

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО БАНК «ФК ОТКРЫТИЕ»)**

студента 4 курса 441 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Журиной Виктории Романовны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## **ВВЕДЕНИЕ.**

**Актуальность выбранной темы.** В настоящее время проблема использования эффективных методик набора и отбора персонала в организациях становится все более значимой. Существует большое количество противоречий в сфере подбора персонала. С развитием бизнеса возникает необходимость в такой системе набора и отбора, которая бы обеспечивала предприятия трудовыми ресурсами в необходимом количестве и требуемой квалификации для достижения стратегических задач организации. Ведь правильная система подбора сотрудников гарантирует предприятию необходимый объем производства и продажи продукции.

Набор и отбор персонала в организации являются одними из важнейших составляющих управления персоналом. От того насколько эффективно выстроен порядок набора работников, зависят и производительность, и экономическая эффективность труда, и прибыльная работа организации. Деятельность любой организации зависит от людей, их квалификации, умения и желания работать. На сегодняшний день становится ясно, что эффективно работающие организации – те, в которых руководство уделяет значительное внимание набору и управлению персоналом. Данный факт объясняет, почему в последние десятилетия в менеджменте можно наблюдать радикальное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия. Современный руководитель понимает, что человек – важнейший фактор в осуществлении хозяйственной деятельности, а значит, выбор эффективного персонала не менее важен, чем снижение издержек или маркетинг.

**Степень разработанности проблемы.** Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании процессов набора и отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие». В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- дать понятие и место набора и отбора персонала в организации;
- изучить источники набора персонала и выявить его стратегические проблемы;

- рассмотреть методы и критерии отбора персонала в организации;
- проанализировать особенности набора и отбора персонала в банковской сфере;
- ознакомиться с общей характеристикой деятельности ПАО Банк «ФК Открытие»
- провести аудит кадрового состава в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- рассмотреть особенности источников набора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- изучить методы и критерии отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- проанализировать систему набора и отбора персонала и выявить проблемы в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- разработать рекомендации по расширению источников персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- подготовить план мероприятий по улучшению методов и критериев отбора в ПАО Банк «ФК Открытие»;
- определить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие».

**Объектом исследования** выступает система набора и отбора персонала, в том числе в ПАО Банк «ФК Открытие». **Предметом исследования** является управленческие отношения, возникающие в процессе набора и отбора персонала в организации.

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам набора и отбора персонала. Данной проблемой занимались: М. Армстронг, Т.Ю. Балашов, О.С. Басаков, М.И. Виханский, В.Р. Веснин, А.И. Наумов, А. Робертсон, Десслер Г., С.К. Мордовин, Дятлов С.А., С.В. Иванова, Гончаров В.В., Д. Купер, Зайцев Г.Г., Кибанов А.Я., М.И. Магура, Машков В.Н, В.А. Спивака. и др.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования результатов исследования при разработке рекомендаций по

совершенствованию системы набора и отбора персонала, итоги которых, могут быть использованы на практике. Это может иметь огромное значение для дальнейшей деятельности организации в системе набора и отбора персонала: возможность повысить конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организации.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования набора и отбора персонала в организации» раскрываются понятие и место набора и отбора персонала в организации, источники набора персонала и его стратегические проблемы, методы и критерии отбора персонала, а также особенности набора и отбора персонала в банковской сфере.

Под *понятием набора персонала* понимают ряд действий, ориентированных на поиск и привлечение специалистов, которые будут обладать нужными компетенциями для достижения результата работы всей организации. Под *понятием отбора персонала* понимают способ изучения профессиональных, а также психологических качеств сотрудника для установления его пригодности к выполнению обязанностей на конкретном рабочем месте или конкретной должности и выбора из группы претендентов максимально пригодного с учетом соответствия его квалификации, качеств личности и навыков характеру деятельности организации, ее интересам и интересам его самого. Непосредственной целью набора персонала в каждой организации является создание резерва потенциальных кадров для всех позиций. От того, в какой степени продуктивно настроена работа системы управления персоналом, во многом зависит качество человеческих ресурсов, а от их деятельности зависит достижение целей организации в целом и качество продукции и услуг, которые производит

организация. *Проблема набора и отбора персонала* представляет собой приоритетный вопрос в процессе управления персоналом, не только влияя на эффективность деятельности организации, но и на конкурентные преимущества организации. Набор и отбор персонала занимают основополагающее *место* в процессе управления персоналом, как основная часть организационного функционирования компании. В условиях современного мира все эти направления делаются наиболее необходимыми, так как организации теперь оценивают своих сотрудников как источник конкурентного преимущества, это связано с условиями всё большей конкуренции.

*Источники набора персонала* разделяются на внутренние и внешние. Внешними источниками набора персонала считают: 1) государственные и коммерческие агентства по найму кадров; 2) высшие, средне специальные или другие учебные заведения; 3) клиентов организации и поставщиков; 4) конкурирующие фирмы; 5) лица, которые по случаю зашли в организацию в поисках работы; 6) лица, читающие какую-либо печатную продукцию: газеты, журналы и т.д. К внутренним источникам набора персонала относятся: 1) резерв кадров; 2) перевод и перемещение работников внутри организации; 3) совмещение должности в одной организации; 4) работники, которые прошли подготовку и переподготовку в учебном центре по направлению организации. Выделяют основные *стратегические проблемы источников набора персонала*: 1) отсутствие разработанного механизма набора персонала; 2) слишком малые затраты на работу в области набора персонала; 3) опыт и квалификация специалистов, занимающихся подбором персонала недостаточный; 4) отделы персонала некоторых предприятий систематически не проводят работу по изучению потребности подразделений организации в работниках; 5) нет разработанных положений и инструкций, которые будут регламентировать работу отдела персонала; 6) при наборе новых сотрудников не применяются правила по требованиям профессии и рабочего места. Качественно набранный персонал обязательно повлияет на такие показатели как производительность

труда, текучесть кадров, повышение межличностных коммуникаций среди сотрудников, уменьшение уровня конфликтности, а также обязательно приведет к реализации мероприятий и задач, которые стоят перед компанией.

Выделяют основные *методы отбора персонала*: 1) предварительный отбор или анализ резюме; 2) анализ анкет: персональных, биографических; 3) собеседования: формализованные, слабо формализованные и неформализованные; 4) центры оценки (ассесмент-центры); тестирование; 5) проверка рекомендаций; 6) профессиональные испытания; 7) нетрадиционные методы; 8) медицинский осмотр; 9) испытательный срок. Все методы отбора персонала страдают общим недостатком – субъективностью, на решение сильно влияет личное мнение эксперта. К *критериям отбора персонала* относятся: образование, опыт работы, знание иностранных языков, деловые качества и профессионализм, Физические характеристики, наличие водительского удостоверения, пол, возраст, семейное положение, личностные характеристики. Для грамотного выбора среди кандидатов по критериям отбора на вакантную позицию, необходимо правильно уметь оценивать эти критерии. Используют три метода оценки: качественные, количественные и комбинированные.

К главным *особенностям набора и отбора персонала в банковской сфере* можно отнести высокие требования к работникам всех уровней должностей и минимум раз в полгода тренинги по повышению профессиональной компетентности; активное привлечение со стороны банков молодых специалистов, а также использование внутренних источников набора персонала; разработанные программы адаптации и наставничества, в связи с активным набором персонала; переход к нематериальным формам стимулирования персонала, для сохранения вовлеченности сотрудников. Качественная система внутренних коммуникаций имеет большое значение для достижения высоких результатов деятельности банка. Управление персоналом в банках крепко связано с внешней средой: основные функции набора и отбора

персоналом неразрывно зависят от современных тенденций рынка труда и развития финансово-банковского сектора в России.

**В главе 2 «Анализ набора и отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие»** изучена общая характеристика предприятия, проведен аудит кадрового состава банка, проанализированы особенности источников набора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие», а также, изучены методы и критерии отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие».

ПАО Банк «ФК Открытие» – это успешно работающий универсальный коммерческий банк со своей спецификой и особенностями. Изучение *общей характеристики* банка позволило установить, что несмотря на непростую экономическую обстановку в стране, данная организация занимает устойчивую позицию на рынке предоставления банковских услуг и при этом стремительными темпами старается развиваться и укрупняться. Продукты и сервисы компаний, входящих в группу «Открытие», предназначены для разных категорий клиентов. К ним относятся физические лица, малые предприятий, крупный и средний бизнес, а также институциональные инвесторы.

*Аудит кадрового состава* банка показал, что численность Саратовского филиала составляет 800 человек. Система кадрового учета в целом работает эффективно. Между работниками четко распределены функции и обязанности. Выполняются как внутренние, так и внешние функции. За последние 3 года можно наблюдать положительную динамику роста численности персонала Саратовского филиала ПАО «ФК Открытие». Это связано с расширением банка – с присоединением ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» к ПАО Банк «Финансовая Корпорация „Открытие“». В Саратовском филиале ПАО «ФК Открытие» существуют следующие должности: специалист; старший специалист; ведущий специалист; руководитель группы; руководитель подразделения; начальник отдела; начальник управления; директор департамента. Из общего числа персонала ПАО «ФК Открытие» 68% сотрудников это молодежь в возрасте до 30 лет, а остальным 32% свыше 30 лет. Наибольший удельный вес в общей численности персонала – 84% занимают

работники с высшим образованием. Большая часть увольняется по собственному желанию. Из общего числа сотрудников только 10% учатся в вузах и техникумах. Текучесть персонала очень высокая, равна 94%. Это характеризуется тем, что преобладающая часть персонала работает в контактном центре.

Анализ источников набора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие» показал, что в настоящее время в ПАО Банк «ФК Открытие» основной источник набора персонала (70%) – это интернет ресурсы, работные сайты. Кадровый резерв составляет 10% – как правило, это повышение по карьерной модели. Незначительная часть сотрудников – это выпускники высших учебных заведений (5%), кандидаты из центра занятости (3%), сотрудники по рекомендации работников и соискателей, которые самостоятельно приносят свои резюме непосредственно руководителю или в отдел персонала (5%). Меньше всего внимания как источнику набора в банке уделяется внутренним кандидатам. К внутренним источникам мы можем отнести поиск в числе уже работающих специалистов ПАО Банка «ФК Открытие». Изучая систему набора персонала ПАО Банка «ФК Открытие», можно объяснить это тем, что внутренние источники обычно используются тогда, когда освобождаются профильные вакансии руководителей отделов и филиалов разных уровней. Набору персонала требуется осмысленный подход от специалистов, которые занимаются подбором профессионально. Не продуктивно использовать преимущественно один источник набора, отдел подбора персонала должен быть знаком с многими приемами для поиска кандидатов и уметь их использовать их в зависимости заданной цели.

При изучении методов и критериев отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие», было выявлено, что действующая технология отбора кандидатов в банке включает в себя совмещение методов отбора сотрудников таких, как: анализ резюме, телефонное интервью, личное собеседование/ассесмент и тестирование. Основные критерии, которые используются при отборе персонала: 1) образование (не ниже среднего профессионального); 2)

ориентация на результат, доброжелательное отношение к людям, инициативность, умение убеждать (продавать идею), гибкость; 4) психологическая уравновешенность; 5) развитые коммуникативные навыки. Грамотная речь. Обучаемость; 7) опыт (Рассматриваются кандидаты без опыта работы, либо с минимальным опытом в продажах, консультировании); 8) активный пользователь ПК, знание excel, активный пользователь Интернет. 9) гражданство РФ, возраст от 20 до 35 лет; 10) ограничения: дефекты речи.

Были выявлены следующие проблемы, касающиеся набора и отбора персонала в банке: очень большие затраты на поиск персонала; проблема неосведомленности кандидатов, многие соискатели не знакомы с работными сайтами и не размещают там резюме; небольшая продуктивность работы специалистов по подбору персонала в связи с тем, что некоторые кандидаты, резюме которых размещены на работных сайтах, находятся не в активном поиске, или вовсе работу не ищут; слишком высокие требования к кандидатам, которые устанавливают руководители отделов; достаточно долгий процесс закрытия вакансий: около двух недель и более; высокая текучесть персонала; отсутствие правильной качественной и количественной оценки кандидатов.

**В главе 3 «Направления совершенствования набора и отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие» обосновываются основные направления совершенствования набора и отбора персонала, в качестве которых, автор предлагает расширить источники набора персонала и улучшить методы и критерии отбора персонала.**

Для комплексного решения проблем, возникающих в области набора и отбора персонала, необходимы определенные меры по совершенствованию набора и отбора персонала которые, в сочетании с грамотным руководителем, позволяет обеспечить следующие преимущества: автоматическое уменьшение текучести кадров с 62% до 41% и затрат на набор и отбор, вследствие чего упрощается работа сотрудников; можно проследить косвенную эффективность предложенных рекомендаций: экономия времени сотрудников подбора персонала и их заработной платы и уменьшение затрат на обучение и

адаптацию персонала. Таким образом, от качественного подбора новых работников на начальном этапе зависит эффективность деятельности всей организации.

Для решения проблем отдела, связанных с большими затратами на персонал, неосведомленности кандидатов о вакантных позициях, и маленькой продуктивности работы специалистов предлагается *расширение источников набора персонала*, а именно: 1) обращение к внутренним источникам привлечения; 2) использование источника *preliminaring* (прелиминаринг) – привлечение к работе с помощью производственной практики и стажировки многообещающих начинающих специалистов; 3) применение в работе рекламных кампаний, например: программу «Приведи друга», бесплатные семинары «Как устроиться на работу мечты?» и др. Систематизация источников набора персонала должны помочь специалисту по подбору реализовывать набор в краткие сроки, также выявлять действия, которые возможно автоматизировать, тем самым сократив, затрачиваемое на их выполнение, время.

Для решения проблем отбора персонала, связанных с завышением требований к кандидатам, долгим сроком закрытия вакансий, высокой текучестью кадров, отсутствием правильной качественной и количественной оценки кандидатов, предлагается *улучшение методов и критериев отбора персонала*, а именно: 1) строго следовать профилю должности, необходимо убедить руководителей отделов снизить критерии отбора: требования к кандидатам; 2) уделять больше внимания методу телефонного интервью, использовать открытые, закрытые и альтернативные вопросы; 3) внедрить в процесс отбора роботов - рекрутеров (чат-ботов); 4) разработать оценочные листы и листы оценки компетенций кандидата для учета качественной и количественной оценки кандидатов.

Набор и отбор сотрудников ПАО Банк «ФК Открытие» должен преследовать цель принимать новых специалистов, которые будут обладать навыками, знаниями и способностями, позволяющими им выполнять работу

эффективно. Данные мероприятия позволят определить конкретные и точные цели для отдела, как на отчетный период, так и в долгосрочной перспективе; существенно уменьшить расходы на набор и отбор; усовершенствовать действующую процедуру набора и отбора персонала; повысить производительность труда; повысить интерес сотрудников в достижении целей организации; уменьшить текучесть кадров. При расчете эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что: эффективность качества подбора по итогам испытательного срока увеличится на 44%; экономия на затратах на всех этапах отбора и набора персонала составит 648 480 рублей в год; экономический эффект от предложенных мероприятий по снижению текучести персонала с 62,5% до 41% составит                    тыс. руб; текущий экономический эффект от затрат на набор персонала составит 182 158.5 тыс. руб. Общая эффективность предложенных мероприятий 3,1, что больше 1, и показывает, что внедрение данных мероприятий является экономически целесообразным.

В **заключении** бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Проблема совершенствования системы набора и отбора персонала является очень значимой на многих предприятиях. Основная задача состоит в том, чтобы, оптимизировав систему набора и отбора персонала, повысить конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организации.

В ПАО Банк «ФК Открытие» осуществляется недостаточно эффективный набор и отбор персонала, так как используются очень большие затраты на поиск персонала; многие кандидаты не осведомлены о вакансиях, не знакомы с работными сайтами и не размещают там резюме; у специалистов по подбору персонала небольшая продуктивность работы в связи с тем, что некоторые кандидаты, резюме которых размещены на работных сайтах, находятся не в активном поиске, или вовсе работу не ищут; руководителями подразделений ставятся слишком высокие требования к кандидатам; процесс закрытия вакансий достаточно долгий: около двух недель и более; имеется высокая

текучесть персонала; отсутствует правильной качественной и количественной оценки кандидатов.

Для улучшения набора и отбора персонала в ПАО Банк «ФК Открытие» необходимо разрабатывать проект по совершенствованию набора и отбора персонала, что позволит сократить расходы предприятия на набор и отбор кандидатов на вакантные должности в связи с сокращением текучести кадров, повысить интерес сотрудников в достижении целей организации и повысить производительность труда. В ПАО Банк «ФК Открытие» необходимо:

- а) обращаться к внутренним источникам привлечения;
- б) использовать источник *preliminaring* (прелиминаринг);
- в) применять в работе рекламные кампании: программу «Приведи друга», бесплатные семинары «Как устроиться на работу мечты?»;
- г) строго следовать профилю должности, необходимо убедить руководителей отделов снизить критерии отбора: требования к кандидатам;
- д) уделять больше внимания методу телефонного интервью, использовать открытые, закрытые и альтернативные вопросы;
- е) внедрить в процесс отбора роботов - рекрутеров (чат-ботов);
- ж) разработать оценочные листы и листы оценки компетенций кандидата для учета качественной и количественной оценки кандидатов.

Общая эффективность предложенных мероприятий 3,1, что больше 1, и показывает, что внедрение данных мероприятий является экономически целесообразным. Предложенный проект станет выгодным для банка и поможет снизить затраты на процесс отбора и уменьшить потери, связанные с набором персонала, также, позволит сформировать в ПАО Банк «ФК Открытие» эффективную и сильную систему подбора персонала.