



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ»
им. Д.Ф. Устинова»
(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова)

Факультет: Р Международного промышленного менеджмента и коммуникации
(шифр) (наименование)
Кафедра: Р1 Менеджмент организаций
(шифр) (наименование)
Дисциплина: Управление персоналом организации

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

«Методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности
на примере ОАО «Абсолют Банк»»

Выполнила студентка группы Р1М42

Малолеткина А.Г.

Преподаватель:

Миловзорова М.Н. _____
(подпись)

Оценка: _____

« ____ » _____ 2018 г.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛОССАРИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. Теоретические основы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности	8
1.1 Особенности привлечения персонала современными компаниями	8
1.2 Отбор и оценка персонала в современной теории менеджмента	14
ГЛАВА 2. Выявление существующих методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург	21
2.1 Характеристика организации базы исследования ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург.....	21
2.2 Анализ эффективности работы системы отбора и оценки кандидатов на вакантные должности в ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург.....	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	33

ГЛОССАРИЙ

Анкетирование – это письменный опрос, при помощи которого возможно выяснить необходимую информацию при помощи анкеты;

Бизнес-кейсы – техника обучения или опроса, в основании которой применяется описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций, в ходе которых опрашиваемый человек должен выдать решение представленной проблемы;

Государственный центр занятости – государственное агентство, способствующее трудоустройству населения;

Кандидат на вакантное место – претендент, соискатель, который желает получить вакантное для работы место;

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;

Отбор кадров – процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности;

Оценка кадров – анализ качеств и знаний кандидатов на вакантные должности – одно из ключевых направлений, формирующих имидж компании;

Привлечение персонала – это целенаправленная работа по привлечению потенциальных сотрудников на вакантные должности, с целью поддержания и продвижения целей организации;

Профессиональное тестирование – инструмент для оценки персонала на основании их профессиональных качеств и компетенций;

Психологическое тестирование – инструмент для оценки персонала на основании их психологически компетенций;

Резюме – особенный документ, который имеет в своем содержании информацию о навыках, опыте работы, образовании информацию, которая

необходима для приема человека на определённую вакантную должность, которой он может соответствовать;

Рекрутинг – бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров;

Собеседование – личная встреча с потенциальным работодателем и соискателем для осуществления приёма на работу или оценку кандидата на ту или иную должность.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности — это серьезная деятельность организации, которая может принести огромную пользу и ее развитие. Сегодня личность работника, а так же возможности организации в работе с сотрудниками – одно из приоритетных направлений работы организации. Это обусловлено тем, что развитие любой компании определяют ее сотрудники, чем выше компетентность работника, тем проще строить с ним рабочие отношения, ставить более серьезные задачи, получать от него то, на что рассчитывает компания.

С точки зрения экономических вложения и оправданности системы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности стоит отметить, что чем лучше будет организована работа с персоналом в организации, тем больше сотрудников будет выполнять свою работу эффективно и тем самым будет способствовать достижению целей организации. Данная деятельность приведет к экономическому росту в той сфере, где работает организация.

Объект исследования – методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности.

Предмет исследования – работа организации по применению методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности.

Степень научной разработанности темы. Методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности возможно проанализировать при помощи исследования следующих зарубежных исследователей.

А.Дж. Стрикленд работал в направлении стратегического менеджмента, который в свою очередь включает качественную работу с персоналом в отношении его адаптации как к новой деятельности, так и в целом в работе организации.

М. Вудкок и Д. Фрэнсис также проводили свои исследования в отношении адаптации новых специалистов, а так же их профессионального развития, оценки качества их работы.

Отечественные же исследования чаще основываются на иностранных, но адаптируются под российскую действительность и создают условия для внедрения в современные организации, корпорации и сферы бизнеса различных новых направлений деятельности, применения различных методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности.

А.М. Карякин и А.Я. Кибанов анализировали работу по управлению процессом привлечения сотрудников на вакантные должности в организации.

Современными методами привлечения и оценки кандидатов на вакантные должности занимались так же такие исследователи как А.Г. Письмаров и А.Ю. Литягин.

Таким образом, цель исследования состоит в том, чтобы на примере проанализировать наличие методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности в выбранной организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть особенности привлечения персонала современными компаниями;
2. Выявить особенности отбора и оценки персонала в современной теории менеджмента;
3. На примере организации рассмотреть применяемые в ней методы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности.

Методами исследования, которые были применены в работе, являются анализ научно практической литературы, применение экспериментальных методов исследования (тест), а так же синтез полученных данных.

База исследования: ОАО «Абсолют Банк», г. Санкт-Петербург.

Структура курсовой работы отвечает поставленным задачам и представляет собой следующее содержание: введение, основная часть, состоящая из двух глав, заключение и список литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические основы привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности

1.1 Особенности привлечения персонала современными компаниями

Рассматривая особенности привлечения кандидатов на вакантные должности в организации, стоит отметить, что на сегодня их достаточно много. Это связано как с теорией развития менеджмента, так и с открытостью компаний, организаций и корпораций к подобного рода деятельности. Ведь сегодня каждая организация нуждается в продвижении на своем рынке, быть лучшей, получать большие привилегии и доходы, а для этого организации нужны лучшие сотрудники.

В этой связи становится важным тот факт, что организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. К данным методам стоит отнести:

1. внутренний рекрутинг, что проявляется в поиске сотрудников внутри организации;
2. подбор с помощью уже имеющихся сотрудников в организации;
3. самопроявившиеся кандидаты;
4. объявления в средствах массовой информации (СМИ);
5. обращения в учебные заведения;
6. государственные центры занятости;
7. частные агентства по трудоустройству и подбору персонала;
8. ярмарки вакансий;
9. обращение к «охотникам за головами» [1; с. 15].

Каждая организация выбирает для себя приоритетный путь самостоятельно. В случае приглашения новых специалистов на большинство вакансий они вносят свежую струю в работу компании, способствуют ее развитию, дополняют имеющийся опыт. С другой стороны, человек, сменивший место работы, вынужден адаптироваться к новым условиям,

требованиям, коллективу. При прочих равных условиях специалист, успешно работающий в организации, имеет преимущества перед «внешним» кандидатом. В каждом конкретном случае подход к решению задачи поиска и отбора должен определяться спецификой возникшей вакансии.

Так, анализируя выявленные методы, стоит остановиться на каждом пункте более подробно.

1. Поиск внутри организации.

Прежде чем выйти на рынок труда, большинству организаций следует поискать кандидатов в «собственном доме». Существует четыре формы набора кандидатов внутри организации, а именно:

- продвижение по службе внутри организации;
- горизонтальный перевод по службе внутри организации;
- чередование должностных обязанностей кадров;
- возвращение бывших сотрудников организации [5; с. 23].

Поиск внутри организации реализуется путем размещения объявлений о вакансиях в доступных всем сотрудникам местах, а также обращение через руководителей подразделений. При этом необходимо провести анализ личных дел. Мнение непосредственных руководителей также очень важно. К преимуществам данного метода поиска кандидатов стоит отнести:

1. выявление скрытых талантов сотрудников;
2. при таком подходе ответственность за продвижение по службе передается сотрудникам, что повышает их самосознание и трудовую дисциплину;
3. снижается мера пристрастности.

Так же стоит выделить преимущества и недостатки данного метода. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит перед кадровиками и работниками проблемы адаптации. При этом другие работники видят, как бережно организация относится к кадрам, у них появляется уверенность в стабильности своего

положения. Без каких-либо дополнительных усилий со стороны руководства фирмы повышается мотивация. Эффективность труда перемещенного сотрудника, как правило, резко возрастает, ведь он стремится оправдать оказанное ему доверие, все это несомненно является плюсом данного метода.

В тоже время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся придержать лучших сотрудников и сохранить их в своей структуре, сделать свою деятельность более удобной. Еще одним минусом стоит обозначить ограниченность поиска внутри организации числом сотрудников, среди которых может не оказаться кандидатов с необходимыми качествами [5; с. 25].

2. Внешний рекрутинг или подбор с помощью сотрудников организации.

Всегда можно обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь: заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен прежде всего низкими издержками, обычно с его помощью вакансии закрываются быстрее. Адаптация в этом случае также проходит быстрее за счет тесных контактов новых сотрудников с представителями организации вне рабочей обстановки.

В то же время данный метод имеет ряд отрицательных проявлений. Первый минус заключается в возможной необъективности оценки потенциала близких людей. Второй – в излишней осведомленности о ситуации в организации, воспринимаемой новичком через призму мнения знакомого или родственника.

Кроме того, использование только этого метода при наборе персонала может привести к развитию семейственности, образованию враждующих «кланов» в организации.

В этом способе заложена отсроченная конфликтная ситуация, основанная на противопоставлениях и обидах.

Отсюда следует правило: чтобы избежать конфликта, лучше не принимать знакомых и родственников на работу. Контакт соискателя и

кадровика, определяющий выбор обеих сторон, складывается из взаимного изучения. Для кадровика как человека более подготовленного этот выбор определяется анализом телефонных переговоров, резюме, анкет, собеседования и интервью.

3. Самопроявившиеся кандидаты.

Практически любая организация получает письма, звонки, факсы и прочие обращения от людей, занятых поисками работы. Даже не имея потребности в их труде в настоящий момент, не стоит просто отказываться от их предложений. Лучше составить базу данных потенциальных кандидатов, так как их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет всегда иметь под рукой представительный резерв кандидатов [5; с. 27].

4. Объявления в средствах массовой информации.

Основное преимущество этого метода – широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – излишний наплыв кандидатов, разбор резюме которых и первичный отбор может сильно замедлить процесс поиска нужного человека. Этот метод с успехом используется для привлечения кандидатов массовых профессий.

Для привлечения специалистов более высокого класса объявления помещаются в специальной литературе. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокое качество и значительно облегчает последующий отбор.

5. Обращение в учебные заведения.

Стоит отметить, что к этому методу прибегают немногие организации, хотя этот метод иногда позволяет достичь сразу нескольких целей: провести презентацию компании, наладить связь с преподавателями. Кроме того, при систематическом обращении возможно подготовить специалиста изначально

«под себя», пригласить для прохождения практики, стажировки, участвовать в подготовке дипломного проекта и прочее.

Этот метод позволяет создать значительный резерв кандидатов, существенно сокращает временные и финансовые издержки на всех стадиях отбора[1; с. 16].

6. Государственные центры занятости.

Государство заинтересовано в повышении занятости населения, сокращении числа безработных граждан. В Российской Федерации этой цели служат Федеральные бюро по трудоустройству. Каждое такое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – пол, возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

Основным недостатком данного метода является то, что базы данных, которыми располагают государственные центры занятости, состоят из кандидатов определенных категорий населения: домохозяйки, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, молодые специалисты без опыта работы, неквалифицированные кадры. Главной целью обращения этих людей на биржу является получение государственного пособия, а не поиск работы.

7. Коммерческие биржи труда.

Этот метод может стать наиболее эффективным, так как коммерческие биржи более заинтересованы в трудоустройстве соискателя, так как это является основной ее деятельностью. Проводя детальное собеседование с соискателем, специалисты биржи труда стараются определить все возможные параметры соискателя, для того чтобы успешно его трудоустроить. Специалист коммерческой биржи труда является оппонентом соискателю перед его собеседованием с работодателем и направляет соискателя по пути наиболее успешного трудоустройства [5; с. 34].

8. Рекрутинговые агентства.

Услуги таких агентств оплачиваются работодателем, с кандидатов плата не взимается. Стоимость – до 40% годового заработка искомого специалиста.

Особенности деятельности:

- договорные отношения с организациями;
- предоставление нескольких кандидатов, первичная обработка данных по которым проделана в агентстве;
- предоставление определённой гарантии на период испытательного срока специалиста [6; с. 31].

Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента.

При обращении к рекрутинговым агентствам следует учитывать ряд моментов. Агентства по трудоустройству своими силами проводят предварительный отбор профессионально подготовленных сотрудников, составляют на них психологические характеристики, так что кадровая служба предприятия еще очного знакомства достаточно знает о претендентах, оставляя за собой право выбора.

9. «Охотники за головами».

Это особый вид рекрутинговых услуг, который пока еще не сильно распространен в России. Он как никакой другой соответствует первоначальному значению слова *recruit* «вербовка». «Охота за головами» – это способ переманивания лучших работников из других организаций.

Обычно этим способом пользуются те организации, у которых нет достаточного времени для «выращивания» собственных профессионалов. Соискатель в данном случае — это уверенный в себе профессионал высокого класса, с которым предстоит долгий торг, так как он хорошо знает себе цену [7; с. 44].

Таким образом, проанализировав всевозможные методы привлечения сотрудников на вакантные должности, стоит отметить, что несмотря на все многообразие выделенных методов, не все они являются эффективными.

Основная опасность состоит в том, что можно привлечь на работу в свою организацию неквалифицированные кадры, в этой связи следует применять различные методы по отбору и оценке кандидатов на вакантные должности.

1.2 Отбор и оценка персонала в современной теории менеджмента

Рассматривая процесс отбора, а так же оценки персонала, стоит остановиться сначала на определении данных понятий и процессов.

Отбор – процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Отбор персонала – ответственный период в деятельности по управлению персоналом, это своего рода процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [2, с. 38].

Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой организацией. В процессе отбора персонала необходимо проанализировать профессиональные и личностные возможности, как качественно кандидат будет выполнять работу, что может дать компании в будущем, подходит ли он именно на эту должность.

Задача отбора – выявить из числа претендентов на вакансию наилучшего и профессионально-подготовленного кандидата. Для этого нужно определить наиболее эффективный набор методов и способов измерения его способностей к выполнению требований вакансии.

Отбор персонала на сегодняшний день осуществляется с помощью многочисленных методов, которые делятся на две группы: традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы являются самыми распространенными и используются во многих организациях. Каждая организация определяет для себя, какой из методов наиболее эффективен для достижения наилучшего результата по отбору персонала. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на отбор персонала, однако они не дают 100% гарантии правильного выбора. Традиционными методами отбора персонала являются:

1. Анализ резюме кандидатов.

Сведения о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которые он сам пожелает сообщить организации. Может проходить в режиме онлайн, когда потенциальные кандидаты присылают свое резюме на почту организации.

2. Анкетирование.

Метод используется для получения персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, сведения об образовании, профессиональные навыки). Результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к должности.

3. Телефонное интервью.

Распространенный вид интервью, проводит его кадровый специалист после изучения резюме от кандидата. Можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли он работать в вашей компании.

4. Психологическое тестирование.

В этом методе составляется психологический портрет кандидата, оценивают его способности к профессиональному и должностному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации и индивидуальный стиль поведения.

5. Профессиональное тестирование.

Основное испытание и решающий фактор при приеме на работу. Популярный и эффективный метод отбора персонала, который выявляет

сведения о профессиональных способностях и уровень знаний, необходимый для конкретной работы [1; с. 56].

6. Собеседование.

Распространенный метод отбора персонала. За время разговора происходит предварительная оценка уровня образования претендента, он позволяет получить информацию об его опыте, составить психологическую и эмоциональную картину, ознакомиться с личными качествами, уровнем стрессоустойчивости, ответственности и коммуникабельности, а также произвести обмен информацией о намерениях и условиях работы.

7. Групповое собеседование.

Метод, в котором оцениваются сразу несколько кандидатов. Создается напряженная ситуация, за счет которой можно оценить, способен ли кандидат выдержать давление в стрессовой ситуации. Такое собеседование покажет профессиональные и личные качества кандидата, а также снизит вероятность того, что он не вольется в новый коллектив.

8. Проверка рекомендаций и послужного списка.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата организации просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Также это может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, чтобы обменяться мнениями и задать интересующие вопросы [2; с. 40].

В последнее время организации стараются применить новые нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур, что снижает вероятность ошибки в оценке предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить реальный уровень владения управленческими навыками, усвоения информации, тип мышления.

Нетрадиционными методами отбора персонала являются:

1. Отбор по компетенциям.

Метод, который используется для определения уровня соответствия персонала по ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности.

2. Стрессовое интервью.

Популярный нетрадиционный метод отбора персонала, в котором определяется стрессоустойчивость кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции [4; с. 100].

Во время этого метода проверяется умение вести себя в провокационных и стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения.

3. Brainteaser-интервью (головоломка).

Метод отбора персонала, цель которого состоит в проверке аналитического мышления и творческих способностей будущих сотрудников. Кандидат должен ответить на замысловатый вопрос или решить логическую задачу [4; с. 108].

4. Бизнес-кейсы.

Метод, в котором смоделирована ситуация, требующая анализа и предложения по решению проблемы. С помощью этого метода можно оценить знания предметной области, аналитические способности, умение выходить из трудных ситуаций, а также умение решать профессиональные задачи в определенной ситуации и информационных ограничениях.

5. Прохождение полиграфа.

Дорогостоящий метод отбора персонала, который не может позволить себе каждая организация. Проверка кандидатов на детекторе лжи. В современных условиях рынка при отборе персонала совмещают традиционные методы, проверенные временем, и нетрадиционные, показывающие истинные качества и навыки кандидата. Это способствует повышению эффективности организации, поддержанию и увеличению конкурентоспособности.

Функция отбора персонала не просто стала занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным, а результат более значимым. Задача отбора – выявить из всего числа кандидатов именно тех претендентов на вакантные должности, которые могут оказаться максимально эффективными, спрогнозировав долгосрочные продуктивные отношения во благо самого кандидата и организации [8; с. 38].

Стоит привести пример, когда компания «Рекадро» в 2013 году провела исследование, для того чтобы выявить, какие современные системы в оценке персонала наиболее часто применяются для оценки персонала на предприятиях [1; с. 110].

В качестве респондентов были выбраны представители HR-служб международных компаний. Всего было опрошено 116 специалистов различных сфер деятельности.

По данным исследования, многие организации не используют формализованные и комплексные методы оценки кандидатов на должность, исходя из объективных показателей. Часто они решают вопрос по ситуации, опираясь на профессиональный опыт HR-менеджеров.

Наиболее популярными методами оценки персонала в организациях являются: рассмотрение резюме, анкетирование, кейсы, оценка компетенций, тестирование знаний по профессии для выявления лидерского потенциала, а также сбор информации из социальных сетей кандидатов. Применение различных методик и знаний при отборе кандидатов на должность, свидетельствует о квалифицированном подходе HR-отдела и способствует повышению эффективности организации.

Проблемы и пути их решения при отборе персонала: отбор персонала один из важных частей системы управления персоналом любой организации, для привлечения квалифицированных специалистов и для успешного поддержания конкурентоспособности.

В прошлом преимуществом организаций были новейшие технологии, оборудование, качество сервиса. Сейчас преимуществом организации стал персонал с высоким уровнем знаний, аналитическим мышлением, достаточным уровнем компетентности, а также профессиональными и личностными возможностями. Дальнейшее развитие деятельности организации во многом зависит от качественного отбора персонала.

Сложность проблем отбора персонала заключается в том, что в настоящее время существует значительное количество методов выявления претендентов, из которых могут вырасти профессионалы бизнеса, но какой из данных методов является наиболее эффективным, трудно определить. Это зависит от множества объективных и субъективных факторов [3; с. 9].

Оценка кадров – ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключевых аспектов компании, формирующих ее имидж. [5; с. 63].

Несмотря на наличие ряда проблем, мероприятия по их решению являются реализуемыми с точки зрения затрат. Правильно отобранный персонал позволит компании успешно реализовывать поставленные цели и задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах конкурентов, работников и клиентов.

Рассмотрев и изучив основные методы оценки кандидатов, используемые при подборе персонала в организацию, можно сделать вывод, что нет плохих и хороших методов отбора персонала – есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации.

В этой связи для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба организации может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс отбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача

специалиста по подбору персонала – использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

ГЛАВА 2. Выявление существующих методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург

2.1 Характеристика организации базы исследования ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург

База исследования: коммерческий банк ПАО «Абсолют Банк», зарегистрирован 22апреля 1993 года. Адрес общенационального отдела: г.Санкт-Петербург, ул. Дивенская, д. 1, лит. А.Организационно-правовая форма – Публичное акционерное общество. Председатель правления Ушкова Татьяна Васильевна. Уставный капитал банка на май 2018 года составляет 539 996 000 рублей [22].

Сегодня «Абсолют Банк» является крупным региональным финансовым институтом, обладающим широким ассортиментом финансовых услуг. Региональная сеть офисов банка состоит из 29 подразделений, а так же 10 дополнительных офисов и 3 операционных офисов в различных городах России. Банк является также участником Ассоциации региональных банков России, Регионального объединения работодателей «Союз промышленников и предпринимателей».

В сентябре 2015 года расширенный комитет международной группы Рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА) рассмотрел рейтинг банка «Абсолют Банк». Рейтинг по национальной шкале оставлен на текущем уровне А+ «Очень высокий уровень кредитоспособности», «стабильный» прогноз.

В январе 2017 года портал Banki.ru провел исследование современного состояния кредитования бизнеса в России, в ходе которого оценил, насколько сейчас доступны инвестиционные кредиты. Первое место разделили программы «Развитие» банка «Абсолют Банк» и «Долгосрочный» банка «Союз».

Среднесписочная численность персонала банка на 1 июля 2018 года составляла 466 сотрудников. Линейно-штабная организационная структура ПАО «Абсолют Банк» включает в себя следующие элементы:

1. Дирекция банка;
2. Управления (корпоративного бизнеса, розничного бизнеса, операционно-кассовое, клиентских отношений, регионального развития);
3. Отдельные отделы на правах самостоятельных структурных подразделений банка;
4. Дополнительные офисы, кассы вне кассового узла и валютно-обменные пункты.

Некоторые отделы в свою очередь имеют внутреннее деление на отдельные структурные подразделения (например, отдел обеспечения и отдел безопасности имеют подчиненные службы).

Линейно-штабная структура управления позволяет обеспечивать четкое разграничение полномочий между подразделениями и уровнями иерархии и использовать преимущества специализации управленческого труда. Среди недостатков такой структуры управления можно назвать отстраненность разработчиков управленческих решений от процесса принятия и непосредственной реализации таких решений.

Представленная характеристика самого банка позволяет понять, что банк имеет развитую структуру по всей стране, развивает свои активы и готов к тому, что необходимо работать с персоналом еще на уровень выше, чтобы создавать условия для большего развития. Это возможно делать при наличии развитой системы привлечения, отбора и оценки, привлекаемых на вакантные должности сотрудников.

Также важно заметить, что в межличностном плане в банке хорошее взаимопонимание сотрудников, как между собой, так и с главным директором. ПАО «Абсолют Банк» старается сделать для своих сотрудников благоприятную рабочую обстановку. Люди – основной актив. Каждый

сотрудник компании является владельцем собственного человеческого ресурса.

Сотрудники банка во главе с директором стремятся к развитию и улучшению показателей банка, во многом этому способствует приток средств физических и юридических лиц, расширение списка предоставляемых банковских услуг, что позволяет судить об успешной работе операционного отдела. Последнее во многом обеспечивается грамотной системой подбора, управления и оценки персонала.

В последнее время в теории менеджмента много внимания уделяется именно работе с персоналом, что заключается в командообразовании, обучении и аттестации, но существенным минусом является тот факт, что привлечение, отбор и оценка принимаемого персонала – это западающие звенья в работе современных организаций.

Каждое предприятие или организация самостоятельно определяют, как они будут проводить данную деятельность. Конечно, стоит выделить, что грамотная работа с персоналом заключается не только в привлечении квалифицированных и амбициозных сотрудников, способных работать и выполнять поставленные задачи, но и в целенаправленном и планомерном анализе будущих сотрудников, их личностных и профессиональных качеств, выявлении сильных и слабых сторон.

Таким образом, далее будет проанализирована реальная деятельность, проводимая по привлечению, отбору и оценке персонала в данной коммерческой организации.

2.2 Анализ эффективности работы системы отбора и оценки кандидатов на вакантные должности в ПАО «Абсолют Банк» г. Санкт-Петербург

В предыдущем параграфе было отмечено, что сотрудники и руководство ПАО «Абсолют Банк» заинтересованы в развитии компании. Современным способом развития является работа с персоналом. В Банке

существует свой отдел обучения, в обязанности которого так же входит осуществление привлечения персонала на вакантные должности. С этого момента начинается цикл мероприятий по работе с сотрудниками организации.

Но важно выделить для начала применяемые способы привлечения сотрудников на вакантные должности по степени их применения. В основном поиск потенциальных сотрудников производится при помощи объявлений в СМИ, затем применяются услуги государственных центров занятости, далее применяется подбор с помощью уже имеющихся сотрудников в организации и на последнем месте идет поиск сотрудников внутри организации.

Из этого можно сделать вывод, что каждый начальник отдела настолько дорожит своими сотрудниками, что не дает возможности им попробовать себя в новой роли, продвинуться по карьерной лестнице.

Еще один недостаток – поиск при помощи уже имеющихся сотрудников в организации, как было отмечено в теоретической части, имеет и опасность, и низкую эффективность. Привлечение родственников на работу в одну организацию грозит назревaniem конфликтов в коллективе, что скажется на психологическом климате и затормозит работу организации.

Следующий этап – это этап приёма на работу. Так для реализации данного этапа потенциальные сотрудники проходят собеседование. Оно проводится в присутствии начальников нескольких отделов и руководителя отдела обучения. Собеседование состоит из беседы с потенциальным сотрудником.

Проверяется наличие приятной внешности, коммуникативных способностей, анализируется речь, а так же такие качества личности как скорость реакции в нестандартных ситуациях, гибкость сотрудника, умение ставить цели и достигать их, а также амбициозность.

Стоит отметить, что в организации отсутствует определенный стандарт или протокол, согласно которому происходит данная процедура, каждый раз происходит ротация тех, кто проводит собеседование, исходя из их

занятости, неизменным остаётся лишь руководители отдела обучения, который регулирует прохождение данной процедуры.

Для оценки персонала, принимаемого на вакантные должности, проводится аттестация на уровень освоения знаний. Данная аттестация представляет собой своего рода допуск к работе. Стоит отметить, что данный этап проводится сразу после обучения. Обучение предусмотрено обязательно для всех вновь принятых сотрудников с целью их ознакомления со стандартами работы сотрудника банка, специфики работы того или иного отдела, а так же корпоративной культурой.

Также в компании используют такие методы по оценке потенциальных сотрудников как:

- анализ индивидуального состояния профессиональных умений сотрудника – аттестация, составляемая отделом обучения после обучения, которое проходят все потенциальные сотрудники без исключения;
- анализ желания роста – исследование самооценки потенциальных сотрудников, методика исследования самооценки личности С.А. Будасси [21; с. 56].

Стоит отметить, что данные по представленной методике, и оценка профессиональных знаний и умений приведены на примере проведенного в ноябре 2018 года набора сотрудников, количество оптантов составило 14 человек. Также важно отметить, что критерий оценки профессиональных знаний и умений проанализирован при помощи данных внутренней аттестации, которую проводит начальник отдела, результаты каждого сотрудника увидеть невозможно, так как они отправляются в специальный отдел и хранятся там, а в отдел отдаются общие данные по группе. Аттестация была проанализирована на основании критериев, которыми руководствуется отдел обучения. Так же важно выделить, что в середине обучения сотрудники проходят промежуточную аттестацию, что позволяет на выходе из обучения определить их динамику и проработать свои ошибки.

При проведении процедуры исследования потенциальных сотрудников по данным методикам обследуемым дается четкая инструкция. По ходу ответов некоторые оптанты могли задавать небольшие, уточняющие вопросы.

Проведенная методика исследования самооценки личности С.А. Будасси была выбрана, потому что способна отражать в самооценке не только личное чувство человека, но и осознание себя в коллективе, личностный рост. Результаты методики интерпретируются следующим образом: самооценка средняя адекватная – вполне отвечает всем предъявляемым требованиям; самооценка высокая неадекватная говорит о перфекционизме, который иногда мешает в работе; самооценка низкая адекватная хоть и относится к разряду адекватных, но на деле показывает сниженные показатели по развитию, личностному росту, а так же осознанию себя в коллективе; самооценка низкая неадекватная – самые низкие показатели, которые говорят о не успешности личности. По данным критериям ответы оптантов распределились:

- самооценка высокая неадекватная – 3 человека (21,42%);
- самооценка средняя адекватна – 7 человек (50%);
- самооценка низкая адекватная – 4 человека (28,6%);
- самооценка низкая неадекватная – 0 человек.

Эти показатели являются достаточно высокими и отражают желание личности в коллективе развиваться.

Также при анализе индивидуального критерия были оценены аттестационные данные сотрудников. Аттестация проходит в виде теста. При рассмотрении данных были освещены такие критерии как:

- количество ошибок, которые делает оптант (критерий А);
- так как тест разделен по блокам, связанным с функциями сотрудников, то так же отдельно фиксируется количество ошибок по блокам, это позволяет сделать вывод о знаниях в той или иной области обязанностей сотрудника (критерий В);

- происходит сравнение с промежуточной аттестации (критерий С).

По критерию А данные показали, что из 14 потенциальных сотрудников отдела 10 человек (71,42%) имеют высокие результаты по аттестации, то есть допускают 1-3 ошибки, 3 (21,42%) потенциальных сотрудника допускают 4-5 ошибок, а 1(7,14%) потенциальный сотрудник допустил 6 ошибок в аттестационном листе.

По критерию В основное количество ошибок совершается в проверке таких функции как обслуживание физических лиц, в том числе осуществление операций, а так же сбор пакета документов для кредитования заемщиков. Эти пункты очень важны для сотрудника, и он должен знать их в совершенстве.

По критерию С было установлено, что в сравнении с аттестацией потенциальных сотрудников, проводимой в середине обучения, оптанты показали результат лучше. Количество сотрудников с высоким результатом выросло на 2 человека, со средним результатом на 1 человека. Важно отметить, что при предыдущей аттестации самые большие ошибки сотрудники совершили в вопросах по тем же функциям, что и в этот раз.

Это означает, что принятые меры для устранения ошибок потенциальных сотрудников были эффективными, а их желание работать в компании высокое.

Таким образом, стоит отметить, что ПАО «Абсолют Банк» при отборе и оценке персонала сталкивается со следующими проблемами.

1. Недостаточные опыт, знания, компетентность и уровень квалификации работников организации, занимающихся отбором, Так как этими вопросами занимается отдел обучения, а не HR-отдел.

Решение: необходимо проанализировать работу сотрудников организации, занимающихся отбором персонала. Если это необходимо – создать данный отдел. При отборе использовать только профессиональных менеджеров, имеющих опыт работы. Такой менеджер должен уметь выяснять характеристику персонала, основываясь на его опыте с прошлых мест

работы. Также менеджера по персоналу можно отправить на обучение, для того чтобы повысить знания и навыки в области отбора персонала.

2. Отсутствие полноценного этапа тестирования при отборе персонала.

Решение: необходимо разработать три типа тестов, направленных на:

- исследование профессиональных знаний и навыков;
- уровень развития интеллекта и других способностей;
- наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Тестирование дает возможность оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности.

3. При отборе персонала отсутствует система четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника.

Решение: необходимо разработать карту компетенций для каждой должности. Карта предполагает наличие у персонала тех качеств, знаний, умений, которые необходимы для эффективной деятельности организации.

При разработке карты компетенций все необходимые требования к персоналу на необходимую должность можно объединить в три группы:

- профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки);
- межличностные навыки (работа в команде, построение взаимоотношений с людьми, убедительные коммуникации);
- рабочие процессы (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество).

4. Отмечено отсутствие четко сформированной системы проведения собеседования.

Решение: при отборе на должность чаще всего работает только менеджер по персоналу. Вопросы менеджера имеют стандартную схему (опыт работы, образование, личные качества). Необходимо, чтобы

в собеседовании участвовал менеджер по персоналу и руководитель отдела, куда принимается человек. В этом случае кроме вопросов может быть предложено стрессовое интервью, которое выявит стрессоустойчивость, а также умение вести себя в разных ситуациях.

Далее необходимо выделить проблему, связанную с привлечением персонала:

- применение помощи уже имеющихся сотрудников в организации;
- возможность «выращивания» кадров в самой организации не особо рассматривается и тем более не является приоритетной задачей.

Решение: для того чтобы компания могла развиваться и развивать свои методы привлечения персонала, необходимо мотивировать имеющихся сотрудников такими способами как психологическая поддержка, создание направления развития и роста кадров в организации, создавать обучение уже существующего персонала по развитию института наставничества в организации, проводить стимулирование деятельности руководителей, которые занимаются развитием кадров, «выращиванием» кадров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проделанной работы, стоит отметить, что на сегодня важно осуществлять деятельность в организациях, которая была бы направлена на привлечение, отбор и оценку сотрудников, принимаемых на вакантные должности.

В теоретической части работы было выявлено, что привлечение персонала – это целенаправленная работа по привлечению потенциальных сотрудников на вакантные должности, с целью поддержания и продвижения целей организации.

Отбор кадров – процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Оценка кадров – анализ качеств и знаний кандидатов на вакантные должности, один из ключевых моментов, формирующих имидж компании.

Если не подводить своевременные итоги деятельности по работе по привлечению персонала, то можно заполучить ряд проблем, таких как:

- отсутствие квалифицированных специалистов;
- наличие текучести кадров;
- отсутствие эффективной деятельности организации.

В работе была проанализирована организация ПАО «Абсолют Банк».

В частности, была рассмотрена процедура по привлечению, отбору и оценке персонала в организацию.

Было выявлено, что в организации существуют:

- собеседование, которое проводится различными сотрудниками и начальником отдела обучения;
- выявление уровня знаний потенциальных сотрудников проводится во время и после предусмотренного в организации обучения;
- методами привлечения сотрудников на вакантные должности выступают объявления в СМИ, информация государственных бирж труда и

занятости населения, привлечение сотрудников при помощи уже работающих сотрудников, в то время как «рост» своих сотрудников идет на последнем месте.

На этапе собеседования были рассмотрены результаты методики исследования самооценки личности С.А. Будасси. Исследование самооценки персонала показало, что у потенциальных сотрудников преобладает средняя адекватная самооценка (у 50% опрошенных). Этот факт также свидетельствует о том, что потенциальные сотрудники готовы развиваться в данной организации.

В то же время при анализе аттестации, проводимой с потенциальными сотрудниками, выявились некоторые сложности в том, что не все сотрудники отдела качественно выполняют как подготовку к аттестации, так и отвечают на аттестацию с ошибками.

Таким образом удалось сформулировать пять проблем: одна по привлечению персонала в организацию, а так же четыре по отбору и оценке сотрудников, принимаемых на вакантные должности. Среди них стоит выделить:

- Проблемы по привлечению персонала:
 - применение помощи уже имеющихся сотрудников в организации;
 - возможность «выращивания» кадров в самой организации не особо рассматривается и тем более не является приоритетной задачей.
- Проблемы по отбору и оценке персонала:
 - недостаточная компетентность работников организации, занимающихся отбором;
 - отсутствие четко сформированной системы проведения собеседования на этапе отбора на вакантные должности;
 - отсутствует система четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности;
 - отсутствие полноценного этапа тестирования при отборе персонала.

Для каждой выделенной проблемы было предложено решение, которое полностью помогает раскрыть проблему, а также создать систему по привлечению, отбору и оценке переслана принимаемого на вакантные должности, но основная рекомендация, которая помогла бы развиваться выбранной организации и дальше – формирование полноценного отдела по привлечению, отбору и оценке персонала со своими стандартами и четкими критериями работы и организации каждой проводимой процедуры.

Таким образом, стоит отметить, что цель работы, а именно проанализировать наличие методов привлечения, отбора и оценки кандидатов на вакантные должности в выбранной организации ПАО «Абсолют Банк», стоит считать достигнутой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляцкий Н.П., Управление персоналом: учеб. пособ. / Н.П. Беляцкий– 2-е изд. - Минск: Современная школа, 2010. – 447 с.
2. Борисова Е. А., Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
3. Вудкок М., Фрэнсис. Д., «Раскрепощенный менеджер» / Вудкок М., Фрэнсис. Д. // М.: «Дело», 2010 г. – 189 с.
4. Елисеева И.И., Общая теория статистики, - 5-е изд. перераб. и доп./ И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев А.Ю. – М.: Финансы и статистика, 2012 г. – 656с.
5. Иванова С., Искусство подбора персонала / С. Иванова – М.: Альпина Паблишер, 2018 г. – 313с.
6. Йеттер В.,Эффективный отбор персонала: пер. с англ., переводчикШипилова О.А. // – Харьков: «Гуманитарный центр», 2018 г. – 356с.
7. Касьянова Г.Ю., Приём и увольнение работников с учётом всех изменений законодательства: / Г. Ю. Касьянова // – М.: АБАК, 2018 г. – 208с.
8. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации: учебник / под. ред. Кибанова А.Я. – 4-е изд., доп. и перераб. // М.: «Инфра-М», 2018 г. – 695 с.
9. Котлер Ф., Управление маркетингом / Котлер Ф. // - М.: «Экономика», 2010 г. – 211 с.
10. Красовский Ю. Г., Управление поведением на фирме / Красовский Ю. Г. //- М. «Инфра-М», 2011 г. – 321 с.
11. Малхорта Н.Д., Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание: пер.с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2013 г. – 960с.
12. Пугачев В.П.,Управление персоналом организации / В.П. Пугачев – М.: Юрайт, 2018 г. – 402с.

13. Стрикленд А.Дж., Стратегический менеджмент./ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд // - М: ВИЛЬЯМС – 2012 г. – 925с.
14. Травин В. В., Дятлов В. А., Основы кадрового менеджмента / Травин В. В., Дятлов В. А. // - М.: «Дело»- 2010 г. – 134 с.
15. Ульрих Д., Брокбэнк У., HR в борьбе за конкурентное преимущество: пер. с англ., переводчики Новаш И., Богомолова М. // – М.: Претекст, 2017 г. – 361с.
16. Чуланова О.Л., Технологии кадрового менеджмента: учебник / О.Л. Чуланова // – М.: Инфра-М, 2018 г.– 492 с.
17. Козлов Д. К., Как оценить эффективность центров затрат.[Электронный ресурс]
URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/cost_center_kpi.shtml
(дата обращения 21.11.2018 г.)
18. Литягин А. Ю., Грейды или KPI? [Электронный ресурс]
URL: <http://blog.lityagin.ru>(дата обращения 26.11.2018 г.)
19. Письмаров А. Г., Как оценивать эффективность работы компании: журнал «Генеральный Директор»[Электронный ресурс]
URL: <http://www.cfin.ru/ias/manacc/efficiency.shtml>(дата обращения 28.11.2018 г.)
20. Чупров К. Г., Ключевые непоказатели: журнал «Управление компанией». [Электронный ресурс]
URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi_trobles.shtml(дата обращения 03.12.2018 г.)
21. ОАО «Абсолют Банк» [Электронный ресурс]
URL: <https://absolutbank.ru/about/>(дата обращения 05.12.2018 г.)