дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России», что, в конечном счете, будет влиять на понимание людей необходимости процедур адаптации и чувство ответственности перед организацией. Но в первые месяцы работы не следует ожидать от новых сотрудников высоких производительных результатов, так как новичок сможет показать лишь около 40 % выработки опытного сотрудника.

Внедрение мероприятий способствует существенному снижению тех издержек, которые возникают в связи с уходом и последующем поиском нового сотрудника. Также при гладком вхождении нового сотрудника в коллектив дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» открываются долгосрочные перспективы, что положительно сказывается на производительности труда и, несомненно, на прибыльности банковской деятельности.

Разработанная система адаптации (программа адаптации, документация по проведению адаптации) гипотетически должна принести значительные положительные изменения в работе дополнительного офиса 6991/0709 ПАО «Сбербанк России».

## **Заключение**

Целью курсовой работы достигнута. В работе рассмотрены основные подходы к терминам «управление персоналом», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», представлены принципы управления трудовыми ресурсами, основные подсистемы, влияющие на эффективность использования трудовых ресурсов.

В качестве объекта исследования был рассмотрен дополнительный офис 6991/0709 ПАО Сбербанк.

Проведенный анализ движения персонала показывает, что обеспеченность организации кадрами не однозначен. Коэффициент текучести на 2015-2016 гг. был равен 7%, а в 2017 г. составил 15%, что следует оценивать как негативный фактор, который требует принятия дополнительных мер и выяснения причин увольнения сотрудников.

Несмотря на то, что организация имеет достаточно стабильное финансовое положение, кадровый состав фирмы снижается, за счет повышения текучести кадров, повышение коэффициента по выбытию персонала. Причиной такого положения в организации может являться система адаптации, действующая в дополнительном офисе Сбербанка России. Для выявления резервов улучшения использования трудовых ресурсов кредитной организации проведен детальный анализ процесса адаптации сотрудников.

В дополнительном офисе не существует четко регламентированной программы адаптации сотрудников. Все происходит спонтанно, работнику не предоставляется полная информация о трудовой деятельности. Сотрудник не вводится в коллектив должным образом и поэтому в организации происходят конфликты и недопонимания. С вновь принятым работником не проводится психофизиологическая адаптация, также сотрудника не знакомят с основными принципами культуры банка. Документальное обеспечение системы адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» также отсутствует. Ответственных лиц по введению сотрудника в должность организация не имеет, должностная инструкция по данной деятельности не регламентирована.

Разработанная программа адаптации в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России» поможет:

1. Воспитать лояльного к компании сотрудника уже в первые дни работы.
2. Не упустить специалиста на этапе испытательного срока.
3. Сэкономить средства (25 200 рублей) на постоянном процессе поиска и подбора персонала с помощью снижении текучести кадров.
4. Мотивировать сотрудника.

Предполагается, что после введения новой системы адаптации количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию в период испытательного срока, значительно уменьшится, а при идеальных условиях функционирования данной процедуры приблизится к нулю. Это позволит единовременно набрав сотрудников, постепенно формировать сплоченный коллектив, имеющий постоянный состав, что благотворно повлияет на социально-психологическую обстановку в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России».

## Библиография

Айкупешева Д.М., Умирзакова М.А., Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Принципы и методы построения системы управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте// Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 2-3. С. 415-417

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Университет», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (18.08.2018).
2. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2013. - 224с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - 8-е изд. — СПб.: Питер, 2015. — 825 с. - ISBN 5-83576-815-3.

Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00842-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>

Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - ISBN 978-985-536-321-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>.

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 239 с. - ISBN - 5-238-00290-4.

2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 239 с. ISBN- 978-5-3546-0143-5.

Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125> (13.08.2018).

1. Валиева, О.В. Управление персоналом: конспект лекций: [пособие для подготовки к экзаменам] / О.В. Валиева. - Москва: Приор-издат.: Книга сервис, 2015. - 175 с. - ISBN 5-9512-0476-3.
2. Великанова С.С. Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала// Современные проблемы науки и образования.-2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25323207>
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с. - ISBN 978-5-392-02365-3.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с. - ISBN 978-5-392-02365-3.
5. Дейл Т. Е., Кеннеди А. А. Управление персоналом в современных организациях. М.: 2014. - 350 с.

Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057> (13.08.2018).

1. Долгова Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией / Н.Г. Долгова// Вестник непрерывного образования.- 2016.-стр9-12. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26280163>
2. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. / А.П. Егоршин. - 4-е изд. испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2015. - 720 с. - ISBN 5-901335-06-6.
3. Еромолаева С.Г. Рынок трудв:учеб.попосбие.-Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2015.-108с.
4. Зеленкова И.С. Сущность и принципы системы управления персоналом на предприятии / И.С. Зеленкова// Экономика, социология и право.-2014.-стр.45-48. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21523511>



5. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд.центр ЕАОИ. 2016. – 200с. – ISBN 5-374- 00017-9.
6. Касатеев, П.А. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала /П.А. Касатеев, О.В. Мраморнова// Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2015. - №4. – С.247 – 253.
7. Касимовский, Е.В. Трудовые ресурсы: формирование и использование / Е.В. Касимовский. М.: Экономика, 1975.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 854 с.
9. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. Учебник. / Джеральд Коул. - М.: Вершина, 2016. — 352 с. - ISBN 5-94696-019-9.
10. Куклев, В.А. Основы безопасности труда : учебно-практическое пособие / В.А. Куклев ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет", Институт дистанционного и дополнительного образования. - 2-е издание, дополненное и переработанное. - Ульяновск : УлГТУ, 2013. - 221 с. : ил., табл., схем . - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9795-1139-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363483> (18.08.2018).
11. Макконел, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. М. Дело. 1992

Манохин П.Е., Щуклина А.Ю. Основные принципы построения системы управления трудовыми ресурсами// Фотинские чтения. 2014. № 2 (2). С. 124-131.

1. Марр, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт, И. Прокопенко, и др.; Под науч. ред. Р. Марра, Г Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 480 с. - ISBN 5-211-03743-Х.
2. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
3. Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2013. – 704 с.
4. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп.— М.: Издательство «Юрайт», 2011. — с. 207, 210

5. Мхптакызы Айназ. Методы и принципы управления персоналом// Актуальные научные исследования в современном мире.-2017. -с.17-22. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28183908>

Незоренко, Т.К. Управление адаптацией персонала на предприятии / Т.К. Незоренко. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 97 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88739>

1. Никитина И.А., Высочкина Т.Ю., Согова Д.Ф./ Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией// Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. № 1. С. 92-94. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21955607>
2. Никифорова Е.Н. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами// В сборнике: Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Алтухова, Л.П. Силаевой, Л.Б. Винничек. 2014. С. 154-158
3. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учебное пособие / К.Э. Оксинайд. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 182 с. - (Экономика и управление). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-0031-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115105> (18.08.2018).
4. Орлянская, Г.Л. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом». / Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. - ИМИТ СПбГПУ, - Череповец; ИМИТ СПбГПУ, 2015. - 168с. - ISBN 5-87576-317-3.

официальный сайт ПАО Сбербанк: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/requisites> -

1. Петровская, А.А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия / А.А. Петровская // Кадровая служба. - 2016. - №4. - С.109 - 118.
2. Разнодежина, Э.Н. Человеческие ресурсы: их роль и значение /Э.Н.Разнодежина // Экономика труда. - 2016. - №1. - С. 25-29.
3. Рудов К.К., Петрухин А.В. Особенности управления кадрами// Матрица научного познания.-2017. -с.26-36.[Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30075639>
4. Савенков И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность// Управление экономическими системами: научный журнал.-2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-predpriyatiya-ponyatie-i-suschnost>

5. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов - на - Дону: Феникс, 2016. - 480 с. - ISBN 5-222-02599-3.

Стратегия развития ПАО Сбербанк до 2020 года:

[http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2020](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020) -

1. Сысоев, В.М. Сущность и значение человеческих ресурсов для предпринимательских структур /В М. Сысоев, Е.Н. Картушина // Социально-экономические процессы и явления. - 2017. - №4. - С.197- 204.

Тимофеев В.В. Функциональные подсистем управления персоналом//Молодежь и наука.-2017. -с.147. [Электронный ресурс]. URL:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=29759567>

1. Управление персоналом : учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 561 с. - ISBN 5-238-00290-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464>

Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>

1. Управление персоналом : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (18.08.2018).
2. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет» ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2013. - 428 с. : ил. - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9275-1077-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445481> (18.08.2018).
3. Халиулина, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В.В. Халиулина ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный

университет». - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2013. - 180 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-1559-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (18.08.2018).

Шапиро, С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации : монография / С.А. Шапиро. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 306 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 276-288. - ISBN 978-5-4475-9225-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=472258> (18.08.2018).

1. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие./ С.В. Шекшня. - Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. — 368 с. - ISBN 5-87057-317-3.

## Приложение 1

График прохождения первичной адаптации в дополнительном офисе 6991/0709  
ПАО «Сбербанк России»

### **Период Мероприятие**

### **Ответственный**

1-я неделя

Оформление на работу. Заключение трудового договора.

Руководитель  
дополнительного офиса

1-й день Прохождение техники безопасности

Консультант по  
банковским продуктам

Знакомство с организационной структурой

Заместитель  
руководителя

со 2-го дня	Знакомство с должностными обязанностями и правами. Подписание должностной инструкции.	Руководитель дополнительного офиса
	Знакомство с технологией работы на своем месте.	Консультант по банковским продуктам

## 2-я неделя

Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы функционального подразделения	Консультант по банковским продуктам
---	-------------------------------------

## 2-й месяц

Полноценное выполнение своих должностных обязанностей	Заместитель руководителя
Предварительный анализ работы сотрудника, корректировка его деятельности	Руководитель дополнительного офиса

## 3-й месяц

Оценка прохождения сотрудником испытательного срока	Руководитель дополнительного офиса
---	------------------------------------

## Приложение 2

График прохождения первичной адаптации нового сотрудника в дополнительном офисе 6991/0709 ПАО «Сбербанк России»

Период	Мероприятие	Ответственный
--------	-------------	---------------

1	2	3
1-я неделя		
	Оформление на работу. Заключение трудового контракта.	Заместитель руководителя
	Получение пакета документов, в котором содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в банк.	Заместитель руководителя
1-й день	Знакомство с организационной структурой	Заместитель руководителя
	Знакомство с сотрудниками фирмы	Заместитель руководителя
	Прохождение техники безопасности	Заместитель руководителя
	Прикрепление к наставнику	Руководитель дополнительного офиса
	Знакомство с должностными обязанностями и правами. Подписание должностной инструкции	Заместитель руководителя
Со 2-го дня	Знакомство с технологией работы на своем месте	Наставник
	Постановка задач на испытательный срок	Руководитель офиса

## 2-я неделя

Знакомство с историей Сбербанка, его миссией и целями

Руководитель  
дополнительного  
офиса

Знакомство с основными принципами корпоративной культуры

Руководитель  
дополнительного  
офиса

## 3-я неделя

Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений фирмы, а также правилами по документообороту

Наставник

## 4-я неделя

Знакомство с положением «Система мотивации и эффективности труда», действующим в организации

Заместитель  
руководителя

## 2-й месяц

продолжение приложения 2

1 2

3

Полноценное выполнение своих должностных обязанностей

Наставник, руководитель  
дополнительного офиса

Предварительный  
анализ

работы  
Руководитель дополнительного офиса,  
сотрудника,  
наставник  
корректировка  
его  
деятельности

3-й месяц

Оценка прохождения сотрудником  
испытательного срока

Руководитель дополнительного  
офиса, наставник

1. Касимовский, Е.В. Трудовые ресурсы: формирование и использование / Е.В. Касимовский. М.: Экономика, 1975. [↑](#)
2. Макконел, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. М. Дело. 1992 [↑](#)
3. Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2013. – 704 с. [↑](#)
4. Великанова С.С. Подсистема управления развитием персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала// Современные проблемы науки и образования.-2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25323207> [↑](#)
5. Савенков И.Е. Трудовые ресурсы предприятия: понятие и сущность// Управление экономически ми системами: научный журнал.-2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovye-resursy-predpriyatiya-ponyatie-i-suschnost> [↑](#)
6. Еромолаева С.Г. Рынок труда: учеб.пособие.-Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2015.-108с.



[↑](#)

7. Зеленкова И.С. Сущность и принципы системы управления персоналом на предприятии / И.С. Зеленкова// Экономика, социология и право.-2014.-стр.45-48. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21523511> [↑](#)
8. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп.— М.: Издательство «Юрайт», 2011. — с. 207, 210 [↑](#)
9. Никитина И.А., Высочкина Т.Ю., Согова Д.Ф./ Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией// Научный вестник Южного института менеджмента. 2014. № 1. С. 92-94. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21955607> [↑](#)
10. Долгова Н.Г. Управление персоналом как подсистема в общей системе управления организацией / Н.Г. Долгова// Вестник непрерывного образования.-2016.-стр9-12. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26280163> [↑](#)
11. Рудов К.К., Петрухин А.В. Особенности управления кадрами// Матрица научного познания.-2017. -с.26-36.[Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30075639> [↑](#)
12. Мхптактызы Айназ. Методы и принципы управления персоналом// Актуальные научные исследования в современном мире.-2017. -с.17-22. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28183908> [↑](#)
13. Никифорова Е.Н. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами// В сборнике: Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Алтухова, Л.П. Силаевой, Л.Б. Винничек. 2014. С. 154-158 [↑](#)

14. Айкупешева Д.М., Умирзакова М.А., Талапбаева Г.Е., Ерниязова Ж.Н. Принципы и методы построения системы управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте// Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 2-3. С. 415-417 [↑](#)
15. Манохин П.Е., Щуклина А.Ю. Основные принципы построения системы управления трудовыми ресурсами// Фотинские чтения. 2014. № 2 (2). С. 124-131. [↑](#)
16. Шапиро, С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации : монография / С.А. Шапиро. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 306 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 276-288. - ISBN 978-5-4475-9225-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=472258> (18.08.2018). [↑](#)
17. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии : монография / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет» ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2013. - 428 с. : ил. - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9275-1077-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445481> (18.08.2018). [↑](#)
18. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Университет», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415> (18.08.2018). [↑](#)
19. Тимофеев В.В. Функциональные подсистем управления персоналом//Молодежь и наука.-2017. -с.147. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29759567> [↑](#)

20. Халиулина, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В.В. Халиулина ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2013. - 180 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-1559-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (18.08.2018). [↑](#)
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 813 с. [↑](#)
22. Дейл Т. Е., Кеннеди А. А. Управление персоналом в современных организациях. М.: 2014. - 350 с. [↑](#)
23. Куклев, В.А. Основы безопасности труда : учебно-практическое пособие / В.А. Куклев ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет", Институт дистанционного и дополнительного образования. - 2-е издание, дополненное и переработанное. - Ульяновск : УлГТУ, 2013. - 221 с. : ил., табл., схем . - Библ. в кн. - ISBN 978-5-9795-1139-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363483> (10.08.2018). [↑](#)
24. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - ISBN 978-5-238-01605-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125> (13.08.2018). [↑](#)
25. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации : учебное пособие / К.Э. Оксинайд. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 182 с. - (Экономика и управление). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-0031-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115105> (18.08.2018). [↑](#)

26. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057> (13.08.2018). [↑](#)
27. Управление персоналом : учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова и др. ; ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. - ISBN 5-238-00909-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (18.08.2018). [↑](#)
28. <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/requisites> - официальный сайт ПАО Сбербанк [↑](#)
29. [http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\\_2020](http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020) -Стратегия развития ПАО Сбербанк до 2020 года [↑](#)
30. Теория организации : учебное пособие / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет ; сост. Т.И. Сахнюк. - Ставрополь : Агрус, 2013. - 100 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277447> (12.08.2018). [↑](#)
31. Бородин А.В. Модели управления персоналом в розничной системе коммерческого банка// Экономика и социум: современные модели развития общества в аспекте глобализации.-2014. -с.26-31.[Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21675379> [↑](#)
32. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00842-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> [↑](#)

33. Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - ISBN 978-985-536-321-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=111916>. [↑](#)
34. Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Бемяк. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363> [↑](#)
35. Незоренко, Т.К. Управление адаптацией персонала на предприятии / Т.К. Незоренко. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 97 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88739> [↑](#)