

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере Уральского банк ПАО «Сбербанк»)

Студент

Рудникова Галина Валерьевна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Корнеева Елена Николаевна

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Г.В. Рудникова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга на предприятии (на примере Уральского банка ПАО «Сбербанк»»).

Научный руководитель: Е.Н. Корнеева.

Цель исследования – разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонал в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования выступает Уральский банк ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования выступает процесс рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

Опираясь на выявленные проблемы в процессе рекрутинга персонала Уральского банка ПАО «Сбербанк» были предложены мероприятия по его улучшению. Экономический эффект от внедрения этих мероприятий составил 3050,03 тыс.руб., что свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами Уральского банка ПАО «Сбербанк» с целью улучшению процесса рекрутинга на предприятии.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 27 источника. Общий объем работы составляет 53 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы рекрутинга персонала предприятия	6
1.1 Понятие, сущность и виды рекрутинга персонала	6
1.2 Процесс и методы рекрутинга персонала на предприятии.....	10
2 Анализ процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ рекрутинга на предприятии	25
3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонал в Уральском банке ПАО «Сбербанк»	34
3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала на предприятии.....	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение	48
Список используемой литературы	51

Введение

Современный этап развития России связан с необходимостью преодоления последствий кризисных явлений и формированием эффективной экономической системы. Действенность национальной экономики обеспечивается стабильным функционированием отдельных субъектов ведения хозяйства. Существенным фактором обеспечения эффективной деятельности, высокой конкурентоспособности, устойчивого экономического развития является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные цели и определенные задачи. Для полноценного комплектование персонала предприятия необходимо соблюдать основные принципы его подбора и учитывать особенности применения источников, средств, методов отбора, а также цели, потребности и финансовое положение предприятия.

На современном рынке труда сложилась парадоксальная ситуация: при достаточно высоком уровне безработицы наблюдается дефицит квалифицированных специалистов, что и обусловило возникновение нового направления – рекрутмента персонала. Также важным становится вопрос применения системного и процессного подходов для обеспечения эффективного подбора персонала в зависимости от характеристик и особенностей сферы деятельности предприятия.

«Нехватка кадров во многих отраслях рождает повышенный спрос на специалистов по подбору персонала, и необходимость совершенствования процесса рекрутинга и использования современных методов по подбору персонала» [4]. Подобные тенденции сохраняются и в ближайшем будущем. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонал в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы рекрутинга персонала предприятия;
- провести анализ процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк»;
- разработать мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонал в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования выступает Уральский банк ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования выступает процесс рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

Информационным обеспечением работы являются учебники и учебные пособия по управлению персоналом отечественных и зарубежных авторов, материалы статей, научных изданий по тематике HR-менеджмента и рекрутинга, внутренние данные Уральского банка ПАО «Сбербанк».

В ходе выполнения работы использовались следующие методы исследования: анализ, обобщение и синтез научной и методической работы по проблеме исследования, анкетирование, опрос.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех разделов, заключением, списком используемой литературы.

1 Теоретические основы рекрутинга персонала предприятия

1.1 Понятие, сущность и виды рекрутинга персонала

Социально-экономическое развитие нашей страны в последнее время находится не в лучшем состоянии. Нестабильная политическая ситуация, тотальное обнищание большей части трудоспособного населения, высокие тарифы на коммунальные услуги, отсутствие уверенности в завтрашнем дне – все эти факторы способствуют увеличению внешней миграции населения. В этой связи перед руководителями предприятий возникает проблема в обеспечении предприятия персоналом не только достаточной квалификации, но и требуемого количества. В этой связи возникает необходимость разработки и использования более действенных современных технологий рекрутинга персонала на отечественных предприятиях в современных трансформационных условиях.

Первым массовый набор претендентов применил Юлий Цезарь. Он пообещал каждому солдату, который приведет товарища, щедрое вознаграждение. Таким образом боеспособная армия формировалась за рекордный промежуток времени. Значение рекрутинг происходит от французского слова и означает «служба по найму». В самом деле, «рекрутинг» сначала означает вербовка на военную службу [14].

Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности, сущность которого состоит в предоставлении услуги по поиску и подбору персонала возник сравнительно недавно. Местом его возникновения считается США в 20-40-х годах XX века [15].

Исходя из исследований М.Ю. Мишина, «большие специализированные кадровые агентства впервые появились в США после Великой депрессии и особенно после второй мировой войны, когда последовал подъем промышленности и резко выросший спрос на профессиональных работников. Рекрутмент берет свое начало в

управленческом консалтинге. Именно крупнейшие консалтинговые компании такие как Deloitte & Touch, Ernst & Young в качества расширения сервиса своих услуг начали целенаправленно переманивать высококвалифицированных специалистов в компании своих клиентов. Первой компанией, активно использовавшей Executive search было американское агентство Boyden, открытое в Нью-Йорке в 1946 году» [17].

Итак, рекрутинг – это глобальный поиск специалистов, максимально отвечают специфическим потребностям предприятия. При этом важна максимальная экономия ресурсов. Также, не менее важно четкое определение того, кто и когда вам потребуется.

Цель рекрутера составить предварительное мнение об участниках конкурса, которые попали в short-лист, как о потенциальных работниках на вакансии работодателя [21].

Сегодня большинство работодателей предлагают людям практически одинаковые условия: заработная плата и льготы. Интересно, что крупным компаниям для дополнительного поиска лучших кандидатов необходимо развивать и бренд работодателя. Независимо от предметной области, мастерство рекрутера заключается в правильном выборе способа донесения информации целевой аудитории о потребностях бизнеса, возможностях для кандидата и открытой вакансии.

Работа рекрутера, как и любая другая работа с людьми, безусловно, непростая. Но благодаря ей в жизни людей происходят изменения к лучшему: предприятия развивают свой бизнес, профессионалы находят самовыражение в интересной работе. Спрос на рекрутинговые услуги достаточно высок со стороны компаний работодателей в России. В современных условиях значительное количество предприятий испытывают нужду в профессиональных кадрах и достаточно активно используют помощь профессиональных рекрутеров для решения поставленных перед ними задач.

Рекрутинг условно делится на несколько типов [23]:

- хедхантинг – это механизм переманивания сотрудников других компаний (как правило у конкурентов). Является самой дорогой услугой рекрутинговых агентств и наиболее востребованной;
- массовый набор персонала – осуществляется в результате открытия компании, организации, фирмы или филиалы (например, открытие нового магазина или супермаркета). Стоимость услуг рекрутера в таком случае значительно ниже, чем при хедхантинге;
- классический рекрутинг – имеется в виду стандартный поиск идеального кандидата, без ограничений по источникам поиска и методов привлечения потенциального работника;
- Е-рекрутинг – это достаточно новый метод поиска персонала с помощью привлечение Интернет-ресурсов.

Что касается видов рекрутинга, то их существует два – внешний и внутренний. Рекрутеры первой группы (внешние) работают в рекрутинговых компаниях (больше распространенное название – кадровые агентства) и выступают посредниками между компаниями-заказчиками и соискателями работы [1].

Внутренние рекрутеры подбирают персонал исключительно для собственной организации. Другое название внутреннего рекрутинга – «работа in-house».

Рассмотрим более подробно основные виды рекрутинга (таблица 1).

Таблица 1 – Виды рекрутинга персонала [24]

Виды рекрутинга	Характеристики
Внутренний	результаты отборочных испытаний кандидата на вакантную должность
	результаты оценки работы внутреннего кандидата
	возможность внутреннего обучения кандидата на вакантную должность
	анализ и описание текущей позиции соискателя и профиля свободной вакансии
	условия для продвижения внутреннего кандидата и возможность замены текущей позиции

Продолжение таблицы 1

Виды рекрутинга	Характеристики
Внешний	заключение договора с кадровыми агентствами
	размещение вакансий в СМИ
	плакаты или сообщения на двери предприятия
	контакты с профсоюзами и отраслевыми ассоциациями
	контакты с профсоюзами и отраслевыми ассоциациями
	контакты с университетами, школами, студенческими ассоциациями, профильными курсами и бизнес-школами
	лекции и доклады в университетах и школах
	контакты с другими предприятиями, работающими на том же рынке, с точки зрения взаимного сотрудничества

Рассмотрим сравнительную характеристику внешнего и внутреннего рекрутинга (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика видов рекрутинга [3]

Фактор	Внешний рекрутинг	Внутренний рекрутинг
Клиенты и заявки на подбор персонала	Компания-заказчик (или сотрудник компании заказчика)	Руководство структурного подразделения
Поиск и отбор персонала	Привлечение СМИ, Интернет, jobсайты	Поиск через сотрудника группы подбора
Закрытие вакансии	Происходит в результате эффективной работы группы поиска и подбора кандидата (в соответствии с источниками поиска)	
Увольнение во время испытательного срока	Если работник увольняется, прежде чем закончится испытательный срок, агентство берет на себя ответственность с поиске новой кандидатуры	Если работник увольняется, прежде чем закончится испытательный срок, рекрутер занимается поиском новой кандидатуры (таким образом внутренний рекрутинг может стать внешним)
Премирование	Фиксированная основная часть заработной платы и процент от количества закрытых вакансий (бонусная часть больше чем основная)	Есть фиксированная основная часть заработной платы и переменная часть заработной платы в виде текущих премий (бонусная часть меньше основной)

Подводя итог, можно подчеркнуть, что рекрутинг представляет собой совокупность процессов, связанных с поиском, отбором и привлечением

новых талантов в компанию на вакантные места. Во внешнем и внутреннем рекрутинге схема работы и ее содержание почти аналогичны, однако и там и там есть свои преимущества и недостатки. Делая выбор, рекрутер должен учитывать потенциальные перспективы дальнейшего развития.

1.2 Процесс и методы рекрутинга персонала на предприятии

Как уже было определено, рекрутинг означает подбор персонала на вакантную должности, систему мер по привлечению рабочих, владеющих необходимой экспертизой, знаниями и навыками для выполнения поставленных перед ними задач на определенной должности, совокупность действий по поиску и отбору таких лиц.

Рекрутинг – комплексный процесс, при котором можно выделить шесть этапов (рисунок 1).

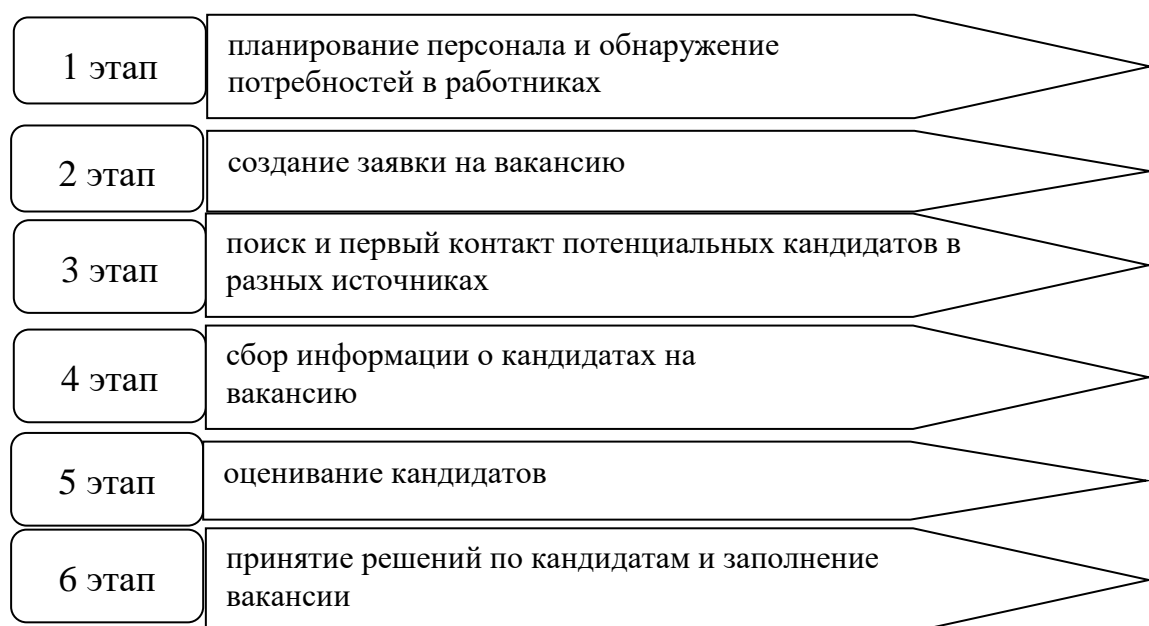


Рисунок 1 – Этапы рекрутинга [10]

Формирование рекрутингового плана – первая вещь, о которой должны подумать рекрутеры предприятия. Это инструмент, посредством которого

определяются не только позиции, которые должны быть заполнены не только в ближайшем будущем, но и устанавливаются пробелы в необходимых навыках и подчинение плана их преодоления в соответствии с целями предприятия. Стратегический рекрутинг-план включает у себя календарь рекрутинга, планирование бюджета на процессы найма, позиции для заполнения, системы управления потоком кандидатов, источники поиска кандидатов и т.д. В первую очередь необходимо определить потребности в рекрутинге и пробелы в навыках предприятия, которые необходимо заполнить путем поиска людей на подходящие вакансии [19]. Такие заполнения можно осуществить с помощью внутреннего поиска и перестановок людей внутри предприятия, соответствующих повышений и т.д. Можно также проверить нет ли возможности слияния новой вакансии с уже имеющейся, с помощью чего работнику предприятия может быть предоставлено больше ответственности и задач и таким образом предоставлено повышение.

При построении рекрутинг-плана в анализ необходимо включить рост предприятия, расширение штата и функционала, возможность предоставления повышений и внутренних смен команд [20].

Следующим шагом является создание плана найма и рекрутинг-календаря. Для этого необходимо применить проведенный на предварительном этапе анализ, что поможет спрогнозировать будущую потребность каждого отдела в персонале. Таким образом, подготовку к процессу найма можно будет начать раньше времени. То есть, планирование затем переносится в календарь с определением сроков на каждый этап и установлением необходимых действий. Формируются списки позиций, которые необходимо заполнить, общий состав команд предприятия, расписание рекрутинга с отметками начала, конца и промежуточных этапов [6].

После создания плана и календаря рекрутинга следует перейти к определению необходимых инструментов для автоматизации процессов и

удобства работы. Одним из лучших решений в такой ситуации является использование ATS систем (Applicant Tracking System, с англ. – система отслеживания аппликантов). Использование такого программного обеспечения ускоряет скорость найма, экономит время рекрутера, систематизирует информацию, облегчает сбор аналитики и т.д. При выборе ATS-систем на предприятии учитывается ряд факторов, по которым ищут удовлетворяющее программное обеспечение определенные потребности предприятия. Основными такими чертами систем является интегрированность, возможность аналитики, опыт кандидата (Candidate Experience), поддержка системы, безопасность и право собственности на данные, функция поиска, поддержка нескольких пользователей [14].

Следующим этапом в процессе рекрутинга есть создание заявки на вакансию. У менеджера, который ищет человека в свою команду, рекрутеру необходимо выяснить все детали должности. Важными пунктами являются точный перечень обязанностей, требований к кандидату, желаемых навыков и экспертизы, уточнения порядка коммуникаций в команде, ее численность, состав, детали оформления и условия работы. Вся эта детализированная информация собирается для точного понимания того, какого именно кандидата необходимо искать и что предприятие может ему предложить и чем заинтересовать. Важным элементом на этом этапе является создание описания вакансии, отправка в разные источники для привлечения кандидатов и их охвата. По данным исследования CareerBuilder 79% соискателей в вакансии в первую очередь обращают внимание на требования к кандидату, 72% – на зарплату, 62% – на информацию о предприятии [24].

После написания текста самой вакансии и создания карты найма кандидата нужно опубликовать предложение. В первую очередь это стоит сделать на странице карьеры предприятия, чтобы люди, которые хотели бы попасть именно в эту организацию, сразу знали о вакантных должностях. Далее рекрутеры обычно обращаются к джоб-сайтам. Кроме страницы карьеры компании и джоб-сайтов также используются социальные сети. Для

привлечение молодых талантов действенной стратегией является связь с карьерными отделами университетов и школах профильных курсов. Распространенной практикой также является контактирование пассивных кандидатов, квалификации которых подходят под вакансию, но которые на момент поиска трудоустроены [11].

Применяются также реферальные программы внутри компаний, согласно которых работники организации рекомендуют своих друзей, подходящих знакомых под требования определенной вакансии и за это получают определенные бонусы. Такие виды найма обычно качественнее тех, что были сделаны путем обычного поиска или отзыва на вакансию [9].

После этапа поиска и первого контакта потенциальных кандидатов вакансию рекрутер переходит к сбору и анализу информации о них: резюме, портфолио и т.д. Специалист просматривает профили кандидатов для выявления тех, имеющие релевантный опыт, образование, экспертизу и в дальнейшем контактирует с ними для уяснение нужных ему деталей и назначение дальнейших этапов отбора [19].

На пятом этапе процесса рекрутинга проходит тестирование, собеседований с кандидатами. Для отбора персонала в компаниях используются разные виды интервью.

Первым является короткое собеседование по телефону. В ходе этого разговора рекрутер выясняет детали опыта кандидата, лучше знакомится с его резюме, узнает его настроения и представления о новой позиции, отвечает на вопросы. Такой тип собеседований может использоваться для всех должностей в разных сферах, он помогает работодателю сразу отфильтровать незаинтересованных кандидатов и тех, кто не владеет достаточным опытом или экспертностью.

Структурированное интервью проводится по заранее подготовленному списком вопросов для отдельной вакансии. Эти вопросы нацелены на обнаружение способностей, достижений и навыков кандидата, понять его поведение и цели. С помощью такого собеседования рекрутер будет иметь

возможность сравнивать кандидатов по полученным ответам на вопрос и выбрать того, кто больше всего подходит на должность. В условиях неструктурированного интервью рекрутер и кандидат свободно общаются, со стороны это выглядит как обычная беседа, без всякого сценария и подготовленных заранее вопросов, но на самом деле в ходе разговора представитель компании оценивает кандидата [22].

Ситуационные интервью проводят для найма персонала на высокие позиции, которые предусматривают управление подчиненными и возглавление определенных функций. В условиях такого собеседования кандидату нужно описать последовательность своих действий в поставленной ситуации, рассказать о методике принятия соответствующих решений и причинах их принятия. Такие интервью проводятся работниками технических отделов, куда нанимается кандидат для экспертной оценки знаний и умений [10].

В ходе поведенческого интервью (или интервью по компетенциям, бихевиористического интервью) отслеживается реакция кандидата на определенные ситуации. Для ответов на вопросы поведенческого характера человеку необходимо проводить параллели со своим имеющимся опытом и, опираясь на него, отвечать. Для оценки ответов интервьюер обращается к установленным критериям на должность посредством компетенций.

В случае найма большого количества работников на однотипные вакансии может использоваться в ходе отбора кандидатов в групповое интервью. Оно показывает, как несколько респондентов, которые не знакомы между собой, могут совместно работать для решения поставленной перед ними задачи. Интервьюер выступает наблюдателем за процессом и оценивает работу каждого участника. На основе его анализа принимается решение об избрании лучших потенциальных сотрудников.

Одним из сложных методов интервьюирования является стресс-интервью. В его условиях создается намеренно стрессовая ситуация для кандидата, в которой он должен проявить свою стойкость и умение

правильно принимать решения при напряженных обстоятельствах. Такой тип собеседований применяется для отбора кандидатов на должности, где могут возникать конфликты, нужна быстрая и качественная работа в условиях дедлайнов, надо уметь приспосабливаться к напряженному окружению и продолжать хорошо работать и т.д.

Еще одним важным видом проведения собеседований является интервью за метапрограммами. Метапрограммы – это определенные психологические установки, фильтры восприятия, через которые человек усваивает и сортирует информацию. Существует список вопросов, помогающих определить ту или иную метапрограмму, по которой действует человек. С их помощью потенциальный работодатель лучше узнает способ мышления кандидата, может лучше понять причины совершения лицом тех или других действий. Одними из самых распространенных метапрограмм являются совпадения и отличия, рефлексивность и активность, реакция на стресс, ориентация на процесс и результат и т.д.

Последним этапом процесса рекрутинга является принятие решения по утверждению или отказ кандидату на месте в компании. В случае отказа претенденту на вакансию стоит расписать причины, почему именно он не подходит на данную позицию для сохранения хорошего отношения человека к организации и поддержания положительного бренда работодателя. При принятии лица на вакансию составляются документы с утверждения ее на позиции и начинается процесс оформления работника [5].

«Поиск лучших сотрудников еще никогда не был так сложным, как сейчас. Поколения меняются и вот уже «миллениалы» идут на фриланс, а «поколение Z» только начинает выходить на работу. Методы рекрутинга, которые работали с «Беби-бумерами», больше бездействуют. Digital-революция требует новых идей, которые помогут работать с новыми людьми, выросшими во время смартфонов. Конечно, непросто следить за всеми новыми рекрутинговыми методами. Нужно изучать, как их можно

использовать в вашей компании, запускать тестовые проекты и только потом применять их на практике» [12].

Основные современные и проверенные временем методы рекрутинга персонала приведен ниже:

- инклюзивные объявления о работе. Слова и то, как их использовать, могут оттолкнуть целые группы кандидатов (женщины, этнические меньшинства, пожилые люди и лица с ограниченной трудоспособностью). Поэтому, если нужно создать универсальное объявление о вакансии следует воспользоваться либо врожденным ощущением корректности, либо использовать специальные программы, помогающие писать эффективные вакансии. Они сканируют большое количество документов и на основе этих данных прогнозируют, какая реклама поможет добиться успеха там, где другие терпят неудачу [2];

- таргетинг. Рекрутинг на нишевых сайтах, где находятся ваши целевые кандидаты, может быть достаточно эффективным. К примеру, Amazon публикует объявления о вакансии в Tinder, а McDonald's использует Snapchat. Это отличные примеры как компании пользуются уникальными каналами для поиска кандидатов. Следует знать своих кандидатов и понимать, кого планируется привлечь. Тогда будет не трудно, используя таргетинг, найти лучшего для компании кандидата [26];

- видео-интервью является одним из базовых и наиболее эффективных методов рекрутинга. Использование видео – отличное решение для собеседований с живущими кандидатами в другом городе или стране. Видео-собеседования экономят кучу времени и денег как компании, так и потенциальным кандидатам. Дополнительно к видео-интервью рекрутер может использовать специальные программы, сканирующие движения и тембр голоса кандидата. Это позволит составить наиболее полный портрет о потенциальном работнике [25];

- гиг-экономика. Гиг-экономика становится все популярнее. Например, компании срочно требуется кто-то с определенными навыками.

Но нужен он, чтобы скорее закрыть «горящие проекты», а не на постоянное основание. В таком случае для компании будет наиболее выгодным использование фриланс-платформы. Но работа с фрилансерами связана с определенными сложностями: отслеживание эффективности, дедлайны, вопросы коммуникации с командой. Задача рекрутера – найти ответственного фрилансера, с перспективой будущего трудоустройство на постоянное основание в компанию [16];

- пассивные кандидаты. «В эпоху социальных медиа было почти невозможно выйти на связь с талантливыми работниками, не желающими менять работу. Появление социальных сетей, в том числе профессиональных, стало настоящим переломным моментом. Теперь рекрутеры могут связаться с кем угодно. Они могут взаимодействовать с пассивными кандидатами и налаживать связь. Даже если кандидат сейчас не заинтересован менять работу – контакт уже установлен» [9];

- рекомендации сотрудников. «Рекомендации сотрудников – один из самых эффективных методов найма. Чтобы создать собственную реферальную программу для сотрудников, стоит убедиться, что она правильно построена. Элементами реферальной программы для сотрудников есть: мотивация, комфорт, информированность, признание» [13];

- текстовые сообщения. Рекрутером читается не менее 98% отправленных текстовых сообщений. Кроме того, доля ответов для сообщений составляет 45% (тогда как для электронных писем – всего 6%). Это говорит о том, что общение в мессенджерах – эффективный способ коммуникации. В современном рекрутинге широко используются следующие современные мессенджеры: Telegram, Viber, Whatsapp, Instagram. Текстовые сообщения – это отличный способ: установить контакт с кандидатом [18];

- «социальные сети. «Миллениалы» и «поколение Z» предпочитают поиск работы через социальные сети, 86% молодежи используют для этого специальные группы и каналы. Возможности социальных сетей безграничны и теперь выходят далеко за границы

Facebook, Twitter, Instagram и LinkedIn. Рекрутерам следует расширить сферы поиска и обратить внимание на такие места как Tinder или Snapchat. Ведь именно социальные сети отлично подходят для взаимодействия с младшими поколениями и пассивным кандидатам» [7].

Рекрутинг становится достаточно современным и технологически ориентированным. Если компания желает найти лучших кандидатов, рекрутерам нужно проявить творческий подход и время от времени пробовать новые способы.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы рекрутинга персонала предприятия, сформулируем следующие выводы.

Рекрутинг по своим общим чертам начал развиваться еще до нашей эры, но как отдельная деятельность была выделена только в начале XX века. В России развитие система управления человеческими ресурсами и рекрутинг в современном понимании начали формироваться в конце XX–начале XXI ст. через влияние иностранных практик. Рекрутинг представляет собой совокупность процессов, связанных с поиском, отбором и привлечением новых талантов в компанию на вакантные места.

Современная система HR-менеджмента первым шагом включает в себя анализ персонала компании и планирование будущих наборов работников. Далее идет рекрутинг, являющийся комплексным элементом, включающий в себя несколько этапов. Перед поиском кандидата на вакансию создается его профиль с необходимыми навыками, знаниями, перечнем задач на позиции. Далее производится сам поиск как активный, так и пассивный. Активный предполагает поиск напрямую организацией профилей потенциальных кандидатов и их контактирование, а пассивный представляет собой рассылку и публикацию вакансии на сайтах поиска работы, карьерной странице компании. Далее проводятся собеседования с отобранными кандидатами, которые наиболее подходят на должность и принимаются решения по приему лучших. Также в работе были рассмотрены основные современные и проверенные временем методы рекрутинга персонала.

2 Анализ процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«ПАО «Сбербанк России» – крупнейший отечественный универсальный банк. Это старейшее финансовое учреждение, ведущее свою историю еще с 1841 года. В 1991 году банк был преобразован в акционерный коммерческий банк и перешел в собственность ЦБ РФ, который по сей день владеет контрольным пакетом его акций в размере 57,6%. Остальными акционерами банка являются свыше 263 тысяч физических и юридических лиц. В настоящее время «Сбербанк» занимает лидирующие позиции во всех основных сегментах российского банковского рынка. На его долю приходится свыше половины частных вкладов и около трети выданных кредитов в стране. Активы банка составляют 27% всей банковской системы России. Банк обладает широкой филиальной сетью, в состав которой включены 18 территориальных банков и свыше 20 тысяч подразделений. Он имеет также дочерние банки, находящиеся на Украине, в Казахстане и Белоруссии» [27]. В перспективе банк планирует активно расширять свое международное присутствие. Уральское отделение «Сбербанка» располагает наиболее разветвленной филиальной сетью в стране, в которую включены 58 отделений и свыше 2 тысяч банкоматов.

Миссия ПАО «Сбербанк»: Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Ценности ПАО «Сбербанк»: основа отношения к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

ПАО «Сбербанк» осуществляет следующие банковские операции: привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады; открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

переводы денежных средств по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков – корреспондентов по их банковским счетам; инкассацию денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц и т.д.

«ПАО «Сбербанк» оказывает широкий спектр услуг для всех категорий клиентов, куда входят разнообразные виды кредитования, надежные и выгодные вклады, денежные переводы, обслуживание пластиковых карт ведущих мировых платежных систем MasterCard и VISA, расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц, торговое финансирование, инкассация, лизинг, операции с валютой, брокерское обслуживание, услуги на рынке драгоценных металлов, дистанционное обслуживание. Банк поддерживает корреспондентские отношения с 220 крупнейшими банками мира и участвует в деятельности ряда ведущих международных финансовых организаций. Кроме того, он является активным участником российских биржевых организаций ММВБ и РТС. Сбербанк активно занимается спонсорской деятельностью и благотворительностью, оказывая финансовую помощь фонду «Подари жизнь» и другим важнейшим российским социальным проектам, а также поддерживая спорт и культуру России» [27].

Юридический адрес Уральского банка ПАО «Сбербанк»: 620026, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, д.67.

«Уральский банк Сбербанка России был реорганизован на базе четырех территориальных банков (Екатеринбургского, Башкирского, Челябинского, Курганского) 4 ноября 2000 года на основании постановления правления Сберегательного банка РФ № 236. Это было связано с принятием новой концепции развития Сбербанка России до 2005 года, призванной оптимизировать структуру управления Сбербанком. Реформа привела к значительному преобразованию всей филиальной сети Сбербанка - 71 территориальный банк Сбербанка России, функционировавший в прежних административных границах субъектов Российской Федерации, объединен в

17 банков, обслуживающих крупные экономико-географические регионы» [27].

Уральский банк ПАО «Сбербанк» является одним из 14 территориальных банков Сбербанка и осуществляет свою деятельность на территории Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Республики Башкортостан. Обладает самой разветвленной в регионе филиальной сетью, состоящей из 4 головных отделений и 1636 подразделений.

«Традиционно банк является лидером в сфере обслуживания физических лиц. Число счетов вкладчиков Уральского банка превысило 20 миллионов единиц. Остаток по вкладам на 01.01.05г. составляет около 60 млрд. рублей. Банк предлагает более 20 видов вкладов в рублях, долларах США и евро различные программы кредитования населения (на покупку жилья, получение образования, неотложные нужды, «связанное кредитование» и пр.), выпускает банковские карты международных платежных систем и АС СБЕРКАРТ, осуществляет денежные переводы, в том числе срочные переводы в любую точку России в течение 24 часов, прием коммунальных и иных платежей в пользу юридических лиц, реализует монеты и слитки из драгоценных металлов, открывает обезличенные металлические счета и пр. Филиальная сеть банка включает 124 отделений и 1611 внутренних структурных подразделений (дополнительных офисов, операционных касс вне кассового узла)» [27].

Для корпоративных клиентов ПАО «Сбербанк» предоставляет услуги по размещению депозитов, проектному, трейдерскому и экспортному субсидированию, услуги по управлению наличностью и прочие банковские продукты.

В 2021 году ПАО Сбербанк активно поддерживал восстановление российской экономики и выдал клиентам более 20 трлн руб. кредитов. Государственные и собственные льготные программы существенно повысили доступность ипотеки для населения и способствовали рекордному росту ипотечного портфеля на 29%. ПАО Сбербанк дополнил программы

государственных выплат привлекательными предложениями на нефинансовые продукты и сервисы ПАО Сбербанк, и к концу 2021 года более 4,25 млн. клиентов стали подписчиками СберПрайм.

Далее рассмотрим организационную структуру Уральского банка ПАО «Сбербанк» (рисунок 2).

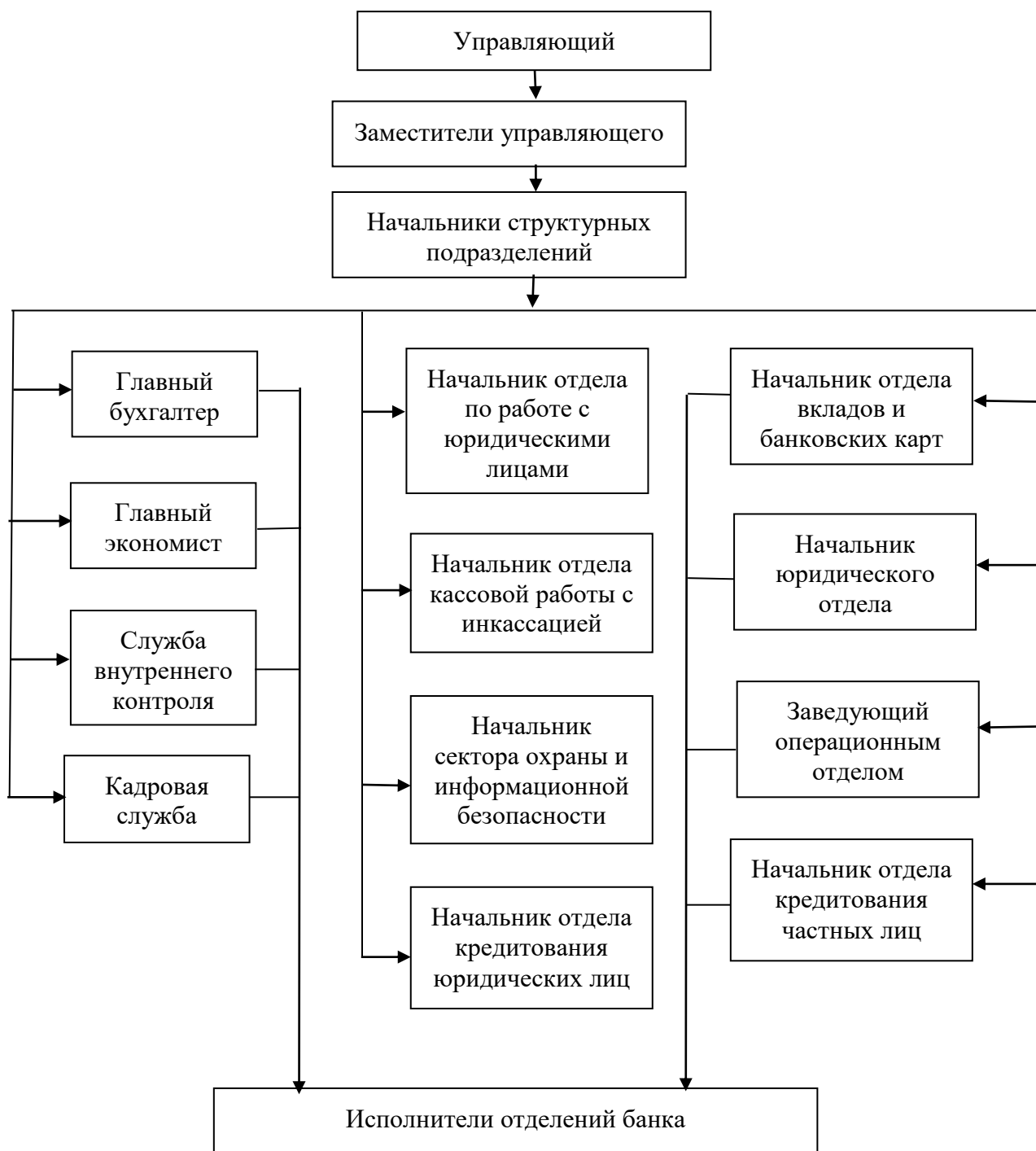


Рисунок 2 – Организационная структура Уральского банка ПАО «Сбербанк»

Таким образом, организационная структура Уральского банка ПАО «Сбербанк» относится к дивизиональному типу управления, что соответствует общей модели управления крупнейшим банковским холдингом государства.

В таблице 3 отражена динамика ключевых экономических показателей Уральского банка ПАО «Сбербанк» в 2019-2021 годах.

Таблица 3 – Динамика ключевых экономических показателей Уральского банка ПАО «Сбербанк» в 2019-2021годах, тыс. руб.

Наименование показателя	Абсолютное значение			Абсолютное отклонения 2021/ 2019 гг., тыс. руб.	Темп прироста 2021/ 2019 гг., %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		
Активы	27 695 976	33 146 262	37 943 961	10 247 985	37,00
Кредиты юридическим лицам	13 328 889	15 470 542	17 002 922	3 674 033	27,56
Кредиты физическим лицам	7 243 648	8 474 152	10 664 275	3 420 627	47,22
Резервы на возможные потери по кредитам клиентам	1 210 002	1 572 240	1 415 380	205 378	16,97
Вложения в ценные бумаги	3 303 085	5 170 776	5 129 614	1 826 529	55,30
Средства физических лиц	13 624 754	15 711 376	17 112 910	3 488 156	25,60
Собственные средства	6 650 195	7 800 112	8 979 439	2 329 244	35,03

Данные таблицы 4 наглядно демонстрируют, что финансовый потенциал кредитной организации за рассматриваемый период существенно возрос, о чем свидетельствует рост активов и депозитов на счетах. Отмечается увеличение объемов кредитования как физических, так и юридических лиц, что было обусловлено снижением ключевой ставкой ЦБ

РФ и расширением продуктовой линейки. За анализируемый период исследуемый банк повысил уровень собственных средств на счетах на 35,03%, а также средств клиентов на депозитных счетах на 25,6%.

В таблице 4 отражена динамика финансовых результатов кредитной организации за 2019-2021 годы.

Таблица 4 – Динамика финансовых результатов Уральского банка ПАО «Сбербанк» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Абсолютное значение			Абсолютное отклонения 2021/2019 гг., тыс. руб.	Темп прироста 2021/2019 гг., %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		
Чистый процентный доход	1 167 757	1 439 874	1 617 486	449 729	38,51
Чистый комиссионный доход	639408	509 890	578 866	-60 542	-9,47
Чистый доход от валютной переоценки и торговых операций	20359	197 587	85 562	65 203	320,27
Операционные доходы до резервов	1886051	2 137 174	2 343 956	457 905	24,28
Расходы по совокупным резервам	76621	612 893	111 632	35 011	45,69
Операционные расходы	788411	649 295	706 170	-82 241	-10,43
Прибыль до налога на прибыль	1097641	874 986	1 526 154	428 513	39,04
Чистая прибыль	856245	709 892	1 237 067	380 822	44,48
Совокупный финансовый результат	856245	742 756	1 046 257	190 012	22,19

Данные таблицы 4 демонстрируют, что анализируемый период был успешным для Уральского банка ПАО «Сбербанк», что подтверждают возрастающие процентные доходы на 38,51%, а также увеличивающаяся чистая прибыль на 44,48%.

Далее перейдем к анализу процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк».

2.2 Анализ рекрутинга на предприятии

Сегодня персонал Уральского банка ПАО «Сбербанк» – это команда высококвалифицированных специалистов, способных оперативно решать сложные задачи и быстро удовлетворить потребности клиентов в банковском обслуживании.

Традиционный процесс подбора персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» осуществляется поэтапно с использованием основных и дополнительных методов. Как показывает мировая практика устные собеседования при отборе кадров носят субъективный характер и во время их проведения достаточно сложно определить качества кандидатов на предлагаемую должность, скрываемые ими или те, о наличии которых они даже не предполагали. Значительно лучшие результаты в процессе подбора можно получить с помощью экспериментальных методов (выполнение образцов работы, пробных и ситуационных задач). Иногда используют более сложные задачи, применяя кейс-методику.

Такие методы позволяют более достоверно определить уровень изобретательности, наблюдательности, быстроту мышления работника, умение анализировать разные данные и обобщать факты. Само изучение этих критериев играет ключевую роль в процессе установления соответствия работника минимальным требованиям, непосредственно связанным с выполнением перечня работ и должностных функций по определенной профессии.

Из всех возможных методов подбора в Уральском банке ПАО «Сбербанк» используются наиболее целесообразные, имеющие практическое подтверждение своих результатов, а именно:

- собеседование (структурированное, свободное). Собеседование проводится с помощью метода «по компетенциям». Сущность данного метода: выявление компетенций претендента и сопоставление их с тем, что необходимо для выполнения функциональных обязанностей Преимущества:

позволяет получить достаточно полную информацию о профессионально важных и личностных качествах соискателя, имеющегося у него опыта работы. Недостатки: не позволяет оценить уровень владения практическими навыками;

– использование полиграфического тестирования. Суть: определение правдивости представленной претендентом информации. Достоинства: уверенность в правдивости полученных ответов. Недостатки: большие материальные затраты;

– тестирование (профессиональное и психологическое). Суть профессионального тестирования: оценка профессиональных знаний, умений и навыков кандидата. Суть психологического тестирования: личностных качеств, мотивов и интересов кандидата (GMA, тест Айзенка, тест Кеттелла, тест Стронг и др.). Достоинства: можно выполнять тесты многих кандидатов одновременно. Это позволяет значительно экономить время и силы. Недостатки: тестирование дает достаточно общее представление о претенденте на должность.

Следовательно, можно выделить, что в Уральском банке ПАО «Сбербанк» используются как традиционные, так и не традиционные методы подбора персонала, комбинируя их таким образом, что каждый из методов устраняет недостатки другого, что позволяет более точно дать соответствующую оценку потенциальному работнику. Комбинация методов отбора в исследуемом банке применяется для улучшения качества собственного персонала, получения конкурентных преимуществ, увеличения эффективности банковской деятельности, но имеют место достаточно значительные затраты через создание и поддержание специальных служб или использование других организаций.

Отбор персонала производится в соответствии с внутренними нормативами. По данным Уральского банка ПАО «Сбербанк» процедура согласования кандидатов на должности «Начальник отделения»,

«Заместитель начальника отделения» и «Заведующий кассой» в банке состоит из следующих этапов:

- поиск кандидата производится из внутренних ресурсов. Результатом этого этапа является отбор кандидата, который будет проходить согласование с Главным офисом;
- по результатам собеседования делаются соответствующие выводы и заносятся в «Письмо-согласование на отделении»;
- специалист службы безопасности проводит работу по проверке кандидата на соответствие работы в банке, по результатам которой составляется «Справка о проверке кандидата»;
- при соответствии кандидата всем требованиям вакантной должности отделения начальник отделения отправляет «Письмо-согласование на отделении» и резюме кандидата к соответствующему специалисту отдела по работе с персоналом для дальнейшего согласования кандидата;
- после рассмотрения пакета документов принимается решение о необходимости приезда соответствующего кандидата в Главный офис для проведения собеседования. Для внутренних кандидатов (работников Уральского банка ПАО «Сбербанк» других отделений) оформляется служебная командировка;
- результатом согласования кандидата Главным офисом является письменное заключение «Письмо-согласование в Главном офисе»;
- пакет документов с «Письмо-согласование на отделении», резюме и «Письмо-согласование на Головном офисе» передается в Отдел по работе с персоналом, где оформляется принятие на работу.

Для того чтоб оценить эффективность процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» проведем анализ движения персонала и анализ показателей эффективности рекрутинга.

В таблице 5 представим анализ показателей движения персонала исследуемого банка.

Таблица 5 – Анализ движения персонала Уральского банка ПАО «Сбербанк» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	2863	2906	3086	43	180	1,50	6,19
Поступило, чел.	93	175	377	82	202	88,17	115,43
Выбыло, чел.	86	132	197	46	65	53,49	49,24
В т.ч.:	—	—	—	—	—	—	—
- по собственному желанию и по решению администрации	84	126	191	42	65	50,00	51,59
Коэффициенты движения персонала, %:	—	—	—	—	—	—	—
- коэффициент оборота по приему	3,25	6,02	12,22	2,77	6,19	-	-
- коэффициент оборота по выбытию	3,00	4,54	6,38	1,54	1,84	-	-
- коэффициент общего оборота	6,25	10,56	18,60	4,31	8,04	-	-
- коэффициент текучести кадров	2,93	4,34	6,19	1,40	1,85	-	-
- коэффициент постоянства кадров	93,75	89,44	81,40	-4,31	-8,04	-	-

На рисунке 3 представим динамику коэффициентов движения персонала Уральского банка ПАО «Сбербанк».

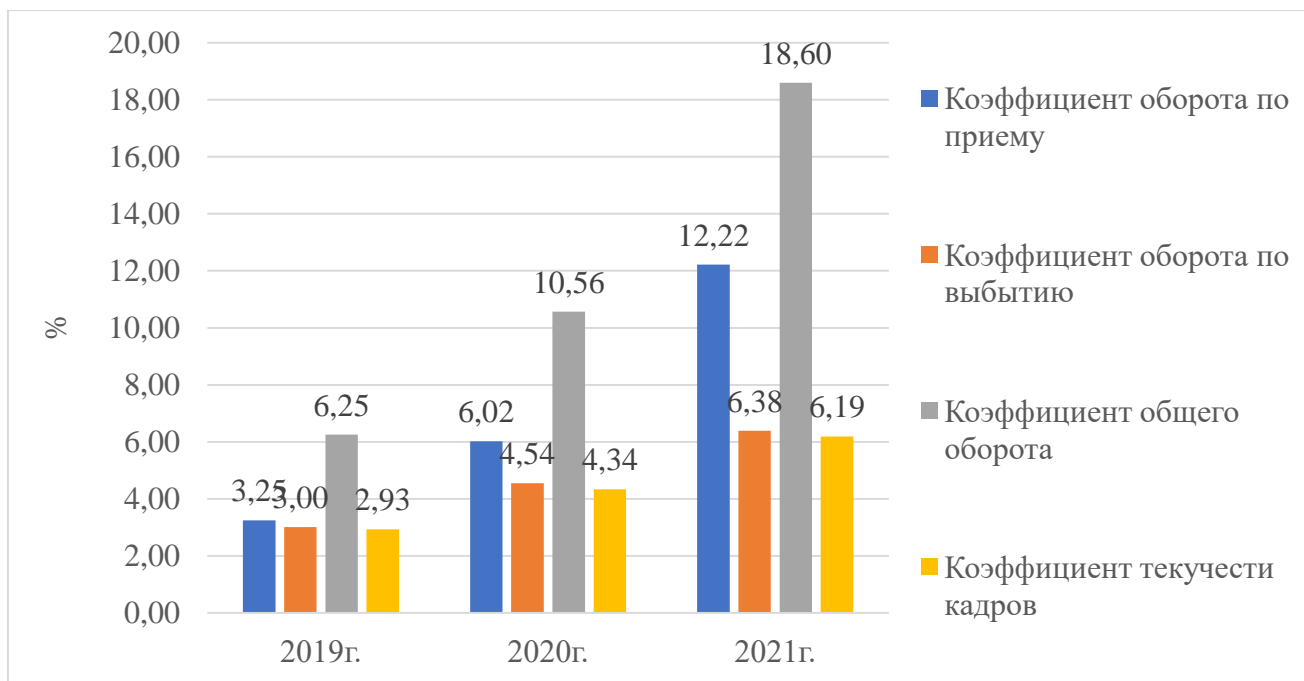


Рисунок 3 – Динамика коэффициентов движения персонала Уральского банка ПАО «Сбербанк» за 2019-2021 годы

Из представленных в таблице 6 и рисунке 3 данных видно, что за исследуемый период наблюдается ухудшение движения персонала банка. На это указывает рост коэффициентов оборота по приему, выбытию, общего оборота. Коэффициент текучести кадров увеличился с 2,93% до 6,19%, и, как видно, в конце периода текучесть кадров была выше естественного уровня (3-5%). При этом коэффициент постоянства кадров снизился с 93,75% до 81,40%. Динамика изменения коэффициентов текучести и постоянства кадров указывают на ухудшение удовлетворенности персонала деятельностью и ухудшением процесса рекрутинга в исследуемом банке.

Далее проведем анализ показателей эффективности рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ показателей эффективности рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
1.Общее количество кандидатов, чел.	235	501	1105	266	604	113,19	120,56
2.Количество нанятых кандидатов, чел.	93	175	377	82	202	88,17	115,43
3.Расходы на подбор персонала, тыс.руб.	2220	5201	13376	2981	8175	134,28	157,18
4.Коэффициент отбора, (стр.2:стр.1)	0,40	0,35	0,34	-0,05	-0,01	-11,74	-2,33
5.Стоимость подбора 1 работника, тыс.руб./чел. (стр.3:стр.2)	23,87	29,72	35,48	5,85	5,76	24,50	19,38
6.Среднее время подбора 1 работника, дн.	5,5	6,8	8,5	1,3	1,7	23,64	25,00

Из данных таблицы 6 видно, что на протяжении анализируемого периода значительно росло как общее количество кандидатов на вакантные должности, так и количество нанятых работников. Это обусловило снижение коэффициента отбора с 0,40 до 0,34. Также отмечается рост стоимости отбора 1 работника (с 23,87 тыс.руб./чел. до 35,48 тыс.руб./чел.) и увеличение среднего времени подбора 1 работника (с 5,5 до 8,5 дней). Все это указывает на ухудшение процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» и необходимость разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в исследуемом банке.

Итак, проведенный анализ рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» позволил определить, что в банке отбор персонала производится

в соответствии с внутренними нормативами. По данным исследуемого банка процедура согласования кандидатов на должности «Начальник отделения», «Заместитель начальника отделения» и «Заведующий кассой» в банке состоит из установленных этапов, которые рассмотрены в работе.

Анализ движения персонала показал, что за исследуемый период наблюдается ухудшение движения персонала банка. На это указывает рост коэффициентов оборота по приему, выбытию, общего оборота. Коэффициент текучести кадров увеличился, и в конце периода текучесть кадров была выше естественного уровня (3-5%). При этом коэффициент постоянства кадров снизился. Динамика изменения коэффициентов текучести и постоянства кадров указывает на ухудшение удовлетворенности персонала деятельностью и ухудшением процесса рекрутинга в исследуемом банке.

На протяжении анализируемого периода значительноросло как общее количество кандидатов на вакантные должности, так и количество нанятых работников. Это обусловило снижение коэффициента отбора. Также отмечается рост стоимости отбора 1 работника и увеличение среднего времени подбора 1 работника. Все это указывает на ухудшение процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» и необходимость разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в исследуемом банке.

Таким образом, проанализировав процесс рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк», можно сделать следующие выводы.

ПАО «Сбербанк России» – крупнейший отечественный универсальный банк. Это старейшее финансовое учреждение, ведущее свою историю еще с 1841 года. В 1991 году банк был преобразован в акционерный коммерческий банк и перешел в собственность ЦБ РФ, который по сей день владеет контрольным пакетом его акций в размере 57,6%.

Уральский банк ПАО «Сбербанк» является одним из 14 территориальных банков Сбербанка и осуществляет свою деятельность на территории Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Республики

Башкортостан. Обладает самой разветвленной в регионе филиальной сетью, состоящей из 4 головных отделений и 1636 подразделений.

Анализ ключевых экономических показателей Уральского банка ПАО «Сбербанк» показал, что финансовый потенциал кредитной организации за рассматриваемый период существенно возрос, о чем свидетельствует рост активов и депозитов на счетах. Отмечается увеличение объемов кредитования как физических, так и юридических лиц, что было обусловлено снижением ключевой ставкой ЦБ РФ и расширением продуктовой линейки. За анализируемый период исследуемый банк повысил уровень собственных средств на счетах, а также средств клиентов на депозитных счетах.

В Уральском банке ПАО «Сбербанк» используются как традиционные, так и не традиционные методы подбора персонала, комбинируя их таким образом, что каждый из методов устраняет недостатки другого, что позволяет более точно дать соответствующую оценку потенциальному работнику.

Комбинация методов отбора в исследуемом банке применяется для улучшения качества собственного персонала, получения конкурентных преимуществ, увеличения эффективности банковской деятельности, но имеют место достаточно значительные затраты через создание и поддержание специальных служб или использование других организаций.

Отбор персонала производится в соответствии с внутренними нормативами. По данным Уральского банка ПАО «Сбербанк» процедура согласования кандидатов на должности «Начальник отделения», «Заместитель начальника отделения» и «Заведующий кассой» в банке состоит из установленных этапов, которые рассмотрены в работе.

Анализ движения персонала показал, что за исследуемый период наблюдается ухудшение движения персонала банка. На это указывает рост коэффициентов оборота по приему, выбытию, общего оборота.

Коэффициент текучести кадров увеличился, и в конце периода текучесть кадров была выше естественного уровня (3-5%). При этом

коэффициент постоянства кадров снизился. Динамика изменения коэффициентов текучести и постоянства кадров указывает на ухудшение удовлетворенности персонала деятельностью и ухудшением процесса рекрутинга в исследуемом банке.

На протяжении анализируемого периода значительноросло как общее количество кандидатов на вакантные должности, так и количество нанятых работников. Это обусловило снижение коэффициента отбора. Также отмечается рост стоимости отбора 1 работника и увеличение среднего времени подбора 1 работника. Все это указывает на ухудшение процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» и необходимость разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в исследуемом банке.

3 Разработка мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк»

3.1 Мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонала на предприятии

Проведенный анализ процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» позволил определить наличие следующих основных проблем:

- повышение текучести кадров и ухудшение постоянства кадров;
- ухудшение отбора персонала;
- повышение стоимости и времени отбора 1 работника.

Для устранения указанных проблем и улучшение процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование процесса рекрутинга путем перевода некоторых функций отбора в онлайн;
- улучшение бренда работодателя через рекрутинг;
- автоматизация подбора персонала путем внедрения программного продукта Clever-staff.

Перейдем к рассмотрению предложенных мероприятий.

- Совершенствование процесса рекрутинга путем перевода некоторых функций отбора в онлайн.

Пандемия COVID-19 неизбежно повлияла на процессы рекрутинга и управление человеческими ресурсами. Конечно, некоторые факторы не изменились даже в условиях коронавируса, но рядом с ними появились и новые черты.

Из-за перемещения многими компаниями своей работы и коммуникаций цифровую платформу персонал приспособился к такому ритму работы на протяжении времени пандемии. Таким образом, изменилась и политика многих организаций по локациям кандидатов и формат вакансий.

Период вынужденной дистанционной работы через пандемию доказал, что даже в отдаленном режиме люди способны эффективно работать. Именно поэтому многие компании открывают предусматривающие позиции дистанционный формат работы. Это значит, что для сорсеров и рекрутеров открывается гораздо больший пул талантов, что не ограничивается узкой локацией. Это расширяет возможности намного более быстрого и качественного поиска кандидатов.

Ограничение личных контактов в реальной жизни изменило процессы интервью кандидатов. Новой нормой стало проведение собеседований на онлайн-платформах с видеоподключением. Такой способ интервьюирования оказался достаточно дешевым и экономящим время как кандидата, так и рекрутера. Как результат, некоторые организации могут полностью оставить собеседования в формате видео и далее, а некоторые лишь отдельные виртуальные аспекты. Поэтому в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагается перевести возможные функции рекрутинга в онлайн режим.

Многие профессионалы за время, проведенное дома в течении дистанционной работы, начали переосмысливать ее смысл и что она приносит в общество. Таким образом, часть из них задумалась над изменением своей профессиональной деятельности, что может оказать значительное влияние на состояние бизнесов. Кроме этого, работники меньше заинтересованы в работе в компаниях и индустриях, где присутствует высокий риск и быстрый темп перемен. В то же время начинает предпочтение более крупным и устоявшимся организациям, так как профессионалы ищут безопасное трудоустройство и стабильность работы.

С началом возобновления компаний и усиленного процесса найма работников на вакантные места кандидаты имеют возможность выбирать между организациями предлагают схожие вакансии. Списка необходимых навыков будет мало для заполнения места. Поэтому рекрутерам Уральского банка ПАО «Сбербанк» нужно стараться как можно активнее продавать

вакансию кандидату, доказывать, что именно их компания будет лучшей для сотрудничества.

Информация о компаниях в свободном доступе предоставляет возможность кандидатам узнать больше о политике организации и их отношении к сотрудникам. Кроме того, можно узнать о действиях руководств в период пандемии: были ли сокращения, уменьшение заработных плат, урезание бонусов и т.д. Это имеет большое влияние на репутацию компании и ее бренд как работодателя и закрепляется надолго в восприятии ее кандидатами.

Организации больше не смогут заменить реальную корпоративную культуру просто современным обустройством офиса как минимум из-за того, что распространяется дистанционный формат работы. Поэтому компаниям нужно действительно работать с внутренней культурой и устанавливать современные ценности для содержания работников не только в офисе, но и удаленных сотрудников.

В современных реалиях Уральскому банку ПАО «Сбербанк» нужно работать над формированием такой модели корпоративной культуры, которая сможет эффективно работать в условиях гибридного режима работы. Руководству необходимо переосмыслить как можно комфортнее общаться с подчиненными в виртуальных условиях. Личного общения почти нет, считывания эмоций собеседника значительно усложняется. В данной ситуации следует применять гибкий подход к лидерству и подстраивать имеющиеся умения и компетенции для эффективной поддержки работников на дистанции, проявляющей эмпатию.

Переход к онлайн-работе становится вызовом для Уральскому банку ПАО «Сбербанк», поскольку это требует дополнительного программного обеспечения для рекрутинга. Для приспособления к удаленной работе необходимо переносить немало информации в цифровой вид, учиться кооперироваться на диджитал-платформах и т.д. В процессе рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагается перенести процесс

интервьюирования в собеседования по видеосвязи, а другие рекрутинговые процессы оставить такими же, как были.

С освоением такой опции работы, как удаленная, открываются и соответственно вакансии, предусматривающие дистанционный формат сотрудничества. С такими тенденциями для процессе рекрутинга в исследуемом предприятии предлагаются следующие рекомендации к внедрению, которые помогут улучшить процесс дистанционного найма и сделать его комфортным:

- четко разяснять ключевые компетенции;
- оптимизировать дистанционный процесс работы и коммуникации;
- использовать технические приложения;
- пользоваться собеседованиями в формате видео;
- использовать мультиканальную коммуникацию;
- перейти на онлайн-онбординг.

Хотя многие аспекты в системе управления человеческими ресурсами и изменилось, все же некоторые факторы останутся неизменными и в настоящее время. Личные навыки и умения будут продолжать играть важную роль в найме кандидатов. На технические знания претендентов на должность тоже будут обращать внимание, но лучшего кандидата будет отличать его нетоксичность и общий набор личных черт, которые лучше подходят культуре банка. Поэтому рекомендуется проводить поведенческие и ситуационные интервью для выявления этих черт и избрание тех, кто покажет достойный уровень владения необходимыми навыками.

Рекрутерам Уральского банку ПАО «Сбербанк» нужно будет продолжать работать стремительно. При медленной работе теряются лучшие кандидаты, поэтому нужно убедиться в том, что процесс построен таким образом, что он приносит результаты. При условии эффективной и быстрой организации процессов поиска, отбора и найма компании будут иметь возможность привлекать лучшие таланты на рынке.

Как и прежде, рекрутерам нужно продолжать обращать большое внимание на ценностную составляющую работы. Кандидаты, кроме достойной заработной платы и бонусов, ожидающих от своего места работы нематериальных преимуществ, корпоративной культуры и важности своей работы.

Итак, пандемия коронавируса повлекла за собой изменения в процессах управления человеческими ресурсами и их усовершенствование. Для приспособления к новым условиям работы во времена карантина HR-специалисты и рекрутеры переместили свою деятельность в Интернет. Начали открываться вакансии для удаленной работы, использоваться интервью в формате видеозвонков, активно виртуальные платформы. Возникла необходимость приспособления корпоративной культуры к гибриднему формату и предоставлению сотрудникам компании психологической поддержки и онлайн-общения с коллегами. Рядом с этим остались неизменными важность личных черт и навыков кандидатов, быстрый темп работы рекрутеров и ценностная составляющая компании.

- Улучшение бренда работодателя через рекрутинг.

В современных условиях для улучшения процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» рекрутерам необходимо как можно лучше уметь представить свою компанию для привлечения самых лучших талантов на рынке. Так как большинство вакансий схожи между собой в аспектах заработной платы и условий работы, необходимо уделять внимание культуре банка и его бренда работодателя. Для успешного его улучшения в Уральском банке ПАО «Сбербанк» следует придерживаться плана пяти основных этапов.

На первом этапе стратегии необходимо установить цели построения бренда работодателя. Обычно определяются следующие цели:

- привлечение большего количества аппликантов на вакансию;
- повышение знаний о бренде работодателя;
- построение доверия с имеющимися кандидатами;

- увеличение привлечения онлайн;
- увеличение реферальных отзывов;
- увеличение количества посетителей карьерной страницы компании.

На втором шаге необходимо определить личность кандидата. Она отображает идеального кандидата на вакансию, которого нужно привлечь на должность. Для этого существует карта создания персоны кандидата, которая представлена в таблице 7. С ее помощью учитываются все основные аспекты, необходимые для дальнейшего привлечения лучших талантов к банк. В каждой секции необходимо указать основные аспекты, касающиеся темы каждого отдела, которые характеризовали бы идеального кандидата.

Таблица 7 – Карта персоны кандидата в Уральском банке ПАО «Сбербанк»

Биография и базовые данные	Цели в жизни и карьере	Поведение при поиске работы	Личность и характер	Мотивация
	Факторы-демотиваторы	Приоритетные каналы поиска работы	Знания и навыки	
Агенты влияния на решения			Надежные источники	

На третьем этапе построения положительного бренда работодателя следует определить EVP (Employee Value Proposition, с англ. – ценностное предложение работнику). EVP является по своей сути сообщением, которое нацеливается на персону кандидата. Она определяет почему кандидат выбирает именно эту компанию, остается в ней работать и являющийся наиболее привлекательным аспектом на предприятии как работодателя. Составляющие ценностного предложения работнику в своем комплексе показывают кандидату, что именно он может получить, присоединившись к команде данной компании.

Представим EVP в Уральском банке ПАО «Сбербанк»:

- компенсация (удовлетворенность заработной платой, система оценки, своевременные выплаты, повышение);
- преимущества (отпуска, страхование, обучение, празднование, гибкость, удовлетворенность системой);
- карьера (возможность роста, стабильность, тренинги на работе, обратная связь);
- среда работы (признание, личные достижения, баланс личной жизни и работы, автономность, вызовы);
- культура (понимание планов и целей компании, коллеги, поддержка, командный дух, доверие).

На четвертом этапе определяются каналы коммуникаций, через которые будет продвигаться бренд работодателя. По пути кандидата выделяют близко десяти точек соприкосновения компании и потенциального сотрудника, среди которых социальные сети, карьерный сайт, лекции и воркшопы, работники организации и т.д.

Для качественного построения бренда работодателя Уральскому банку ПАО «Сбербанк» следует развивать свои реферальные программы. Путем рекомендаций кандидатов от своих сотрудников процесс поиска и найма может быть значительно сокращен и давать более качественные результаты, чем обычный поиск через сайты поиска работы или через работу с отзывами на открытую вакансию от посторонних. За качественную рекомендацию работники могут получать бонусы или дополнительные преимущества.

На последнем шаге улучшения бренда работодателя необходимо помнить о метриках найма. В Уральском банке ПАО «Сбербанк» необходимо следить за показателями эффективности, соответствующими установленным на первом этапе целям. Например, измерять количество аппликантов на вакансию, реакцию в социальных сетях и эффективность реферальных программ.

- Автоматизация подбора персонала путем внедрения программного продукта Clever-staff.

Для того чтоб улучшить процесс рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагается в деятельность банка программного продукта Clever-Staff.

Система Clever-Staff существует на рынке с 2017 года. Это умная система отбора персонала, обеспечивающая автоматизацию процесса. Система предназначена для HR-служб компаний, осуществляющих подбор сотрудников, и для кадровых агентств.

На бэкенди CleverStaff ATS использует PostgreSQL, Java 8, Apache Tomcat, Apache Solr, а на фронтенде – AngularJS и Bootstrap. Самое ценное, что есть у рекрутера, его база кандидатов и история взаимодействия с ними может сохраняться в облаке или на пользовательском сервере. Система также имеет расширение для Google Chrome для быстрого добавления резюме из внешних ресурсов в свою базу.

Clever-Staff-система, предназначенная именно для автоматизации процесса рекрутинга и не охватывает цикл HR-процессов, например, аналог Nurma System которая имеет функционал как процессов рекрутинга, так и HR процессов.

Система позволяет сохранять историю переходов контактного лица от одного клиента к другому.

Работа с вакансиями – один из главных компонентов системы CleverStaff. В зависимости от бизнес-процесса, используемого в компании, вакансии могут:

- заводится вручную пользователем Clever-Staff;
- заполняться инициатором подбора (заказчиком или нанимающим менеджером) на специальной Web-странице;
- загружаться из электронного документа в Word или PDF.

Что касается функционала системы, то здесь можно выделить преимущественно плюсы:

- мгновенная интеграция с LinkedIn, почтой и сайтами поиска работы;
- добавление кандидатов через расширение для браузера;
- быстрые отчеты по вакансиям;
- все отчеты для заказчиков/руководителей создаются автоматически и значительно экономят время рекрутера;
- рекомендации соответствующих кандидатов;
- алгоритмы системы предлагают кандидатов из базы, которые максимально отвечают критериям вакансии;
- настройка шаблонов писем к кандидатам;
- отправка автоматических писем кандидатам по шаблонам настраиваемые;
- технология парсинга резюме.

Загрузка резюме любого формата и CleverStaff конвертирует его в структурированную запись.

Преимущества использования CleverStaff в Уральском банке ПАО «Сбербанк»:

- автоподбор. По статистике, каждая пятая вакансия закрывается за счет ранее найденных кандидатов. Clever-staff создал специальный инструмент, который позволит сэкономить большое количество времени рекрутера. При создании вакансии CleverStaff самостоятельно проверит всю базу кандидатов на наличие соответствующих кандидатов и разместит их на специальной вкладке в вакансии;
- интеграция с LinkedIn. Инструменты позволяют широко использовать возможности самой большой базы кандидатов в мире. С помощью CleverStaff можно добавлять кандидатов в один клик, в том числе на нужную вакансию, а не просто в базу. Все открытые данные кандидата будут размещены в базе и есть возможность обновлять ранее добавленные кандидаты, также в один клик;

– API. Благодаря этому инструменту можно получить новые опции в своем рабочем процессе. Интегрировать CleverStaff с 1C, SAP, MD и другим корпоративным софтом.

Также система помогает анализировать данные по:

- эффективности каналов поиска;
- количеству каналов поиска, используемых кандидатами;
- воронке персонала.

Эффективная воронка существенно экономит время рекрутера. Воронка строится по общему количеству добавленных кандидатов в конкретную вакансию и переводом этих кандидатов по этапам воронки рекрутинга. Отображает общее количество кандидатов, побывавших на каждом этапе. Воронка не будет отображать актуальное количество кандидатов на этапах/на конкретном этапе/ конкретный день.

Что касается недостатков программы CleverStaff, то среди них можно выделить следующие:

- небольшое количество шаблонов писем;
- программа не совместима со многими мессенджерами и календарями.

В подборе персонала важно измерять эффективность каждого рекрутера за конкретный промежуток времени, и система добавила несколько функций измерения статистики, а именно:

- добавленных кандидатов;
- закрытых вакансий;
- проведенных интервью;
- времени на закрытие одной вакансии;
- по каждому рекрутеру в абсолютных и процентных соотношениях.

Опыт предприятий, использующих в процессе рекрутинга CleverStaff подтверждает, что после использования рекрутерами системы подбора CleverStaff время закрытие текущих вакансий сократится почти в 2 раза и, в

частности, процесс рекрутинга сократился в 1,5 раза и стоимость подбора 1 работника сократится на 25% [24], что экономит трудозатраты рекрутера и помогает сократить расходы по закрытию вакансии.

Стоимость использования программного продукта CleverStaff на год составляет 75 тыс.руб.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того чтоб оценить эффективность предложенных мероприятий, рассчитаем для начала затраты на реализацию мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» (таблица 8).

Таблица 8 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк»

Статья расходов	Сумма, тыс.руб.
Заработная плата персонала, занятого совершенствование процесса рекрутинга на предприятии, с расходами на социальное страхование	198
Расходы на связь	15
Затраты на расходные материалы (бумага, фрешки)	6
Покупка и внедрение программного продукта CleverStaff	75
Итого:	294

Данные таблицы 8 показывают, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составят 294 тыс.руб.

Было определено, что внедрение предложенных мероприятий позволит снизить стоимость подбора 1 работника на 25% [24]. Исходя из этого стоимость подбора 1 работника можно рассчитать следующим образом:

$$C_{\text{подб. 1раб.}} = C_{\text{подб. 1раб.0}} - C_{\text{мер.}} \quad (1)$$

где $C_{\text{подб. 1раб.0}}$ – стоимость подбора 1 работника в отчетном году;

$C_{\text{мер.}}$ – снижение стоимости подбора 1 работника за счет внедрения предложенных мероприятий.

$$C_{\text{подб.1раб.}} = 35,48 - (35,48 * 0,25) = 26,61 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Если учесть, что количество нанятых работников в Уральском банке ПАО «Сбербанк» в плановом году останется на уровне 2021 года (377 человек), то величина расходов на подбор персонала составит:

$$P_{\text{подб.план.}} = 377 * 26,61 = 10031,97 \text{ тыс.руб.}$$

Далее целесообразно рассчитать экономический эффект и экономическую эффективность предложенных мероприятий для Уральского банка ПАО «Сбербанк» следующим образом:

$$\text{ЭЭ} = P - Z, \tag{2}$$

$$\text{Эф} = P / Z, \tag{3}$$

где P – результаты от реализации мероприятий;

Z – затраты на реализацию мероприятий.

В таблице 9 представим расчет экономического эффекта и экономической эффективности предложенных мероприятий для Уральского банка ПАО «Сбербанк».

Таблица 9 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности предложенных мероприятий для Уральского банка ПАО «Сбербанк»

Наименование показателя	2021 год	Плановый год	Изменение, +/-
Расходы на подбор персонала, тыс.руб.	13376	10031,97	-3344,03
Затраты на реализацию предложенных мероприятий, тыс.руб.			294
Экономический эффект, тыс.руб.			(3344,03 - 294) 3050,03
Экономическая эффективность, руб./руб.			(3344,03/294) 11,37

Данные таблицы 9 показывают, что экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составил 3050,03 тыс.руб., а экономическая эффективность составила 11,37 руб./руб. Это свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер в деятельности исследуемого предприятия с целью улучшения его деятельности.

Таким образом, разработав мероприятия по улучшению процесса рекрутинга персонал в Уральском банке ПАО «Сбербанк», сделаем следующие выводы.

Проведенный анализ процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» позволил определить наличие следующих основных проблем:

- повышение текучести кадров и ухудшение постоянства кадров;
- ухудшение отбора персонала;
- повышение стоимости и времени отбора 1 работника.

Для устранения указанных проблем и улучшения процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование процесса рекрутинга путем перевода некоторых функций отбора в онлайн;
- улучшение бренда работодателя через рекрутинг;
- автоматизация подбора персонала путем внедрения программного продукта Clever-staff.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составят 294 тыс.руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составил 3050,03 тыс.руб., а экономическая эффективность составила 11,37 руб./руб. Это свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер в деятельности исследуемого предприятия с целью улучшения его деятельности.

Заключение

Рекрутинг по своим общим чертам начал развиваться еще до нашей эры, но как отдельная деятельность была выделена только в начале XX века. В России развитие система управления человеческими ресурсами и рекрутинг в современном понимании начали формироваться в конце XX–начале XXI ст. через влияние иностранных практик. Рекрутинг представляет собой совокупность процессов, связанных с поиском, отбором и привлечением новых талантов в компанию на вакантные места. Современная система HR-менеджмента первым шагом включает в себя анализ персонала компании и планирование будущих наборов работников. Дальше идет рекрутинг, являющийся комплексным элементом, включающий в себя несколько этапов.

Перед поиском кандидата на вакансию создается его профиль с необходимыми навыками, знаниями, перечнем задач на позиции. Далее производится сам поиск как активный, так и пассивный. Активный предполагает поиск напрямую организацией профилей потенциальных кандидатов и их контактирование, а пассивный представляет собой рассылку и публикацию вакансии на сайтах поиска работы, карьерной странице компании. Далее проводятся собеседования с отобранными кандидатами, которые наиболее подходят на должность и принимаются решения по приему лучших.

Также в работе были рассмотрены основные современные и проверенные временем методы рекрутинга персонала.

ПАО «Сбербанк России» – крупнейший отечественный универсальный банк. Это старейшее финансовое учреждение, ведущее свою историю еще с 1841 года. В 1991 году банк был преобразован в акционерный коммерческий банк и перешел в собственность ЦБ РФ, который по сей день владеет контрольным пакетом его акций в размере 57,6%.

Уральский банк ПАО «Сбербанк» является одним из 14 территориальных банков Сбербанка и осуществляет свою деятельность на территории Свердловской, Челябинской, Курганской областей и Республики Башкортостан. Обладает самой разветвленной в регионе филиальной сетью, состоящей из 4 головных отделений и 1636 подразделений.

Анализ ключевых экономических показателей Уральского банка ПАО «Сбербанк» показал, что финансовый потенциал кредитной организации за рассматриваемый период существенно возрос, о чем свидетельствует рост активов и депозитов на счетах. Отмечается увеличение объемов кредитования как физических, так и юридических лиц, что было обусловлено понижением ключевой ставкой ЦБ РФ и расширением продуктовой линейки. За анализируемый период исследуемый банк повысил уровень собственных средств на счетах, а также средств клиентов на депозитных счетах. В Уральском банке ПАО «Сбербанк» используются как традиционные, так и не традиционные методы подбора персонала, комбинируя их таким образом, что каждый из методов устраняет недостатки другого, что позволяет более точно дать соответствующую оценку потенциальному работнику. Комбинация методов отбора в исследуемом банке применяется для улучшения качества собственного персонала, получения конкурентных преимуществ, увеличения эффективности банковской деятельности, но имеют место достаточно значительные затраты через создание и поддержание специальных служб или использование других организаций.

Анализ движения персонала показал, что за исследуемый период наблюдается ухудшение движения персонала банка. На это указывает рост коэффициентов оборота по приему, выбытию, общего оборота. Коэффициент текучести кадров увеличился, и в конце периода текучесть кадров была выше естественного уровня (3-5%). При этом коэффициент постоянства кадров снизился. Динамика изменения коэффициентов текучести и постоянства кадров указывают на ухудшение удовлетворенности персонала деятельностью и ухудшением процесса рекрутинга в исследуемом банке.

На протяжении анализируемого периода значительно росло как общее количество кандидатов на вакантные должности, так и количество нанятых работников. Это обусловило снижение коэффициента отбора. Также отмечается рост стоимости отбора 1 работника и увеличение среднего времени подбора 1 работника. Все это указывает на ухудшение процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» и необходимость разработки мероприятий по улучшению процесса рекрутинга персонала в исследуемом банке.

Проведенный анализ процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» позволил определить наличие следующих основных проблем: повышение текучести кадров и ухудшение постоянства кадров; ухудшение отбора персонала; повышение стоимости и времени отбора 1 работника.

Для устранения указанных проблем и улучшения процесса рекрутинга персонала в Уральском банке ПАО «Сбербанк» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование процесса рекрутинга путем перевода некоторых функций отбора в онлайн;
- улучшение бренда работодателя через рекрутинг;
- автоматизация подбора персонала путем внедрения программного продукта Clever-staff.

Было определено, что совокупные расходы на внедрение мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составят 294 тыс.руб. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по улучшению процесса рекрутинга в Уральском банке ПАО «Сбербанк» составил 3050,03 тыс.руб., а экономическая эффективность составила 11,37 руб./руб. Это свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенных мер в деятельности исследуемого предприятия с целью улучшения его деятельности.

Список используемой литературы

1. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учеб. пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М.: Проспект, 2020. 147 с.
2. Богатырева М. Р., Хазиева Р. М. Управление персоналом в эпоху цифровизации: современные тенденции рекрутинга персонала // Заметки ученого. 2020. № 13. С. 145-148.
3. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. М. : Проспект, 2019. 688 с.
4. Главные тенденции российского рынка труда в 2022 году. – URL: <https://delovoymir.biz/glavnye-tendencii-rossiyskogo-rynka-truda-v-2022-godu.html>.
5. Глызина М. П., Иванова Е. А. Рекрутинг персонала в условиях цифровой трансформации современных организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6-1. С. 36-42.
6. Дуракова И. Б. Управление персоналом: Учебное пособие / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, С. М. Талтынов и др.; М.: ИНФРА-М, 2019. 569 с.
7. Жердева А. Л. Построение эффективной системы рекрутинга в компании // COLLOQUIUM-JOURNAL. 2019. № 5-5 (29). С. 23-24.
8. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом. М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. 336 с.
9. Карташов С. А. Рекрутинг. Найм персонала / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. М. : Экзамен, 2019. 319 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2 : монография / А. Я. Кибанов и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2020. 283 с.
11. Колосова Р. П. Экономика персонала: Учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Василюк, М. В. Артамонова, М. В. Луданик. М.: ИНФРА-М, 2020. 896 с.

12. Кузнецов С. А., Осипова К. А. Современный рекрутинг // Менеджер года. 2021. № 5. С. 99-103.
13. Кутумов А. С. Классификация видов рекрутинга и рекрутинговой деятельности // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 139-143.
14. Магура М. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М. Магура. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2019. 160 с.
15. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. М.: Юрайт, 2020. 492 с.
16. Минько А. В. Новые возможности рекрутинга XXI века // Тарифное регулирование и экспертиза. 2020. № 4. С. 26-28.
17. Мишин А. Ю. Развитие рекрутинга в России и мире // Экономика предпринимательства: теория и практика. 2019. № 7. С. 70-72.
18. Ребрикова Н. В. Особенности использования рекрутинга в системе управления персоналом организации // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 79-82.
19. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М. Ю. Рогожин. М.: Директ-Медиа, 2019. 309 с.
20. Семенов А. С. Способы повышения эффективности рекрутинга // Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 189-191.
21. Скороходова Л. А., Морковкина Д. С. Решение задач кадровой политики современных предприятий инструментами рекрутинга // Экономика и социум. 2019. № 11-2 (30). С. 134-145.
22. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис : учебное пособие / А. И. Ткалич. М. : Альфа-М, 2019. 207 с.
23. Чернышева Л. И. Управление персоналом: учебн. пос. / Л. И. Чернышева, Е. М. Лукьянчук. – Киев: Центр учебной литературы, 2019. 166 с.
24. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О. Л. Чуланова. М. : ИНФРА-М, 2021. 122 с.

25. Шестакова Е. В. Цифровые технологии рекрутинга персонала // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9 (122). С. 1050-1053.
26. Шилова Т. С. Особенности рекрутинга в России на современном этапе // Экономика и социум. 2019. № 12-3 (31). С. 203-208.
27. <https://www.sberbank.ru/> – Официальный сайт ПАО «Сбербанк».