

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В  
ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ НА ОСНОВЕ IT-ТЕХНОЛОГИЙ (НА  
ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Семиной Виктории Романовны

Научный руководитель  
д.с.н., профессор

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

П.С. Кузнецов

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

## **ВВЕДЕНИЕ.**

### **Актуальность выбранной темы.**

В условиях конкурентной среды российского бизнеса компании все чаще стремятся к оптимизации многих бизнес-процессов посредством различных IT технологий. Для современного управления персоналом в корпорации присущи повышенный интерес и внимание к роли человеческих ресурсов и к способу абсолютной реализации профессионального потенциала сотрудников. Это обусловлено в первую очередь, повышенным уровнем специализации труда, определенным ростом масштаба высококвалифицированного труда, как в непромышленной, так и в промышленной сферах. Данные процессы в определенной степени повышают роли каждого сотрудника в успешной работе корпорации. Исходя из этого проблема разработки новых технологий и качественного инструментария для создания оперативного и эффективного подбора персонала оказывается одной из наиболее важных, ключевых в работе системы персонала. Современные условия деятельности большинства корпораций требуют, чтобы подбор персонала осуществлялся целеориентированно, оперативно, чтобы при подборе персонала учитывались не только конкретные должностные обязанности и требования рабочего места, но также тактические и стратегические цели корпорации, возможности профессионального развития сотрудника, коммуникативные и иные качества сотрудника, значимые для профессиональной деятельности и успешной профессиональной адаптации в условиях данной конкретной корпорации. Такой многофакторный подход к оценке и подбору персонала осуществим лишь при условии интенсивного использования информационных и компьютерных технологий. Именно использование современных информационных технологий создает в корпорациях, предприятиях, компаниях предпосылки для многократного повышения эффективности производства, деятельности отделов кадров и служб персонала и обеспечивает технологически грамотное осуществление управленческой деятельности и функционирование корпорации в целом. На сегодняшний день становится ясно,

что с развитием цепи противоречивых тенденций, ростом проблем в современной практике подбора персонала в корпорациях России и возникновением стагнационных и кризисных процессов, определенные популярные в данный момент процедуры и приемы, подходы и технологии подбора персонала, в том числе с использованием IT-технологий, негативно сказываются на эффективности работы корпораций.

**Степень разработанности проблемы.** Цель выпускной квалификационной магистерской работы заключается в исследовании процессов подбора персонала в финансовой корпорации на основе IT-технологий в ПАО «Совкомбанк». В соответствии с целью были поставлены следующие **задачи**:

1. дать понятие системе подбора персонала в корпорации, изучить ее сущность, принципы функционирования;
2. изучить особенности функционирования системы подбора персонала в финансовой корпорации;
3. рассмотреть современные IT разработки, сопровождающие подбор персонала финансовых корпораций;
4. ознакомиться с общей и организационно-экономической характеристикой ПАО «Совкомбанк»;
5. провести аудит кадрового состава в корпорации ПАО «Совкомбанк»;
6. провести анализ системы подбора персонала и функционирующих IT программ в ПАО «Совкомбанк»;
7. оценить действующую систему подбора персонала на основе IT-технологий с помощью SWOT-анализа;
8. разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала с использованием IT-технологий в ПАО «Совкомбанк»;
9. подготовить план мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе IT-технологий в корпорации ПАО «Совкомбанк»;

10. определить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе IT-технологий в корпорации ПАО «Совкомбанк».

**Объектом исследования** выступает система подбора персонала на основе IT технологий, в том числе в ПАО «Совкомбанк». **Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процессе подбора персонала в финансовой корпорации. **Цель исследования** заключается в исследовании теоретических аспектов системы подбора персонала в финансовой корпорации на основе IT-технологий и в разработке рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала в финансовой корпорации на основе IT-технологий.

**Теоретической и методологической базой** исследования явились труды зарубежных и российских исследователей по проблемам набора и отбора персонала, нормативно-правовые акты, федеральные законы, учебная литература, статьи, материалы научно-практической конференции таких авторов как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопащин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

**Гипотеза научного исследования** состоит в том, что система подбора персонала недостаточно автоматизирована, в связи с этим многие процессы отстают с темпами бизнеса и его амбициозными целями. Это обуславливает поиск эффективных IT-разработок, направленных на качественный и оперативный подбор персонала. **Научная новизна магистерской диссертации** заключается в разработке и обосновании теоретических и практических аспектов совершенствования системы подбора персонала на основе IT-технологий ПАО «Совкомбанк». В итоге была разработана уникальная система, позволяющая подобрать качественный персонал банковской корпорации в очень короткие сроки с минимальными трудозатратами, а также материальными затратами.

К результатам исследования, полученным автором и обладающим научной новизной, относятся: 1. выявление проблем в системе подбора

персонала ПАО «Совкомбанк»; 2. разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора персонала на основе IT-технологий. Методы исследования магистерской диссертации: в данном исследовании используются методы синтеза, сравнения, анализа документов, интервью и наблюдение.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала на основе IT-технологий позволят повысить эффективность работы управления, снизить трудозатраты, расходы на содержание подбора персонала и ускорить закрытие вакансий. Это может иметь огромное значение для дальнейшей деятельности корпорации в системе подбора персонала: возможность повысить конкурентоспособность, экономический рост и эффективность корпорации. **Структура** магистерской квалификационной работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Магистерской диссертация состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования подбора персонала в корпорации на основе ИТ-технологий» раскрываются понятие, сущность, принципы функционирования системы подбора персонала в корпорации, особенности функционирования системы подбора персонала в финансовой корпорации, а также современные ИТ разработки, сопровождающие подбор персонала финансовых корпораций.

Под *понятием подбора персонала* понимают систему целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных корпорацией. Под *понятием набора персонала* понимают ряд действий, ориентированных на поиск и привлечение кандидатов, которые будут обладать нужными компетенциями для достижения результата работы всей организации. Под *понятием отбора персонала* понимают способ изучения профессиональных, а также психологических качеств кандидата 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 подбора 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 подбора персонала* представляет собой приоритетный вопрос в процессе управления персоналом, не только влияя на эффективность деятельности организации, но и на конкурентные преимущества организации. Подбор персонала занимает основополагающее *место* в процессе управления персоналом, как основная часть организационного функционирования корпорации. 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.

Выделяют основные *особенности подбора персонала в банковской сфере*:

1. Высокие требования к работникам всех уровней должностей и минимум раз в полгода тренинги по повышению профессиональной компетентности. 2. Активное привлечение со стороны банков молодых специалистов, а также использование внутренних источников набора персонала. 3. Грамотно разработанные программы адаптации и наставничества, в связи с активным набором персонала. 4. Банки активно прибегают к нематериальным формам стимулирования персонала, для сохранения вовлеченности сотрудников. Трудная экономическая ситуация в стране приводит к потребности оптимизировать расходы. 5. Качественная система внутренних коммуникаций имеет большое значение для достижения высоких результатов деятельности банка. Использование новейших информационных коммуникаций дает возможность банкам рационализировать время сотрудников на выполнение ежедневных задач и применять вертикальные коммуникации между руководством и сотрудниками банка.

Автоматизация процесса рекрутмента, то есть сокращение временных затрат на повседневные рутинные операции (обработка и хранение информации о соискателях, рассылка писем, ведение единой базы и т.д.) – залог успешной и эффективной работы HR-менеджеров в области поиска и подбора персонала.

На данный момент не более 50% компаний автоматизируют рекрутинг, недооценивая возможности успешно внедренного ПО. Предлагаем к рассмотрению обзор самого популярного программного обеспечения в этой сфере. Сейчас на рынке известны и работают такие *современные IT разработки, сопровождающие подбор персонала финансовых корпораций*, как: 1) E-Staff Рекрутер, 2) продукт Experium; 3) Резюмакс; 4) Рекрутер; система ARGO; 5) Staffery; 6) Oracle Taleo 7) Cloud Service; 8) Microsoft Dynamic CRM Кадровое агентство; 9) 1С: Предприятие 8. Кадровое агентство; 10) Система Molga.

**В главе 2 «Анализ подбора персонала и существующих –технологий в корпорации ПАО «Совкомбанк»** изучена общая и организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен аудит кадрового состава в корпорации, проанализированы системы подбора персонала и функционирующих IT программ в ПАО «Совкомбанк», а также, проведена оценка действующей системы подбора персонала на основе IT-технологий, составлен SWOT-анализ.

«Совкомбанк» — российский универсальный коммерческий банк с головным офисом в Костроме. Полное наименование — Публичное акционерное общество «Совкомбанк». Входит в топ-15 крупнейших банков России по активам по итогам 2018 года. *Изучение общей и организационно-экономической характеристики банка* позволило установить, что основная деятельность банка направлена на обслуживание, как частных, так и юридических лиц, поддержку корпоративно-инвестиционного бизнеса, выполнение финансовых операций с ценными бумагами.

*Аудит кадрового состава* банка показал, что на сегодняшний день общая численность персонала ПАО «Совкомбанк» составляет 15681 человек. ПАО «Совкомбанк» включает в себя более 20 отделов по разным направлениям обслуживания клиентов, подробно рассмотрен отдел по работе с физическими лицами, а именно розничные продажи. 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 «Совкомбанк». В Саратовском филиале ПАО «Совкомбанк» существуют следующие должности: специалист; старший специалист; ведущий специалист; руководитель группы; руководитель подразделения; начальник отдела; начальник управления; директор департамента. Из общего числа персонала ПАО «Совкомбанк» 55% сотрудников это молодежь в возрасте до 30 лет, а остальным 45% свыше 30 лет.

Наибольший удельный вес в общей численности персонала – 84% занимают работники с высшим образованием.

*Анализ системы подбора персонала и функционирующих IT программ в ПАО «Совкомбанк»* показал, что в настоящее время в банке 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.

При изучении методов и критериев отбора персонала в ПАО «Совкомбанк», 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. При подборе персонала в ПАО «Совкомбанк» активно используется: 1. Работа с рабочими сайтами hh, sj, rabota.ru, linkedin; 2. Работа через соц.сети (vk.com, ok.ru, facebook, telegram, whats'up web); 3. Онлайн-платформа Pyrus ; 4. HR программа- E-staff recruiter; 5. HR-landing; 6. Онлайн –тест для определения soft-skills..

**В главе 3 «Направления совершенствования системы подбора персонала на основе IT–технологий в финансовой корпорации ПАО «Совкомбанк»»** разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы подбора персонал в ПАО «Совкомбанк», в качестве которых, автор предлагает внедрить в процесс подбора новые IT-технологии и интегрировать уже действующие программы, а также анализируется эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию подбора персонала на основе IT-технологий в корпорации.

*Анализ системы подбора персонала и функционирующих IT программ в ПАО «Совкомбанк» показал проблемные зоны: 1.большие временные затраты идут на отбор резюме на вакансии. Особенно это касается вакансий с минимальными требованиями, например стартовые позиции на должность специалиста в контактный центр и финансовых консультантов в офисы банка, такие вакансии составляют, как правило, 30% от всего объема работы; 2. несвоевременная и не расширенная обратная связь от руководителей подразделений, по итогу собеседований и рассмотрения кандидатов и, как следствие, искаженная воронка подбора в программе E-staff-рекрутер и увеличение срока поиска и подбора персонала до 3х месяцев; 3. барьер между кандидатом и работодателем. Кандидатам зачастую тяжело выйти напрямую к работодателю; 4.увеличенные материальные затраты, связанные с потерями от некачественного процесса подбора персонала в корпорации.*

Для комплексного решения проблем, возникающих в области подбора персонала в корпорации, необходимы определенные меры по совершенствованию подбора персонала в корпорации которые, в сочетании с грамотным руководителем, позволяет обеспечить следующие преимущества: уменьшаются затраты на подбор массового персонала и увеличивается время для профессионального подбора, вследствие чего упрощается работа сотрудников. Помимо этого, можно проследить косвенную эффективность предложенных рекомендаций. К таким эффектам можно отнести: экономию времени сотрудников подбора персонала и их заработную плату, кроме того, 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 1. интегрировать между собой рабочие программы: E-staff и Pyrus, для экономии трудовых и временных затрат; 2.внедрить в процесс подбора роботов – рекрутеров (чат-ботов), а

именно Робота Веру; 3. разработать оценочные листы и листы оценки компетенций кандидата для учета качественной и количественной оценки кандидатов; 4. Внедрение автоматизацию бизнес-процессов, а именно инновационную стойку рекрутмента «VCV» .

Данные мероприятия позволят определить конкретные и точные цели для отдела, как на отчетный период, так и в долгосрочной перспективе; существенно повысить экономию затрат на подбор персонала, экономию трудозатрат, уход от ручного труда, больше автоматизации в бизнес процессе от подбора до найма, повышение качества и количества обрабатываемых кандидатов, благодаря незначительным затратам, быструю окупаемость проекта. При расчете эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что: экономия на затратах на всех этапах отбора и набора персонала составит 3 018 000 рублей за первый год и 9 663 000 уже за три года. Общая эффективность предложенных мероприятий 3,1, что больше 1, и показывает, что внедрение данных мероприятий является экономически целесообразным.

В **заключении** магистерской диссертации содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. проблема совершенствования подбора персонала с использованием IT-технологий является очень значимой для многих корпораций. Это связано с цифровизацией экономики в целом. Цель состоит в автоматизации процессов – переходе информации в более доступную цифровую среду, где её проще проанализировать, а потом получить точное решение автономно. Совкомбанк» — российский универсальный коммерческий банк с головным офисом в Костроме. Полное наименование — Публичное акционерное общество «Совкомбанк». Входит в топ-15 крупнейших банков России по активам по итогам 2018 года. Численность компании по последним данным составляет 15681 человек. Был проведен анализ работы системы подбора персонала на основе IT-технологий. Выявлено, что система в целом работает эффективно, но все же есть незначительные недочеты в плане автоматизации некоторых бизнес-процессов. Был проведен опрос среди сотрудников управления подбора и найма персонала, проведен SWOT анализ

системы подбора и найма персонала с используемыми IT-разработками. На основании этого, выявлены проблемные зоны: большие временные затраты идут на отбор резюме на вакансии. Особенно это касается вакансий с минимальными требованиями, например стартовые позиции на должность специалиста в контактном центре и финансовых консультантов в офисы банка, такие вакансии составляют, как правило, 30% от всего объема работы; 2. несвоевременная и не расширенная обратная связь от руководителей подразделений, по итогам собеседований и рассмотрения кандидатов и, как следствие, искаженная воронка подбора в программе Estaff-рекрутер и увеличение срока поиска и подбора персонала до 3х месяцев; 3. барьер между кандидатом и работодателем. Кандидатам зачастую тяжело выйти напрямую к работодателю; 4. увеличенные материальные затраты, связанные с потерями от некачественного процесса подбора персонала в корпорации. В рамках данного исследования, были предложены следующие рекомендации: Интегрировать между собой рабочие программы: E-staff и Pyrus, для экономии трудовых и временных затрат; внедрить в процесс подбора роботов – рекрутеров (чат-ботов), а именно Робота Веру; разработать оценочные листы и листы оценки компетенций кандидата для учета качественной и количественной оценки кандидатов; Внедрение автоматизацию бизнес-процессов, а именно инновационную стойку рекрутмента «VCV» . Данные мероприятия позволят определить конкретные и точные цели для отдела, как на отчетный период, так и в долгосрочной перспективе; существенно повысить экономию затрат на подбор персонала, экономию трудовых затрат, уход от ручного труда, больше автоматизации в бизнес процессе от подбора до найма, повышение качества и количества обрабатываемых кандидатов, благодаря незначительным затратам, быструю окупаемость проекта. При расчете эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что: Экономия на затратах на всех этапах отбора и набора персонала составит 3 018 000 рублей за первый год и 9 663 000 уже за три года. 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 подбора и уменьшить потери персонала., также, позволит сформировать в ПАО «Совкомбанк» эффективную и сильную систему подбора персонала.