

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО
«СБЕРБАНК» ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОФИС №8622/011
ПОВОЛЖСКОГО БАНКА В Г. САРАТОВЕ)**

студента 4 курса 441 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»
Экономического факультета

Аразакаева Нурлана Арсеновича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ

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

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2022

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях рынка качество отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной.

Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному.

Отбор персонала – очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы всей организации.

Соответственно актуальность темы исследования данной работы, обусловлена возрастанием роли отбора персонала в системе управления человеческими ресурсами.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ отбора персонала в организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы отбора персонала в организации, дать определение «отбора персонала», выделить основные цели и принципы отбора персонала в организации;

- ✓ выделить основные методы отбора персонала в организации, а также рассмотреть существующие проблемы данного процесса в российских и зарубежных организации;

- ✓ изучить хозяйственную деятельность ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове;

- ✓ определить основные методы отбора персонала, применяемые в Дополнительном офисе №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове;
- ✓ выделить существующие проблемы процесса отбора персонала в Дополнительном офисе №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове;
- ✓ разработать основные направления по совершенствованию отбора персонала ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове;
- ✓ определить социальную эффективность и рассчитать затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию отбора персонала Банка.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк» Дополнительный офис №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове, который представляет собой структурной подразделение крупнейшего универсального банка России и Восточной Европы, и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе отбора персонала Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове.

Изучением проблемы отбора персонала занимались многие отечественные ученые: Д. А. Аширов, Т. Ю. Базаров, С. Ю. Кабашов, Н. П. Беляцкий, В. Р. Веснин, И. Н. Герчикова, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, Е. Каштанова, В. Н. Чернышев, С. В. Иванова, С. П. Мясоедов, А. Я. Кибанов, Т. А. Комиссарова, А. И. Кравченко, М. Б. Курбатова, М. И. Магура, Б. Швальбе, В. В. Травин и др., а также зарубежные авторы: М. Армстронг, М. Вудкок, Э. Гроув, Г. Десслер, П. Друкер, Дж. Коул, Э. Кристофер, Х. Маккей, Л. Смит, М. Фут и др. Разрабатывая теории управления, они предлагают разнообразные формы и методы усовершенствования процедур поиска и отбора кадров.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы отбора персонала в организации: понятие, основные цели и принципы отбора персонала, а также методы и возможные проблемы данного процесса.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансово-экономической деятельности ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове, определены применяемые метод отбора персонала в Банке, выявлены существующие проблемы данного процесса.

В третьей главе определены основные направления совершенствования отбора персонала ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове, а также определена их социальная эффективность и произведен расчет затрат на их реализацию.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1 Теоретические основы отбора персонала в организации

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности. Данный процесс занимает одно из главных мест в перечне базовых кадровых технологий.

В современной практике управления персоналом сложились два основных подхода к рассмотрению отбора персонала в организации: «ориентация на кандидата» и «ориентация на вакансию».

Основной целью отбора персонала в организацию является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы,

выполняемой предприятием. А основные задачи отбора персонала заключаются в удовлетворении потребности организации в качественных работниках, улучшении кадрового потенциала.

В процессе отбора персонала организации следует руководствоваться следующими принципами: принцип плановости; принцип альтернативности и принцип активного отбора.

Данный процесс состоит из нескольких этапов, которые дополняют друг друга. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Данные критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника.

Отбор персонала осуществляется сотрудниками кадровой службы или специально обученными людьми, которые применяют для этого многочисленные методы. Эти методы можно разделить на 2 большие группы: традиционные и нетрадиционными методы.

В практике отечественных и зарубежных исследователей имеется множество способов, которые помогут обеспечить качественный отбор персонала. Как в зарубежной, так и в отечественной практике существуют некоторые проблемы отбора персонала в организации. Разные исследователи предлагают разные решения данных проблем. Однако все они сходятся на том, что общее решение проблем отбора заключается в использовании комплексного подхода, сочетающего в себе психологию, экономику и управление персоналом.

2 Анализ процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк» Дополнительном офисе №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове

ПАО «Сбербанк» (полное наименование – Публичное акционерное общество «Сбербанк России») является крупнейшим универсальным банком России и Восточной Европы, чей бренд известен более чем в двадцати

странах мира. Активы Банка в 2020 г. увеличились на 5 395,6 млрд. руб., в основном за счет роста объема ссудной задолженности, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

На 01.01.2022 г. Сбербанк имеет 11 территориальных и более 16 тысяч отделений (офисов, касс и т.д.) по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Филиальная сеть Поволжского Банка представлена 7 головными отделениями Сбербанка России, 55 отделениями Сбербанка России и 1705 дополнительными офисами. В Саратовской области находится около 220 дополнительных офисов и операционных касс Поволжского Банка ПАО «Сбербанк». Дополнительный офис № 8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» расположен в г. Саратове и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц.

Проведенный анализ методов отбора персонала, которые применяются в ПАО «Сбербанк», показал, что в зависимости от того какой способ подбора персонала применяется, сотрудники отдела персонала Банка выбирают разные методы отбора новых сотрудников. Эти методы можно разделить на 2 большие группы: общие и специфичные.

Для того чтобы понять какие проблемы отбора персонала существуют в ПАО «Сбербанк» Дополнительный офис №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове проведен анализ процесса отбора персонала на должность «Консультанта» или «Оператора» в «идеальном» варианте, который закреплен во внутренних документах Банка, и «реальном» варианте, который происходит на самом деле.

Данный анализ показал, что основными проблемами отбора персонала в ПАО «Сбербанк» Поволжского Банка в г. Саратове являются:

- ✘ Отсутствие единой схемы процесса отбора персонала;
- ✘ Большое влияние личного мнения некоторых руководителей Дополнительных офисов;

- ✘ Пренебрежительное отношение к соискателям, грубость и некорректные вопросы некоторых руководителей Дополнительных офисов;
- ✘ Не соблюдение временных диапазонов проведения собеседований при отборе персонала;
- ✘ Неверно составленное резюме.

Таким образом, руководству Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове может быть рекомендовано, обратить внимание на выявленные проблемы отбора персонала и разработать меры по их решению.

3 Направления совершенствования отбора персонала в ПАО «Сбербанк» Дополнительном офисе №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове

В результате руководству ПАО «Сбербанк» Поволжского Банка можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала:

- 1) разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора кадров с учетом новейших, а именно нетрадиционных методик по отбору персонала;
- 2) процесс отбора должен быть систематизирован и приближен к «идеальной» модели, чтобы сформировать необходимые регламенты и организационные документы.
- 3) определить возможные функциональные повторы – дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на данный процесс.

На начальном этапе совершенствования отбора персонала ПАО «Сбербанк» Поволжского Банка необходимо систематизировать и приблизить к «идеальной» модели данного процесса, которая зафиксирована

во внутренних документах Банка. Также необходимо внедрить новый нетрадиционный метод отбора персонала, а именно – отбор по компетенциям. Для внедрения данного метода должна быть разработана карта компетенций, которая будет четко описывать ожидания от кандидатов на конкретной должности.

Таблица 1 – Карта компетенций для отбора кандидатов на должность «Консультант» или «Оператор» в ПАО «Сбербанк» Поволжский Банк в г. Саратове¹

№	Характеристики	Критерии
1	Способности	способность к анализу, сравнению, обобщению информации
		способность выделять основной смысл информации
		способность выводить логические заключения
2	Умения	умение выделять причины и перспективы сложившейся ситуации
		высокий интеллект. Харизма нужна специалисту в качестве инструмента для убеждения потенциальных клиентов в приобретении продуктов банка.
3	Высокая работоспособность	способность к длительным нагрузкам
		способность к работе с большим количеством клиентов
		способность к различным видам деятельности
4	Высокая переключаемость	быстрота реакции на изменение ситуации
		способность рассмотреть проблему с разных сторон
		способность предложить несколько вариантов решения проблемы
		понимание необходимости перемен
5	Коммуникабельность	способность устанавливать и поддерживать дружеские, партнерские отношения
		умение производить и поддерживать благоприятное впечатление
		личное обаяние
		чувство юмора
		способность к ведению переговоров
6	Профессиональная компетентность	наличие диплома о специальном образовании
		умение пользоваться такими программами, как Outlook, Microsoft Word, Internet и другие
		стремление приобретать новый опыт, совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки
		заинтересованность в содержании работы
		знание особенностей организации, в которой работает

¹ Таблица составлена автором

7	Стрессоустойчивость	эмоциональная устойчивость при принятии ответственных решений
		способность работать в условиях ограниченных ресурсов
		способность противостоять агрессивному настрою
		уравновешенность, самообладание
8	Эффективность взаимодействия с клиентами	уверенность действий в ситуации неопределенности
		умение выслушать собеседника
		корректность
		способность конструктивно разрешать конфликты
		проявление уважения к собеседнику
9	Устойчивость к монотонии	способность адекватно использовать разные коммуникативные средства в различных ситуациях
		Способность к выполнению однотипных трудовых операций и действий с незначительной длительностью во времени.
		Способность к выполнению операций с высокой степенью повторяемости трудовых операций и действий в единицу времени.

Отбор кандидатов на должность «Консультанта» или «Оператора» в ПАО «Сбербанк» Поволжский Банк в г. Саратов с использованием Карты компетенций поможет специалистам отдела по персоналу Банка проанализировать профессиональные и личностные возможности кандидатов, как качественно они будут выполнять работу, что могут дать Банку в будущем, и подходят ли они именно на эту должность.

Однако прежде чем данный метод будет внедрен в ПАО «Сбербанк» стоит провести анализ профессиональной компетентности собственных сотрудников отдела по персоналу, т. к. отбор по компетенциям требует от данных сотрудников высокого уровня знаний в исследуемой области. Если знания не достаточны, то следует направить их на повышение квалификации.

Заключение

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе отбора персонала ПАО «Сбербанк» Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове на основе определения

основных методов и проблем данного процесса в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «отбора персонала», определены основные цели и принципы отбора персонала в организации, а также определены основные методы данного процесса, выявлены существующие проблемы отбора персонала в российских и зарубежных организациях.

В ходе дальнейшей исследования была дана общая характеристика хозяйственной и финансово-экономической деятельности Дополнительного офиса №8622/011 Поволжского Банка ПАО «Сбербанк», которая показала, что данная организация представляет собой структурное подразделение территориального Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове и осуществляет деятельность по обслуживанию физических и юридических лиц, предоставляя им большой спектр конкурентоспособных услуг. Активы Банка в целом в 2020 г. увеличились на 5 395,6 млрд. руб., в основном за счет роста объема ссудной задолженности, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход.

Кроме того, был проведен анализ методов отбора персонала, применяемые в ПАО «Сбербанк» Дополнительном офисе №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове, показал, что в зависимости от того какой способ подбора персонала применяется, сотрудники отдела персонала Банка выбирают разные методы отбора новых сотрудников. Эти методы можно разделить на 2 большие группы: общие и специфичные. Однако все они относятся к традиционным методам отбора персонала.

Далее для того чтобы понять какие проблемы отбора персонала существуют в ПАО «Сбербанк» Дополнительный офис №8622/011 Поволжского Банка в г. Саратове был проведен анализ процесса отбора персонала на должность «Консультанта» или «Оператора» в «идеальном» варианте, который закреплен во внутренних документах Банка, и «реальном» варианте, который происходит на самом деле.

Данный анализ показал, что основными проблемами отбора персонала в ПАО «Сбербанк» Поволжского Банка в г. Саратове являются:

- ✘ Отсутствие единой схемы процесса отбора персонала;
- ✘ Большое влияние личного мнения некоторых руководителей
Дополнительных офисов;
- ✘ Пренебрежительное отношение к соискателям, грубость и некорректные вопросы некоторых руководителей
Дополнительных офисов;
- ✘ Не соблюдение временных диапазонов проведения
собеседований при отборе персонала;
- ✘ Неверно составленное резюме.

Таким образом, руководству Поволжского Банка ПАО «Сбербанк» в г. Саратове было рекомендовано обратить внимание на выявленные проблемы отбора персонала и разработать меры по их решению. Одной из таких мер было предложено внедрение в процесс отбора персонала нового нетрадиционного метода – «отбор по компетенциям». Так как анализировался процесс отбора персонала на должность «Консультанта» и «Оператора», то именно для этих должностей была разработана Карта компетенций для отбора персонала.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций была определена их социальная эффективность, а также произведены расчеты затрат на их реализацию.