

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

Отбор персонала в организации (на примере ПАО «Сбербанк России»)

студентки 4 курса 442 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Филимоновой Алины Алексеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

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

подпись, дата

Аракчеева С.В.

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

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение любой организаций. Тщательность отбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. С проблемой отбора и обучением персонала сталкивается любая организация, однако к решению данной проблемы подходят по разному. Отбор персонала – очень важный и ответственный момент и зависит от людей, их знаний, квалификации и мотивации, а их ошибки в процессе отбора могут негативно отразиться на эффективности работы организации.

Целью исследования является изучение процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» и определение направлений по их усовершенствованию.

В ходе выполнения работы были реализованы решения следующих задач:

- изучение теоретических основ отбора персонала в организации;
- проанализирован состав и структура персонала в ПАО «Сбербанк России» ;
- произведены расчеты, построены диаграммы, на основании расчетов;
- предложены методики по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк России»;
- произведена оценка эффективности предложенных методик.

Предметом исследования стала система социально-экономических отношений между работниками и работодателями в процессе отбора персонала.

Объектом исследования послужила система отбора персонала ПАО «Сбербанк России»

При написании работы использовались такие методы как:

- статистические;
- индексные;
- монографические;
- методы группировок;
- расчётно-аналитические.

Практическая значимость работы обусловлена предложенной методикой по усовершенствованию системы отбора в ПАО «Сбербанк России».

Основное содержание работы

Работа в банковском секторе очень ответственная, требует специальных знаний, а потребность в таких специалистах всегда очень высока. В связи с этим, одной из ключевых функций в системе управления персоналом банков в России является отбор персонала.

В некоторых банках подбор высококвалифицированного персонала из внешних источников практически не осуществляется, а идет только на начальные позиции. Но многие банки (например, ПАО «Банк ВТБ», АО «Газпромбанк», ПАО «Сбербанк») ориентируются на привлечение молодых специалистов.^{1,2} Для этого они сотрудничают с ведущими российскими экономическими ВУЗами. Например, ПАО «Сбербанк России» сотрудничает с Саратовским научным исследовательским государственным университетом имени Н.Г. Чернышевского. Благодаря этому сотрудничеству многие студенты имеют возможность пройти практику в банке по множеству направлений, получить опыт работы и необходимые практические знания, но что более важно имеют возможность показать и зарекомендовать себя для последующего трудоустройства.

Табл.8 Источники отбора персонала

Наименование источника	Удельный вес, %
Кадровый резерв	10,0
Внутренние источники	15,0
Кредитно-финансовые, другие учреждения и организации	65,0
Высшие и средние профессиональные учебные заведения	5,0
Самопроявившиеся кандидаты	5,0
Всего	100

¹ URL:<http://mirznanii.com>

² Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 511с.

Из таблицы видно, что основным источником отбора персонала в ПАО «Сбербанк» являются кредитно-финансовые организации и учреждения, по количеству охватывают более половины. Небольшая часть, 25% приходится на кадровый резерв и внутренние источники. Кадровый резерв подразумевает продвижение на должности ведущих специалистов, и составляет всего 10%, а внутренние источники привлечения персонала составляют не намного больше - 15%. Самое наименьшее количество в отборе персонала составляют выпускники из высших и средних учебных заведений, что отчасти связано с отсутствием опыта у таковых. Однако, данная проблема решаема, с помощью программ стажировок, благодаря которым стажиремые получают необходимые навыки и умения.

Обязательным критерием при отборе претендентов на вакантные места является наличие высшего образования, которое позволяет работнику за короткий срок освоить рабочее место, нести ответственность за порученное дело.

В процессе проведения отбора кандидатов для работы в банке кандидат должен пройти несколько «ступеней», которые позволят сделать вывод об уровне профессиональных знаний, умений, навыков кандидата, необходимых в работе на вакантной должности.

Сначала соискатель должен откликнуться на вакансию предложенную «Сбербанком», отправить свое резюме, если потребуется предоставить копии необходимых документов, и если все эти данные устроят HR-специалиста, то претенденту на почту присылают ссылку для онлайн прохождения теста, что является следующей ступенью отбора.³

В последние годы HR-специалисты Сбербанка оценивают кандидатов с помощью психологических тестов, а для проверки общих и специализированных знаний используют числовые примеры и тесты на понимание инструкций. Это самый быстрый и простой способ оценить относительно простые психологические факторы - формальный уровень

³ <https://testonjob.ru/training-company/testi-sberbanka>

интеллекта, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность. Объем теста достаточно большой и на его решение отводится определенное количество времени. Основной отсев кандидатов происходит именно с их помощью и как следствие, к следующему этапу проходит не больше трети претендентов.

Следующим этапом отбора идут командные игры и серии интервью. С помощью командных игр, специалисты из подразделений, в которые происходит отбор, следят за кандидатами и их умением работать в команде, коммуникабельностью, личными и профессиональными качествами, а так же за проявлением таких качеств как лидерство, инновационность, открытость к обучению, ориентацию на результат, которые проявляются в процессе. На этом этапе отбирают несколько кандидатов, которые удовлетворили всем требованиям, и приглашают на собеседование к руководителю.

По результатам оценки из нескольких претендентов выбирается кандидат, деловые качества и персональные данные которого наиболее соответствуют предъявляемым требованиям.

Однако существует целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. И, в конечном итоге, решение зависит от того, кто проводит собеседование или кто привлекается в качестве эксперта.

Самой важной ступенью в отборе кандидатов в банках или любой другой финансовой организации является безопасность. Именно в финансовых организациях эта ступень развита наиболее сильно. В Сбербанке безопасность занимает практически первое место, и не важно, насколько хорошо кандидат в итоге будет подходить на вакантную должность, как хорошо проявит и зарекомендует себя в процессе отбора,

если он не пройдет безопасность, работы ему не видать. Этот метод отбора важен по двум причинам. Первая заключается в имидже компании – защищая свою деятельность от потенциально «небезопасных» соискателей, Сбербанк работает на будущее, защищая свое имя. И вторая причина заключается в защите своих клиентов от потенциальных угроз от «небезопасных» работников.

Еще одной ступенью в отборе является испытательный срок. В течение этого времени кандидат исполняет все обязанности в полном объеме и показывает все, на что способен. По окончании испытательного срока, он либо удовлетворяет критериям, по которым его отобрали, либо организация имеет право уволить сотрудника (если по тем или иным причинам он не справляется со своими обязанностями).

В процессе изучения методов отбора в «Сбербанке» были выявлены несколько проблем и предложены пути их решения. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Рекомендации по совершенствованию отбора персонала

Выявленная проблема	Цель	Рекомендации по совершенствованию
Увеличение текучести кадров на 14,7%	Снижение текучести кадров на 10%	Совершенствования нематериального стимулирования персонала
Низкий уровень качества консультантов 48%	Повышение качества набираемого персонала на должность консультантов на 12 %	Совершенствование технологии отбора персонала
Большие затраты времени на процесс отбора	Сокращение затрат времени на 20%	Применение новых подходов в отборе

Для решения выявленных проблем были предложены такие методы отбора персонала как скрининг и хэдхантинг.

Предложенные методики, направленные на минимизацию затрат, приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Результат предложенных методик

Наименование	До введения методов по усовершенствованию системы отбора	После введения методов по усовершенствованию системы отбора
Временные затраты на отбор	4 недели	2 недели / от месяца и более
Денежные затраты	26800	13400 / 28000
Качество отобранных кандидатов	48%	60%
Текучесть кадров,%	14,7%	5-10%

Предложенная система позволяет сделать отбор персонала в банке более целевым и эффективным, что предоставляет банку дополнительные возможности для расширения и качественного улучшения клиентской базы, обеспечивающих представительность на рынке продаж банковских продуктов.

Заключение

В настоящее время проблема отбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Поэтому эта тема все более часто рассматривается в современной литературе. Отбор персонала - это первоначальная задача любой организации. Это первый шаг к созданию предприятия. Прием новых людей на работу является здесь повторяющимся действием и весьма значительным по своим последствиям. Повторяемость этого действия связана с наблюдаемым в учреждениях явлением движения кадров, которое возникает: во-первых, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а во-вторых, в результате объективных причин (воинская служба, уход на пенсию, продвижение по служебной лестнице и т.д.). И именно по этой причине предприятие вынуждено заполнять вакантные места за счет набора новых людей. Важно отметить, что этот отбор должен быть произведен профессионально.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода отбора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов и методов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Важная проблема, с которой сталкивается HR-менеджер, это достоверность и обоснованность методов отбора персонала. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является набор и отбор кадров. Отбор новых работников не только призван

обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

Проведенные исследования позволили сделать следующие выводы:

- отбор персонала является важной и неотъемлемой частью управления персоналом в организации;
- состав структуры постоянно колеблется, в зависимости от различных критериев;
- проведение расчетов выявили такие проблемы, как большие затраты времени и большая текучесть кадров, которые следует уменьшить, для наилучшего функционирования организации;
- предложенные методики должны способствовать сокращению затрат времени, повысить качество отобранного персонала.