

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

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

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Климановой Ангелины Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2024 год

ВВЕДЕНИЕ Актуальность темы. 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.

Разработанность проблемы в литературе.

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. Целью данной работы является исследование отбора персонала в

организации на примере ПАО «Сбербанк» и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- дать определение отбору персонала в организации и сформулировать принципы отбора;

- описать критерии и методы проведения отбора

- показать связь методов и этапов отбора персонала.

- дать общую характеристику ПАО «Сбербанк».

- проанализировать процесс отбора персонала в банке.

- выявить и описать проблемы процесса отбора персонала ПАО «Сбербанка»

- сформулировать предложения по совершенствованию отбора персонала в ПАО Сбербанк

- рассчитать социальную и экономическую эффективность передоложенных мероприятий совершенствования отбора персонала в ПАО Сбербанк

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты отбора персонала в организации» автором раскрываются понятие, классификация и принципы отбора персонала в организации.

Л.Н. Иванова–Швец говорит об отборе персонала в организации, со стороны социальной и психологической оценки, это «процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [14, с. 78].

Из приведенных определений логически вытекает цель отбора персонала организации: целью профессионального отбора является выбор из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации [15, с. 25].

Отбор персонала организации — это составная часть алгоритма найма сотрудников, в рамках принятого в организации кадрового планирования и представляет собой процесс профессионального, психологического анализа потенциальных сотрудников из списка кандидатов, в ходе которого посредством управленческих мероприятий выделяют наиболее перспективных или оптимальных кандидатов на вакантную должность.

Целью любого метода отбора является идентификация значимых признаков профессиональной пригодности и осуществление их надежного измерения.

В главе 2 «Анализ отбора персонала в ПАО «Сбербанк»» Дана общая характеристика деятельности ПАО Сбербанк, как системообразующего банк, который оказывает влияние на развитие всего банковского сектора РФ.

Отражена его структура, отмечено, что ПАО «Сбербанк» разработал и придерживается политики по ESG и нацелен на решение ее 5 базовых задач. Успешность ПАО Сбербанка как работодателя подтверждает его лидерство в списках многих рейтинговых агентств, таких как HeadHunte, Forbes. Описаны основные крупные проекты с участием ПАО Сбербанка, в сфере управления кадрами и корпоративными программами.

Было выявлено что в Сбербанке в основном используются традиционные методы отбора персонала, применяемые на основе цифровых технологий, однако акцент смещен в сторону соответствия кандидата квалификационным требованиям, разработанным и действующим в Сбербанке. Отметим на современном этапе был приостановлен отбор

сотрудников со стороны и активно ротируются кадровый резерв, ведущийся в отделе управления по работе с персоналом ПАО «Сбербанк России».

Основным источником проблем является, что акцент по подбору персонала смещен с развития собственных процессов отбора, на применение шаблонных методов..

Не развита система отбора квалифицированных кадров (например, путем введения менторства), поиска талантливой молодежи. Также имеется потенциала развития цифровых технологий в процессе отбора персонала.

В главе 3 «Направления совершенствования отбора персонала в ПАО «Сбербанк» автор формулирует основные направления совершенствования отбора персонала в организации и обосновывает социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Исходя из проведенного анализа процесса отбора персонала в ПАО Сбербанк можно рекомендовать несколько направлений его совершенствования:

1. Внедрение цифровых технологий в процесс отбора:

- использование специализированных онлайн-платформ для проведения тестирований сотрудников, чтобы оценить их способности и навыки.

- Внедрение автоматизированных систем управления кандидатами для улучшения процесса привлечения и отбора персонала.

2. Развитие системы управления талантами:

- создание программы менторства для новых сотрудников с целью их более быстрого и эффективного включения в работу банка.

- Проведение регулярного мониторинга и анализа данных о сотрудниках для выявления потенциала развития и повышения.

3. Укрепление эмплойер-бренда:

- активное участие в профессиональных выставках и мероприятиях, чтобы привлекать талантливых специалистов из других компаний.

- Проведение внутренних программ развития сотрудников для укрепления лояльности и мотивации сотрудников.

4. Развитие собственных процессов отбора:

- обучение HR-специалистов и руководителей банка современным методам и технологиям отбора и оценки персонала.

- Внедрение методов оценки мягких навыков и социальных компетенций кандидатов, которые могут быть важны при работе в банке. Эти направления помогут крупному банку улучшить эффективность процесса отбора персонала, а также привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников, необходимых для успешной работы в финансовой индустрии.

Рассмотрим эффект от каждого из предложенных направлений по отбору персонала по порядку:

1. Внедрение цифровых технологий в процесс отбора:

- Показатель эффективности: увеличение числа кандидатов, соответствующих требованиям банка, и сокращение времени на отбор.

- Социальный эффект: повышение доступности процесса отбора для широкого круга кандидатов, включая удаленно проживающих и людей с ограниченными возможностями.

2. Особое внимание в работе было уделено развитию системы управления талантами.

Для совершенствования системы управления талантами в ПАО Сбербанк можно рекомендовать следующие шаги:

1. Интеграция данных о сотрудниках:

Рекомендуется улучшить систему сбора и анализа данных о сотрудниках компании. Интеграция данных об их достижениях, навыках, целях и потребностях поможет более точно выстраивать индивидуальные планы развития.

2. Развитие программ обучения: стоит обратить внимание на усовершенствование программ обучения и развития сотрудников, включая разнообразные форматы обучения, такие как онлайн-курсы, вебинары и

менторство. Такие инициативы помогут обеспечить более эффективное и гибкое обучение.

3. Фокус на развитии лидеров: ПАО Сбербанк может активнее нацелиться на развитие лидерских качеств у своих сотрудников. Внедрение программ по развитию лидерства, личной эффективности и коммуникационных навыков поможет подготовить будущих руководителей компании.

4. Улучшение системы оценки и обратной связи: для более точной оценки потенциала сотрудников и их профессионального роста, рекомендуется развить более структурированные системы оценки производительности и обратной связи.

5. Формирование культуры развития: следует уделить внимание формированию культуры развития, которая поощряет активное обучение и рост сотрудников. Открытость к новым идеям, стимулирование саморазвития и поддержка в профессиональном становлении помогут создать благоприятную среду для развития талантов.

Регулярный мониторинг и адаптация системы управления талантами в соответствии с изменениями внутри и вне компании помогут ПАО Сбербанк эффективно привлекать, развивать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

Эффект от внедрения данных шагов имеет как экономический, так и социальный характер:

- Показатель эффективности: сокращение сроков обучения и адаптации новых сотрудников, увеличение числа сотрудников, продвигаемых по карьерной лестнице.

- Социальный эффект: создание атмосферы развития и поддержки сотрудников, что положительно сказывается на их мотивации и уровне удовлетворенности работой.

Для реализации данного мероприятия предлагается выделить рабочую группу в составе 5ти человек.

Предполагается, что направления развития программ обучения и фокус на лидерах, будут курировать постоянно 2 человека из сотрудников отдела кадров. Кроме того, в зависимости от темы сроком на месяц и более будут привлекать 2-х руководителей структурных подразделений, кого затрагивает либо программа обучения, либо, попавших в фокус группу или человека из прошлой рабочей группы.

Для Улучшения системы оценки и обратной связи, планируется расширить штатные обязанности одного сотрудника информационного отдела для поддержания облачных форм онлайн опросов и тестов персонала Сбербанка.

За расширение круга обязанностей всем сотрудникам группы «Система управления талантами» предлагается ввести доплату в размере 5 тыс.руб.

Единый тариф страховых взносов на ОПС, ОСС по ВНиМ и ОМС составляет:

в пределах установленной единой предельной величины базы для исчисления страховых взносов - 30 %;

свыше установленной единой предельной величины базы для исчисления страховых взносов - 15,1 %. С учетом того, что ставка страховых взносов в 2024 году не изменится и льготы у сотрудников отсутствуют. Бухгалтерия начисляет страховые взносы на доходы сотрудника в размере 30 процентов от заработка, до установленного лимита.

Для удобства и наглядности расчет экономической эффективности предложенного мероприятия сведем в таблицу 5.

Таблица 1 – Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия.

Наименование	Расчеты и комментарии	
	в месяц, т.р	в год, т.р.
Затраты		
1. Доплата членам группы (5 чел. по 5 т.р.)	25	300
2. Социальные отчисления (30% от доплат в размере 5 т.р. на 5 сотрудников)	25*0,3=7,5	90
5. Прочие (канцтовары и	2	24

<i>эксплуатация техники)</i>		
ИТОГО ЗАТРАТ	34,5	414
Экономия	Примечание	Формула и расчет в год
1. Относительное высвобождение численности, чел.	где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР1 – Численность до внедрения мероприятия; ЧР2 – численность после внедрения мероприятия.	$Эч = ЧР1 * (1 + P/100) - ЧР2 = 143 * (1 + 2/100) - 144 = 1,86$
2. Рост производительности труда, %	где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.	$ПТр = Эч * 100 / (ЧР - Эч) = 1,86 / (143 - 1,86) * 100 = 1,32\%$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.	$Эз/п = З * Эч = 622,3 * 1,86 = 1157,478$
ИТОГО ЭКОНОМИИ		1157,478
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, т.р.		743,478

Таким образом, из данных, рассчитанных в таблице 5 видно, что предложенное мероприятие несет перспективы развития производственного потенциала и экономически эффективно.

3. Укрепление эмплоер-бренда:

- Показатель эффективности: увеличение числа квалифицированных кандидатов, показавших интерес к работе в банке, уменьшение текучести кадров.

- Социальный эффект: повышение престижа и привлекательности банка на рынке труда, создание благоприятной репутации работодателя, что может привлечь лучших специалистов.

4. Развитие собственных процессов отбора:

- показатель эффективности: увеличение качества найма (успешность пройденных сотрудников), повышение удовлетворенности руководителей и сотрудников процессом отбора.

- Социальный эффект: создание более гуманного и справедливого процесса отбора, увеличивающего доверие сотрудников к руководству и компании в целом.

Исходя из расчётов, аналитических и логических выводов, предложенную систему мероприятий по совершенствованию отбора персонала в банке, следует признать экономически эффективной и практически значимой. Отдельная оценка социальных эффектов каждого из этих направлений поможет банку лучше понять, какие изменения необходимо внести в процесс отбора персонала, чтобы повысить его эффективность, улучшить работу команды и привлечь наиболее талантливых специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В ходе написания работы для достижения поставленной цели был решен ряд задач.

- дать определение отбору персонала в организации и сформулировать принципы отбора;

- описать критерии и методы проведения отбора

- показать связь методов и этапов отбора персонала.

- дать общую характеристику ПАО «Сбербанк».

- проанализировать процесс отбора персонала в банке.

- выявить и описать проблемы процесса отбора персонала ПАО «Сбербанка»

- сформулировать предложения по совершенствованию отбора персонала в ПАО Сбербанк

- рассчитать социальные и экономические результаты эффективности, передоложенных направлений совершенствования отбора персонала в ПАО Сбербанк

Первая задача была решена в первой главе ВКР, где на основании изученной научно литературы было дано определение отбору персонала, как составной часть алгоритма найма сотрудников в организации и сформулированы 8-м принципов отбора персонала.

Также в первой главе решена вторая задача, для чего описаны критерии и методы проведения отбора. В ходе ее решения был сделан вывод, что не один из методов не гарантирует, сотрудник, принятый на должность продемонстрирует спрогнозированные результаты. Оценивать кандидата следует, ориентируясь на совокупность его личностных и профессиональных качеств, а комбинация традиционных и нетрадиционных значительно повышает вероятность получения достоверной информации и выбор наилучшего претендента на вакантную должность.

В третьем пункте первой главы была решена задача отражения связь методов и этапов отбора персонала. При этом отмечено, что определенные методы наиболее эффективны на определенных этапах отбора персонала в организацию, рассмотрена связь методов отбора персонала с каждым из 7-ми выделенных этапов отбора. В итоге, была составлена схема этапов отбора и методов.

Во второй главе работы решении три задачи. Первая из них и четвертая в списке - дать общую характеристику ПАО «Сбербанк». В результате решения, которой был сделан вывод о том, что ПАО Сбербанк, как системообразующий банк, является лидером в списках многих рейтинговых агентств, таких как HeadHunte, Forbes, но наличие продвижения себя, как работодателя положительно бы отразилось на его рейтинге. Описаны основные крупные проекты с участием ПАО Сбербанка, в сфере управления кадрами и корпоративными программами, отражена его структура, отмечено, что ПАО «Сбербанк» разработал и придерживается политики по ESG и нацелен на решение ее 5 базовых задач.

В пункте 2.2 решалась пятая задача посвященная анализу процесса отбора персонала в банке. В ходе решения, которой был сделан вывод, что в Сбербанке опирается на традиционные методы отбора персонала, отмечено снижение темпов роста найма сотрудников со стороны и акцент должен быть смещен на ротацию кадрового резерва, ведущийся в отделе управления по работе с персоналом ПАО «Сбербанк России».

В пункте 2.3 решалась шестая задача - выявления проблем процесса отбора персонала ПАО «Сбербанка» результате были выявлены проблемы локальные проблемы отдельного офиса и системные связанные в целом с организацией процесса отбора персонала.

К первым относится

- отсутствие четкого представления о том, кого искать
- расхождение должностных инструкций с реальными обязанностями
- неумение определить источник и способ поиска сотрудников
- не профессиональность сотрудника по отбору персонала

Для избегания появления аналогичных проблем в других офисах, рекомендуется развитие собственных процессов отбора, на базе существующих в банке базы кадрового резерва, разработанных банком профилей должностей и должностных инструкций.

Выявлены и системные проблемы:

-отсутствие рекламы банком себя, как работодателя, решается путем укрепления эмплойер -бренда

-отсутствие расстановки приоритетов при поиске сотрудников на внутренние кадровые резервы Сбербанка. Банком предпринималась попытка ее решить путем создания системы управления талантами, однако ее эффективность мала в связи с отсутствием механизма и путей ее развития.

-так же имеется не задействованный потенциал развития цифровых технологий в процессе отбора персонала.

На основании выявленных проблем в третьей главе решалась седьмая задача ВКР, в ходе решения которой было сформулировано два направления совершенствования отбора персонала в ПАО Сбербанк:

1. Улучшение отбора квалифицированных кадров из внутренних источников в ПАО Сбербанк

2. Внедрение цифровых технологий

В последнем пункте 3.3 данной работы описаны социальные и рассчитаны экономические результаты эффективности передоложенных направлений совершенствования отбора персонала в ПАО Сбербанк

Исходя из расчётов, аналитических и логических выводов, предложенную систему мероприятий по совершенствованию отбора персонала в банке, следует признать экономически эффективной и практически значимой. Оценка социальных эффектов каждого из этих направлений поможет банку понять, очередность введения изменений в процесс отбора персонала, чтобы повысить кадровый потенциал ПАО Сбербанк.