



Столыпинский
вестник

Научная статья

Original article

УДК 331.108.3

**ОТБОР, ОЦЕНКА И АДАПТАЦИЯ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ БАНКА
«ВТБ»**

**SELECTION, EVALUATION AND ADAPTATION OF PERSONNEL ON THE
EXAMPLE OF VTB BANK**

Шматко Алексей Дмитриевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента организации, ФГБОУ ВО «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова» (190005 Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 1-я Красноармейская, д. 1), тел. 7(812) 316-23-47, shmatko_ad@voenmeh.ru

Киржакова Дарья Андреевна, студент, ФГБОУ ВО «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова» (190005 Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 1-я Красноармейская, д. 1), тел. 7(812) 316-23-47, kirzhakova_da@voenmeh.ru

Shmatko Aleksey Dmitrievich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Organizational Management, Baltic State Technical University «Voenmeh» named after D.F. Ustinov (1st Krasnoarmeyskaya st., St. Petersburg, 190005 Russia), tel. 7(812) 316-23-47, shmatko_ad@voenmeh.ru

Darya A. Kirzhakova, student, Baltic State Technical University «Voenmeh» named after D.F. Ustinov (1st Krasnoarmeyskaya st., St. Petersburg, 190005 Russia), tel. 7(812) 316-23-47, kirzhakova_da@voenmeh.ru

Аннотация. Статья посвящена выявлению особенностей управления персоналом банка «ВТБ» в части отбора, оценки и адаптации кадров и оценке качества этих процессов. Высокотехнологичные предприятия имеют специфические особенности системы управления персоналом – «мягкий менеджмент». Процедуры отбора и оценки сконцентрированы на формировании высокопрофессионального коллектива, а адаптация тесно связана с обучением и формированием психологического климата в коллективе. Выявлено, что «ВТБ» является компанией высокотехнологичного сектора и предъявляет серьезные требования к квалификации персонала, стремится создать условия для развития человеческого потенциала. Отбор представляет собой достаточно сложный и длительный по времени процесс, который может занимать около двух месяцев для одного кандидата, претендующего на позиции в секторе высокотехнологичных бизнес-процессов. Процедура отбора и оценки персонала предусматривает 5 этапов отбора (анализ резюме, телефонное собеседование, онлайн-тестирование, assessment day, собеседование), а адаптация характеризуется вниманием к психологическому состоянию нового сотрудника и вовлечению в процедуру всего коллектива. По итогам контент-анализа отзывов сотрудников и кандидатов о работодателе выявлены проблемы в части процедур отбора (отказ в найме после увольнения с предыдущего места работы, недостаток информации о компании до окончания процедур отбора, нарушение обещаний по обратной связи, неуважительное поведение сотрудников службы персонала, сложность процедуры проверки и анализа резюме, несоответствие отборочных испытаний должности) и адаптации (слабые программы обучения при вводе в должность, отсутствие информационной поддержки от коллег), предложены рекомендации по их устранению.

Abstract. The article is devoted to the identification of the features of VTB Bank's personnel management in terms of the selection, evaluation and adaptation of personnel and the assessment of the quality of these processes. High-tech enterprises have specific features of the personnel management system – «soft management».

Selection and evaluation procedures are focused on the formation of a highly professional team, and adaptation is closely related to training and the formation of a psychological climate in the team. It has been revealed that VTB is a company in the high-tech sector and imposes serious requirements on the qualification of personnel, strives to create conditions for the development of human potential. Selection is a rather complex and time-consuming process that can take about two months for one candidate applying for positions in the high-tech business processes sector. The personnel selection and evaluation procedure provides for 5 stages of selection (resume analysis, telephone interview, online testing, assessment day, interview), and adaptation is characterized by attention to the psychological state of the new employee and the involvement of the entire team in the procedure. Based on the results of the content analysis of employee and candidate reviews about the employer, problems were identified in terms of selection procedures (refusal to hire after dismissal from a previous job, lack of information about the company before the end of the selection procedures, violation of promises on feedback, disrespectful behavior of personnel service staff, complexity of the procedure for checking and analyzing resumes, inconsistency of the selection tests of the position) and adaptation (weak training programs at the time of commissioning, lack of information support from colleagues), recommendations for their elimination are proposed.

Ключевые слова: адаптация персонала, ВТБ, высокотехнологичные предприятия, кадровая стратегия, найм персонала, отбор персонала, оценка персонала, управление персоналом

Keywords: personnel adaptation, VTB, high-tech enterprises, personnel strategy, recruitment, personnel selection, personnel evaluation, personnel management

Кадровая политика предприятий имеет особенности, связанные с тем, что успех функционирования таких предприятий напрямую зависит от качественных характеристик персонала, соответствия квалификации и личных особенностей сотрудников организационной стратегии. Сегодня банковская отрасль относится к числу высокотехнологичных, так как развитие финансовых продуктов, автоматизация процессов обслуживания клиентов требует

активного внедрения инновационных решений. Банк «ВТБ», будучи одним из лидеров российского рынка банковских услуг, демонстрирует положительные результаты организации кадровой политика в части найма и адаптации кадров. В связи с этим изучение его опыта представляет значительный интерес.

Высокотехнологичное предприятие – это хозяйствующий субъект, бизнес-процессы которого основаны на использовании технологических инноваций [9]. Управление персоналом на таких предприятиях характеризуется термином «мягкий менеджмент», что означает непрямые, мягкие формы воздействия на персонал, так как решаемые персоналом задачи сложны, а степень достижения результата не определена [10]. Однако при найме работников к ним предъявляются весьма жесткие требования, так как для решения поставленных перед каждым сотрудником задач он должен обладать серьезными компетенциями, а также психологическими особенностями, связанными с возможностью его адаптации к организационной культуре компании.

Для отбора, оценки и адаптации персонала такого рода предприятий характерны следующие особенности:

1) персонал, непосредственно занятый в выполнении высокотехнологичных операций, должен обладать высоким уровнем профессионализма, демонстрировать наличие профессиональных знаний [3]. В связи с этим в процедуре отбора предусматриваются мероприятия для глубокой оценки компетенций;

2) процедура отбора, как правило, многоступенчатая. Она включает в себя большое число бесконтактных (заполнение онлайн-анкеты), полуконтактных (тестирование), контактных (интервью) методов отбора и оценки [8];

3) процедура адаптации тесно связана с обучением персонала, при этом используются инновационные технологии обучения (менторинг, коучинг), направленные не на приобретение новых профессиональных знаний, а на раскрытие креативных способностей сотрудников [2];

4) уделяется большое внимание психологическому компоненту адаптации, для чего применяются различные методы по сплочению коллектива (например, организация групповых дискуссий с формированием малых групп [5]).

Часть указанных особенностей реализована в программе отбора и адаптации персонала банка «ВТБ». «ВТБ» – системообразующий универсальный российский банк, один из лидеров российского рынка финансовых услуг [6]. В банке активно осуществляются программы цифровизации бизнес-процессов. Постоянное совершенствование информационных систем управления бизнес-процессами, защиты клиентских данных, сотрудничество с «Ростелекомом» по инвестиционному проекту развития региональной цифровой инфраструктуры [4] делают «ВТБ» одной из наиболее технологичных компаний российского банковского сектора.

В кадровой политике «ВТБ» уделяется большое внимание процедурам отбора, оценки, адаптации персонала. Отбор представляет собой достаточно сложный и длительный по времени процесс, который может занимать около двух месяцев для одного кандидата, претендующего на позиции в секторе высокотехнологичных бизнес-процессов. При этом организация отбора возложена не только на службу персонала, но и на службу безопасности банка, которая осуществляет тщательную проверку предоставленных кандидатом в резюме сведений.

Для оценки сотрудников используются следующие инструменты:

- 1) анализ резюме – первичная оценка возможности трудоустройства кандидата;
- 2) телефонное собеседование – общая оценка психологических качеств кандидата;
- 3) онлайн-тестирование. Кандидату высылается ссылка на тест, который он может пройти в удобном месте и в удобное время, но при этом само тестирование сильно ограничено по времени. Используются вербальный, числовой и логический тесты, каждый из которых оценивает различные навыки и компетенции потенциального сотрудника;
- 4) assessment day. Это первое очное отборочное испытание, которое осуществляется в ассесмент-центре «ВТБ» и представляет собой решение проектной задачи. Оценивается не только правильность решения, но и скорость;

5) собеседование. Финальное испытание, которое проводится либо с будущим руководителем, либо с представителем высшего руководства (для управленческого персонала). Вопросы затрагивают и деловые качества сотрудника, и сферу личной жизни.

Можно заметить, что процедурам отбора и оценки «ВТБ» свойственна многоступенчатость. Хотя такая оценка требует большого объема времени, она позволяет полноценно проанализировать личные и профессиональные качества кандидатов. Так как после каждой процедуры оценки неподходящие претенденты отсеиваются, итоговые трудозатраты на оценки не столь велики.

Программа адаптации новых сотрудников «ВТБ» заслуживает особого внимания. Она включает в себя три части: общую (первичное ознакомление с компанией), техническую (изучение программного обеспечения, регламента работы, скриптов и т.д.) и индивидуальную (глубокое погружение в должность) [7].

В первый рабочий день осуществляются формальные ознакомительные процедуры: знакомство с руководителем, коллективом, экскурсия по офису и введение в должность, оформление документов. В последствии для облегчения адаптации сотруднику назначается помощник по адаптации. По сравнению с классической формой наставничества деятельность помощника сконцентрирована преимущественно на психологической адаптации, в том числе на ознакомление с корпоративной культурой.

Изучение порядка проведения процедур отбора и адаптации «ВТБ» позволяет сделать вывод, что они способствуют формированию высокопрофессионального коллектива. Однако существуют возможности совершенствования этих процедур в части повышения удовлетворенности работников. Для этого необходимо в первую очередь выявить основные проблемы, с которыми сталкиваются работники при прохождении отбора и адаптации.

Для оценки основных проблем проведен контент-анализ отзывов сотрудников на основе данных портала «Правда сотрудников». На портале оставляют отзывы как действующие сотрудники, так и уволившиеся, а также

кандидаты на вакантные должности. Это позволяет оценить рассматриваемые процедуры с различных позиций, оценить роль сильных и слабых сторон в формировании внутреннего и внешнего образа бренда работодателя. Выборка для исследования составила 100 отзывов. Из них отобраны те отзывы, в которых упомянута оценка (положительная или отрицательная) отбора и адаптации.

Результаты анализа сведены в таблицу 1.

Таблица 1 – Результаты контент-анализа отзывов сотрудников «ВТБ» по отбору и адаптации (составлено по данным: [1])

Процедура	Общее число отзывов в	Положительная оценка, %	Отрицательная оценка, %	Основные проблемы	
				проблема	доля упоминаний
Отбор и оценка	26	13,04	86,96	Отказ в найме после увольнения с предыдущего места работы	26,09
				Недостаток информации о компании до окончания процедур отбора	26,09
				Нарушение обещаний по обратной связи	21,74
				Неуважительное поведение сотрудников службы персонала	13,04
				Сложность процедуры проверки СБ и анализа резюме	8,70
				Несоответствие отборочных испытаний должности	4,35
Адаптация	13	69,23	30,77	Слабые программы обучения при вводе в должность	75,00
				Отсутствие информационной поддержки от коллег	25,00

Сотрудники и кандидаты оценивают адаптацию скорее положительно: более 2/3 отзывов, в которых упоминается адаптация, содержат положительную оценку данной процедуры. Основными преимуществами называются поддержка руководства и коллектива. Однако достаточно часто отмечается, что программа обучения не соответствует последующим информационным потребностям при работе: сведения недостаточны для выполнения обязанностей, а организация обучения «в быстром темпе» не позволяет полноценно воспринимать информацию.

В части отбора и оценки ситуация хуже. Почти 87% отзывов негативно оценивают эти процедуры. Одна из основных причин – несогласованность

работы службы персонала и руководства подразделений по вопросам определения кадровой потребности и найма конкретного сотрудника. В результате часто возникают ситуации, когда сотрудника заверяют в том, что он успешно прошел отбор и гарантировано получит оффер. После увольнения с предыдущего места работы осуществляются дополнительные процедуры оценки, согласования с руководством или проверки со стороны СБ, после которых сотруднику в найме отказывают. Другими проблемами являются неверные сведения в вакансиях, которые не опровергаются на собеседовании и выясняются сотрудником только при начале работы (чаще всего касаются зарплаты и графика), а также отсутствие обратной связи после подачи резюме и первых этапов оценки.

Анализируя результаты анализа, можно сделать вывод, что совершенствование процедур отбора, оценки и адаптации персонала следует осуществлять в направлениях:

- повышение квалификации сотрудников службы персонала, занятых на разных этапах отбора и оценки кандидатов;
- совершенствование коммуникации подразделений по вопросам определения потребности в найме, требований к кандидату, алгоритма проверки резюме для предоставления достоверных сведений и результатах отбора и оценки;
- включение в процедуру отбора мероприятия (мини-презентации) по условиям работы в компании;
- разработка регламента предоставления обратной связи по итогам отборочных процедур;
- разработка программы обучения в период адаптации с учетом дальнейших потребностей работника в знаниях.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы как банком «ВТБ», так и другими организациями сектора высоких технологий для совершенствования кадровой политики в части найма персонала.

Таким образом, банковская отрасль относится к высокотехнологичному сектору экономики и вынуждена предъявлять серьезные требования к квалификации персонала, стремится создать условия для развития человеческого потенциала. Процедуре отбора и оценки персонала в банке «ВТБ» свойственна сложность и многоступенчатость, а адаптация характеризуется вниманием к психологическому состоянию нового сотрудника и вовлечению в процедуру всего коллектива. По итогам исследования выявлены проблемы в части процедур отбора и адаптации, предложены рекомендации по их устранению.

Литература

1. Банк ВТБ (ПАО) // Правда сотрудников. – URL: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/bank-vtb-24-zao> (дата обращения: 10.03.2023).
2. Бражникова Н.Б., Каплун Е.С., Полякова М.С. Зарубежный опыт в области управления кадрами и возможность его применения в российских ракетно-космических организациях // Инновации и инвестиции. 2019. № 9. С. 128-135.
3. Иванова И.А., Мозжилкина Д.А. Проблема подбора кадров в научных организациях // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 100-101.
4. Информационные технологии в группе ВТБ // Tadviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационные_технологии_в_группе_ВТБ (дата обращения: 10.03.2023).
5. Кебадзе О.Г. Организационно-методическое обеспечение управления человеческими ресурсами наукоемких отечественных предприятий // Журнал прикладных исследований. 2021. № 2-3. С. 6-13.
6. О банке // ВТБ. – URL: <https://www.vtb.ru/about/bank/> (дата обращения: 10.03.2023).
7. Перова О.А. Анализ адаптации персонала на примере ПАО «ВТБ» // Синергия наук. 2021. № 58. С. 334-339.
8. Помогаева К.Ю., Бровченко Е.А. Разработка алгоритма отбора молодых специалистов на стажировки в компании высокотехнологичных отраслей // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 3. С. 885-894.

9. Mungila Hillemane B.S. Competitiveness of High-Tech Start-Ups and Entrepreneurial Ecosystems: An Overview // International Journal of Global Business and Competitiveness. 2022. № 17. P. 1-10.
10. Xia Y. «Self as enterprise»: overmarketization and the self-management of R&D engineers // The Journal of Chinese Sociology. 2021. № 8. – URL: <https://doi.org/10.1186/s40711-021-00156-9> (дата обращения: 10.03.2023).

References

1. VTB Bank (PJSC) // Pravda employees. – URL: <https://pravda-sotrudnikov.ru/company/bank-vtb-24-zao> (date of reference: 10.03.2023).
2. Brazhnikova N.B., Kaplun E.S., Polyakova M.S. Foreign experience in the field of personnel management and the possibility of its application in Russian rocket and space organizations // Innovations and investments. 2019. No. 9. pp. 128-135.
3. Ivanova I.A., Mozhilkina D.A. The problem of personnel selection in scientific organizations // Transport business of Russia. 2022. No. 1. pp. 100-101.
4. Information technologies in VTB Group // Tadviser. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Information Technologies in the VTB Group](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Information%20Technologies%20in%20the%20VTB%20Group) (accessed: 03/10/2023).
5. Keadze O.G. Organizational and methodological support of human resource management of high-tech domestic enterprises // Journal of Applied Research. 2021. No. 2-3. pp. 6-13.
6. About the bank // VTB. – URL: <https://www.vtb.ru/about/bank/> (accessed: 03/10/2023).
7. Perova O.A. Analysis of personnel adaptation on the example of PJSC VTB // Synergy of Sciences. 2021. No. 58. pp. 334-339.
8. Pomogaeva K.Yu., Brovchenko E.A. Development of an algorithm for selecting young specialists for internships in companies of high-tech industries // Labor economics. 2018. Vol. 5. No. 3. pp. 885-894.

9. Mungila Hillemane B.S. Competitiveness of High-Tech Start-Ups and Entrepreneurial Ecosystems: An Overview // International Journal of Global Business and Competitiveness. 2022. № 17. P. 1-10.
10. Xia Y. «Self as enterprise»: overmarketization and the self-management of R&D engineers // The Journal of Chinese Sociology. 2021. № 8. – URL: <https://doi.org/10.1186/s40711-021-00156-9> (дата обращения: 10.03.2023).

© Шматко А.Д., Киржакова Д.А., 2023 Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №4/2023

Для цитирования: Шматко А.Д., Киржакова Д.А. ОТБОР, ОЦЕНКА И АДАПТАЦИЯ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ БАНКА «ВТБ» // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №4/2023