

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Менеджмента и маркетинга

наименование кафедры*

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)**

по направлению (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

студента (ки) 5 курса код и наименование направления (специальности)
Экономический факультет

наименование факультета, института

Бактеевой Юлии Сергеевны

фамилия, имя, отчество

Тема работы: **Управление подбором и расстановкой персонала на
предприятии**

полное наименование темы в кавычках

(на примере Банка ВТБ (ПАО))

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н. профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Землянухина Н.С.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой****

к.э.н. доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л. И.

инициалы, фамилия

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования заключается в том, что подбор и расстановка кадров являются одним из ключевых шагов в формировании бизнеса, так как сохранение и развитие штата персонала с учетом интересов организации имеют решающее значение для продуктивного управления персоналом, также актуальность данной проблемы заключается в том, что в связи с развитием рыночной системы в России большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по технологии подбора персонала является главенствующей и играет важнейшую роль для достижения миссии и целей организации.

Общей приоритетной целью работы является освещение, анализ и выделение наиболее важных особенностей процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях.

Подбор и расстановка персонала – это рациональное и эффективное распределение персонала организации по участкам, структурным подразделениям и рабочим местам согласно принятой в компании системе разделения и кооперации труда, по качествам работников, которые отвечают требованиям и критериям содержания выполняемой работы для обеспечения условий наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала кадров.

Цель исследования: проанализировать результативность данной системы управления подбора и расстановки персонала в организации, выявить недостатки и несовершенства технологии использования рабочей силы в ПАО ВТБ и опираясь на полученные данные, разработать направления по совершенствованию управления подбора персонала в рассматриваемой компании.

Объектом данного исследования является Банк ВТБ (ПАО). Предметом исследования является система подбора персонала в Банке ВТБ (ПАО).

Для того, чтобы достигнуть поставленную цель, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и особенности процесса подбора персонала.
2. Исследовать специфику расстановки кадров на современном предприятии.
3. Разработать технологии для усовершенствования процесса управления подбором персонала и расстановки кадров в Банке ВТБ ПАО.

Структура данной работы обусловлена целями и задачами исследования. Дипломная работа состоит из: введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В результате исследования, в данной выпускной квалификационной работе, в первой главе было рассмотрено понятие и особенности организации процесса подбора и расстановки персонала, методы подбора персонала в организацию и специфика расстановки кадров на современном предприятии. Вторая глава посвящена анализу системы управления подбором персонала на примере Банка ВТБ (ПАО). В данном разделе была изложена характеристика организационно-экономической структуры и кадровой деятельности Банка, а также был рассмотрен процесс подбора и проведен анализ расстановки персонала на примере данной организации. В третьей главе этой работы был предложен план мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала и был произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ В главе 1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОДБОРОМ И РАССТАНОВКОЙ ПЕРСОНАЛА В ВТБ (ПАО)» рассматривается управление подбором персонала и расстановка кадров, а также методы подбора персонала и специфика расстановки персонала на современном предприятии.

Под понятием управления подбором персонала понимают - важный этап работы с персоналом, который заключается в потребности покрытии вакантных мест квалифицированными кадрами, осуществлении подбора персонала и грамотной расстановки сотрудников в организации.

Подбор кадров является одной из самых значимых функций управления персоналом, выполняемой руководством организации. Следует различать такие похожие понятия, как «подбор персонала» и «отбор персонала», так как довольно часто их отождествляют, что не является верным.

Подбор персонала считается одним из наиболее важных инструментов управления персоналом. Подбор персонала выполняется для того, чтобы укомплектовать штат служащих людей, деловые, профессиональные, морально-психологические качества, которые подходят требованиям имеющихся в компании должностей и будут помогать достижению целей, установленных руководством организации.

При подборе персонала, сотрудники, которые его исполняют, проводят поиски подходящих претендентов, соотносят условия разных должностей, видов деятельности, требований коллектива компании, её корпоративной культуры и целей, кадровой политики с известными возможностями, способностями, познаниями, умениями, профессиональным опытом и личностными качествами претендента.

Для примера основных блоков процедуры подбора кадров можно выделить такие как:

- разработка комплекса требований к кандидату на должность;
- оценка особенностей и требований вакансии, на которую происходит подбор;
- отбор претендентов;
- объявление конкурса на замещение вакантной должности, поиск претендентов;
- принятие решения о приеме на вакантную должность.

Ключевыми исполнителями этого шага считаются руководители определенных подразделений, они предоставляют работникам, которые производят отбор, информацию о вакансиях и своих пожеланиях. Лица, которые занимаются подбором, сверяют полученные от руководителей данные с регламентирующими документами, которые имеются на предприятии.

Для того, чтобы упростить и облегчить процесса подбора претендентов, большая часть компаний начали издавать документы, которые дают информацию о главных способностях, которыми необходимо владеть работнику для эффективной деятельности на занимаемой позиции – квалификационные карты и карты компетенции, так называемые портреты идеальных сотрудников.

Квалификационная карта, подготавливается совместно с руководителем подразделения и экспертами по человеческим ресурсам на основе должностных правил и является набором квалификационных характеристик (специальное образование, общее образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владением ПК, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» работник на данную должность.

В ГЛАВЕ 2 «АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ ВТБ (ПАО)» была раскрыта общая характеристика компании, рассмотрен процесс подбора персонала и анализ процесса расстановки кадров на предприятии.

Банк ВТБ и его дочерние организации и банки («Группа ВТБ») включают в себя отечественные и иностранные торговые банки, и кроме того страховые, лизинговые и иные организации и предприятия, находящиеся под контролем команды ВТБ.

Органами управления Банка ВТБ (ПАО) являются:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Президент - Председатель Правления - единоличный исполнительный орган;
- Правление – коллегиальный совет.

Вся HR-система используется на основе решения SAP «Управление человеческим капиталом», которая обслуживает головной офис и подразделения во всех городах. Система управления подбора персонала, которая реализуется в организации, учитывает особенности кадрового управления Банка ВТБ ПАО. В системе реализован механизм, который позволяет рассчитывать заработную плату день в день, учитывая рабочее время. Помимо этого, была разрешена непростая задача, которая решила вопрос с использованием системы грейдов, которая реализуется в организации. Для оптимизации процесса подбора персонала с 2007 года в Банке используется автоматизированная система подбора персонала «E-staff Рекрутер». Данный программный продукт – это система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге.

Процесс подбора состоит из нескольких этапов:

- Тестирование для оценки логического и математического мышления кандидата

- Групповое собеседование

- Индивидуальное собеседование

- Стажировка в соответствующем структурном подразделении

- Оценка впоследствии стажировки на основе тестирования и собеседования

- Успешным претендентам предлагается Присоединение к команде интернациональной банковской группы, которая активно развивается

- Широкие возможности карьерного роста и профессионального развития

- Достойная оплата труда Банк ВТБ предлагает своим клиентам основные банковские продукты, принятые в международной финансовой практике.

Группа ВТБ уделяет особое внимание привлечению молодых специалистов и взаимодействию с будущими потенциальными сотрудниками Группы – студентами ключевых российских и зарубежных вузов.

Банк ВТБ имеет договоры более чем с 170 вузами на территории РФ.

Группа ВТБ уделяет большое внимание не только лишь обучению своих сотрудников, но также и оценке эффективности персонала, которая является важным фактором дальнейшего эффективного развития работника и совершенствования его навыков.

Расстановка кадров и подбор персонала в Банке ВТБ (ПАО) реализуется в соответствии с Положением о подборе, приеме и расстановки персонала.

Эффективности реализации расстановки кадров в Банке ВТБ помогает не только учет квалификации и профессиональных навыков новых сотрудников, но и уже имеющихся кадров в штате компании. Правильно осуществленная расстановка кадров, которые уже работает в организации, позволяет избежать текучести кадров в будущем, а ещё обеспечить наиболее благоприятную и эффективную адаптацию для новых работников.

Проведенное исследование показало, что имеет место быть высокая текучесть персонала и довольно низкая стабильность штата организации. Это доказывает о необходимости совершенствования системы управления подбором персонала и расстановки кадров в компании. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс управления подбором персонала и расстановки кадров следует совершенствовать в направлении увеличения компетентности и профессионализма новых сотрудников, которые были приняты на вакантную должность, а также снижение показателя текучести персонала, путем устранения проблем, которые были выявлены в ходе исследования.

В главе 3 «НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ ВТБ (ПАО) были предложен план мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала и был произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Первым шагом в комплектовании штата персонала организации должно стать планирование предоставленного процесса.

Анализ профессиональных функций облегчит процесс подбора и отбора претендентов:

1. нужно составить описание «идеального сотрудника» для сопоставления с кандидатом;
2. нужно составить объявление о приеме на работу;
3. составить форму заявления;
4. перед этим изучить претендентов на вакантные должности;
5. оценить претендентов на свободные должности;
6. рассказать претендентам о заявленных требованиях и критериях работы во время вступления в должность.

Ещё один метод, который имеет возможность применить организация при подборе персонала является обращение в частные агентства занятости.

Каждое такое агентство обладает базой данных, которая включает сведения о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, навыки, работа, которая их заинтересует. Кадровое агентство предоставляет довольно хорошее качество претендентов, их соответствие требованиям и критериям заказчиков, но высокие издержки являются фактором, который ограничивает широкое использование такого метода.

Кроме этого, можно попросить кандидата принести рекомендации людей, которые могли бы охарактеризовать его, а затем побеседовать с этими людьми.

Следующей стадией отбора претендентов считается собеседование. Следует не забывать о том, что личное собеседование с претендентом считается двусторонним процессом, то есть не только компания дает оценку претенденту, а также соискатель дает оценку, насколько его ожидания совпали с действительностью.

Главнейшей задачей моего изучения на этапе расчета экономической эффективности является изучить, как действительно эффективно работает данное подразделение, и что возможно сделать для ещё большей его продуктивности.

Функция поиска и подбора персонала в ВТБ возложена на Отдел подбора персонала ДПКР (далее ОПП). Полностью вся работа по подбору персонала ВТБ регламентируется внутренним нормативным документом - «Положением о подборе и переводах работников».

Существуют узкопрофильные специалисты, которых на рынке труда действительно, не так много, за них происходит настоящая борьба. Каждая компания, которой необходим такой специалист, старается переманить этого человека на наиболее лучшие условия именно к себе в организацию. Подобную политику запрещается вести рекрутерам ВТБ, чтобы избежать потерю репутации HR бренда. Агентства же наоборот выходят на необходимых претендентов путем рекомендаций и потом, найдя контакты конкретного человека, делают именно ему предложение о новой работе.

Проведя данное исследование, стало видно, что работник группы подбора персонала в ДО МиМО, закрывает в квартал (3 месяца) 67 вакансий. Все кадровые агентства совместно, с которыми сотрудничает Банк, закрывают в 2 раза меньше вакансий, а потраченные издержки несопоставимы с оплатой труда еще одного или двух работников. Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, что средства используются неэффективно. И наилучшим решением, на мой взгляд, было бы принять еще двух служащих в группу подбора персонала в ДО МиМО, и главного эксперта в группу подбора персонала ГО. Так как, несмотря на активное сотрудничество с

кадровыми агентствами нагрузка на одного рекрутера, как и до этого высочайшая.

Что касается агентств, отказывается от их предложений всецело, я не полагаю, что будет правильно, так как некоторые позиции, настоятельно просят интенсивного переманивания экспертов из других компаний (headhunting). Бывают узкопрофильные специалисты, которых на рынке труда вправду единицы, за них идет настоящая борьба. Любая организация, которая нуждается в таком специалисте, пробует переманить человека на наилучшие условия к себе. Подобную политику запрещается производить рекрутерам ВТБ, во избежание потери репутации HR бренда.

Расстановка кадров в компании – это не только правильная регламентированная система ротации персонала. Являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, расстановка персонала создает эффективный и продуктивный штат сотрудников, который нацелен на высокий результат. Основой для расстановки персонала в организации необходимо, чтобы являлось действенное сотрудничество и взаимосвязь всех членов команды, их психоэмоциональная совместимость. Это одно из эффективных методов роста производительности и эффективности труда, улучшения использования трудовых и денежных резервов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Функция поиска и подбора персонала считается одним из ключевых элементов, составляющих успех организации на протяжении всего её существования, независимо от сферы работы организации, корпоративной культуры и этапа её развития. Наличие правильно подобранной команды позволяет бизнесу эффективно реализовывать поставленные задачи и миссии, оставаться действенным и конкурентоспособным в глазах своих потребителей и общественности.

Изучив специализированную литературу, я выявила общие принципы и цели подбора персонала в организации, какими мотивами движет организация и кандидат и важность совпадения общих приоритетных направлений.

На сегодняшний день Банк ВТБ (ПАО) находится на стадии активного роста, динамичного развития, расширяет и модифицирует перечень предоставляемых услуг, количество дополнительных офисов, продолжая наращивание кредитного портфеля и привлечение новых клиентов.

Миссией банка является предоставление финансовых услуг международного уровня с целью сделать более обеспеченным будущее своих клиентов и общества.

Банк ВТБ специализируется на привлечении, обучении и развитии молодых кадров, что является еще одним доказательством, что банк активно сотрудничает с ведущими ВУЗами Москвы, имеет в наличии собственную Высшую Банковскую Школу ВТБ, принимает участие в крупнейших карьерных выставках, имеет раздел «Карьера» на интернет-сайте Банка. В настоящее время работа с персоналом банка ВТБ происходит действительно и эффективно.

В процессе выполненной исследовательской работы была получена информация, о том, что штатная численность, а также и объемы подбора персонала в точки продаж Банка ежегодно увеличиваются в объемах, что подтверждается стратегией ВТБ, которая предсказывает расширение сферы обслуживания.

В первую очередь, одной из самых основных проблем считается чрезмерное сотрудничество с агентствами по подбору персонала, которое влечет за собой повышение финансовых затрат на подбор кадров. Проработав эту ситуацию и произведя сравнительный анализ эффективности работы агентства по подбору персонала и штатного рекрутера было понятно, что наиболее эффективнее и менее затратно принять в штат еще несколько сотрудников или по договору возмездного оказания услуг, вместо того, чтобы увеличивать количество вакантных мест, передаваемых в работу кадровым агентствам.

Для того, чтобы повысить поток претендентов следует усовершенствовать работу с каналами привлечения на вакантные места Банка, а также по максимуму улучшить процедуру отбора на вакансии Банка.

Для того, чтобы привлечь наибольшее число претендентов целевой направленности следует постоянно оказывать поддержку HR- бренд Банка.

Еще одним способом увеличения потока потенциальных претендентов на вакантные места фронт-линии - это анкеты-заявки, которые размещаются, не только на сайте Банка, но и в точках продаж организации. Все те, кто желают стать частью команды Банка ВТБ имеют возможность заполнить анкету-заявку непосредственно на месте, в дополнительном офисе организации.

Еще одним действенным способом для привлечения новых кадров является сотрудничество с лучшими высшими учебными учреждениями нашей страны. Для достижения этой цели, Банком был составлен список целевых учебных заведений, рассчитана потребность Банка в практикантах, а также был составлен план мероприятий для того, чтобы привлечь выпускников пройти практику именно в данной организации.

Для оптимизации процесса принятия решения заказчиком по соискателю, был внедрен в качестве формы обратной связи от руководителя рекрутеру лист оценки претендента. Данный инструмент позволил наглядно увидеть результаты очного интервью.