

В. В. Пехтерева, канд. экон. наук, А. В. Кутовой

**Автомобильно-дорожный институт (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донецкий национальный технический университет»
в г. Горловка**

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА, ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

Исследована существующая система отбора, подбора и найма персонала и этапы ее реализации в банковской организации. Проанализированы: процесс отбора персонала, временные затраты для подбора одного сотрудника, хронометраж собеседования и оценки кандидата; выполнен сравнительный анализ модели подбора персонала в АО «Т-Банк» с общей моделью подбора персонала С. В. Ивановой.

Ключевые слова: персонал, отбор, подбор, найм, банковский сектор, система управления, управленческие кадры, хронометраж собеседования, сравнительный анализ

Постановка проблемы

На современном рынке экономических отношений присутствуют различные финансовые институты. Известны многие примеры таких организаций: коммерческие банки, страховые компании, фондовые биржи, инвестиционные фонды, брокерские и консалтинговые фирмы, центральные банки различных стран. В большинстве стран все эти институты имеют разветвленную филиальную и представительскую сеть, что связано с постоянной необходимостью обрабатывать информацию в каждом уголке мира. За качеством работы и успехом любой компании (финансовой в том числе) стоят конкретные сотрудники. Именно на их плечи ложится обязанность быстро и грамотно принимать решения в условиях воздействия больших информационных потоков из внешней и внутренней среды.

Банковский сектор является неотъемлемой частью экономической системы Российской Федерации и в значительной мере отражает основные тенденции ее развития в современных условиях. Рыночные условия функционирования финансовых организаций, обусловленные экономическими отношениями, основанными на предпринимательстве и конкуренции, ставят перед всеми хозяйствующими субъектами первоочередные задачи повышения производительности труда. Это, в свою очередь, вынуждает финансовые организации проводить организационные изменения, совершенствовать структуру управления персоналом и настраивать сотрудников на высокопроизводительную работу.

Анализ исследований и публикаций

Развитие теоретических и методических положений системы управления персоналом в организации и ее подсистем отбора, подбора и найма отражено в трудах ряда зарубежных и отечественных авторов. Как представитель школы научного управления и административной школы, Ф. Тейлор впервые обосновал важность отбора персонала в организациях, необходимость его технологизации и профессионализации. Базовые теоретические и практические аспекты управления персоналом рассматривают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [1]. Внес большой вклад в разработку и развитие системы найма персонала Н. Берн [2]. Отечественные ученые А. Я. Кибанов [3] и И. Б. Дуракова [4] в своих работах рассматривали принципы и философию найма. Процедуры подбора и отбора персонала рассматривал А. П. Егоршин [5]. В статьях О. А. Динуковой [6], К. С. Ибрагимовой [7] анализируются подходы к совершенствованию системы подбора персонала и предлагаются направления совершенствования отбора персонала организации. Анализирует возможности применения совре-

менных инструментов отбора персонала в условиях цифровой экономики Т. М. Алиева [8]. Исследуя особенности подбора персонала на российском рынке труда с акцентом на проблеме дисбаланса между требованиями работодателей и ожиданиями соискателей, И. Л. Сизова [9] предлагает конкретный инструмент – интеллектуальный анализ текстов резюме и вакансий. Новые возможности для оценки компетенций рассматривает А. В. Логач [10]. Помимо совершенствования процессов отбора, подбора и найма, значительную роль в работе с персоналом играет адаптация и обучение сотрудников. Подходы к внедрению и совершенствованию автоматизированной системы обучения сотрудников предлагает Г. А. Гареева [11].

Цель статьи – анализ существующей системы отбора, подбора и найма персонала АО «Т-Банк»; выявление факторов нерациональной организации процессов в этой системе для последующей разработки рекомендаций по повышению эффективности кадровых процессов.

Основные результаты исследования

Коллектив АО «Т-Банк» был и останется его основным активом и конкурентным преимуществом. Перед АО «Т-Банк» стоят приоритетные задачи по развитию системы отбора и подготовки персонала как инструмента решения стратегических задач.

АО «Т-Банк» определяет для себя следующие принципиальные подходы по развитию системы отбора и подготовки персонала:

- 1) использование прямого подбора персонала (*headhunting*) для привлечения квалифицированных кадров;
- 2) использование каналов аутсорсинга и краудсорсинга с целью отбора из большого числа кандидатов лучших специалистов для решения нестандартных задач постоянного или временного характера;
- 3) построение системы подготовки управленческих кадров и ключевых сотрудников, обеспечивающей на постоянной основе проектную, общепрофессиональную и специальную подготовку;
- 4) организацию системы подготовки специалистов на принципах быстрого обучения (*fast-learning*), обеспечивающей подготовку и переподготовку большого числа специалистов разной квалификации в максимально короткие сроки с целью обеспечения бесперебойного функционирования текущих бизнес-процессов;
- 5) формирование системы управления знаниями с целью организации работы на принципах самообучающейся структуры.

В АО «Т-Банк» подбор персонала ведется по трем основным направлениям, а именно, в удаленный колл-центр, физический колл-центр в Москве, а также офисный персонал. Для каждого из этих направлений используются свои методы и технологические продукты. В банке работает порядка 13 тысяч сотрудников. У банка есть три офиса в Москве, центр разработок в Санкт-Петербурге, а также подобные центры в Екатеринбурге, Новгороде, Иннополисе и Новосибирске.

Для доставки карт и заключения договоров в банке работает сеть представителей, насчитывающая свыше 1 800 человек. Такая сеть покрывает всю страну и дает возможность получить карту клиента буквально на следующий день после ее оформления.

В колл-центры происходит подбор сотрудников с применением мощных digital-инструментов привлечения, подобных привлечению клиентов банка. Это методики таргетированной и контекстной рекламы, работа с социальными сетями. Процесс отбора операторов удаленного колл-центра осуществляется в онлайн-режиме в личном кабинете, где есть возможность увидеть условия работы, перечень вакансий и возможности прохождения первичного обучения.

В физический колл-центр в офисе отбор происходит с использованием массовых интервью, где происходит разъяснение условий, существующих позиций, а также выбор потенциальными работниками вакансий. Следующий этап такого отбора подразумевает решение нескольких бизнес-кейсов. При успешном их решении кандидатам необходимо пройти первичное обучение, где они получат необходимую информацию о специфике работы и информационных системах.

Обучение делится на два блока: первичное и последующее, которое делится еще на два направления: hard и soft skills. Развитие soft skills – гибких сверх профессиональных навыков, осуществляют во всех подразделениях.

Следующая ступень – hard skills необходима в том случае, когда разрабатываются инновационные продукты, новые информационные системы, происходит изменение тарифов. Такие процессы автоматизированы. Система способна самостоятельно обновлять планы обучения каждого конкретного сотрудника. Это осуществимо потому, что система контроля качества функционирует онлайн. К примеру, если оператор забывает какие-либо важные мелочи, система это заметит и сформирует для него необходимый план дополнительного обучения. Такое обучение можно осуществить как в аудитории, так и в форме онлайн-курсов и вебинаров.

Менеджер по персоналу осознает, что с учетом специфики различных категорий сотрудников, необходимо подходить к общению с персоналом как к общению с клиентами. Вектор работы менеджеров по персоналу компании направлен на постоянное совершенствование и инновации. Руководителям сложно найти сторонние технологические разработки, которые бы отвечали требованиям АО «Т-Банка», поэтому большинство технологических продуктов разрабатываются в специальных центрах разработки по всей стране. В АО «Т-Банке» функционирует собственная система HR Information System, которая ведет каждого сотрудника с того момента, как кандидат узнал о возможности работы в этом банке, и до его ухода из него.

Следующая важная разработка – это Web Office, то есть система, в которой осуществляют свою деятельность сотрудники удаленного колл-центра. Сотрудникам даже необязательно устанавливать сторонние приложения – достаточно лишь интернета и браузера. Банк использует абсолютно весь спектр современных технологий, в том числе:

- чат-боты, среди них интересный математический бот для упрощенного отбора персонала (кандидат решает несколько задач и может быть приглашен на интервью);
- социальные сети.

Для совершенствования внутренней коммуникации, повышения уровня удобства рабочей деятельности и лояльности работников, руководство Т-Банка приняло решение о внедрении автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами. Партнером по этому проекту выступила группа «Астерос».

Применяемый в настоящее время в банке процесс отбора кадров состоит из восьми ступеней (рисунок).

В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности руководитель структурного подразделения формулирует требования к кандидату и условия его занятости, излагая их в форме заявки на подбор персонала, и передает заявку в службу управления персоналом. Служба управления персоналом принимает заявку и организует поиск кандидатов, используя внешние и внутренние источники подбора.

Источники поиска кандидатов при внутреннем подборе:

- 1) использование информационных стендов банка (размещение информации об имеющихся вакансиях);
- 2) использование внутренней сети Netfin (размещение объявлений);
- 3) использование E-mail рассылки (оповещение сотрудников банка об имеющихся вакансиях).

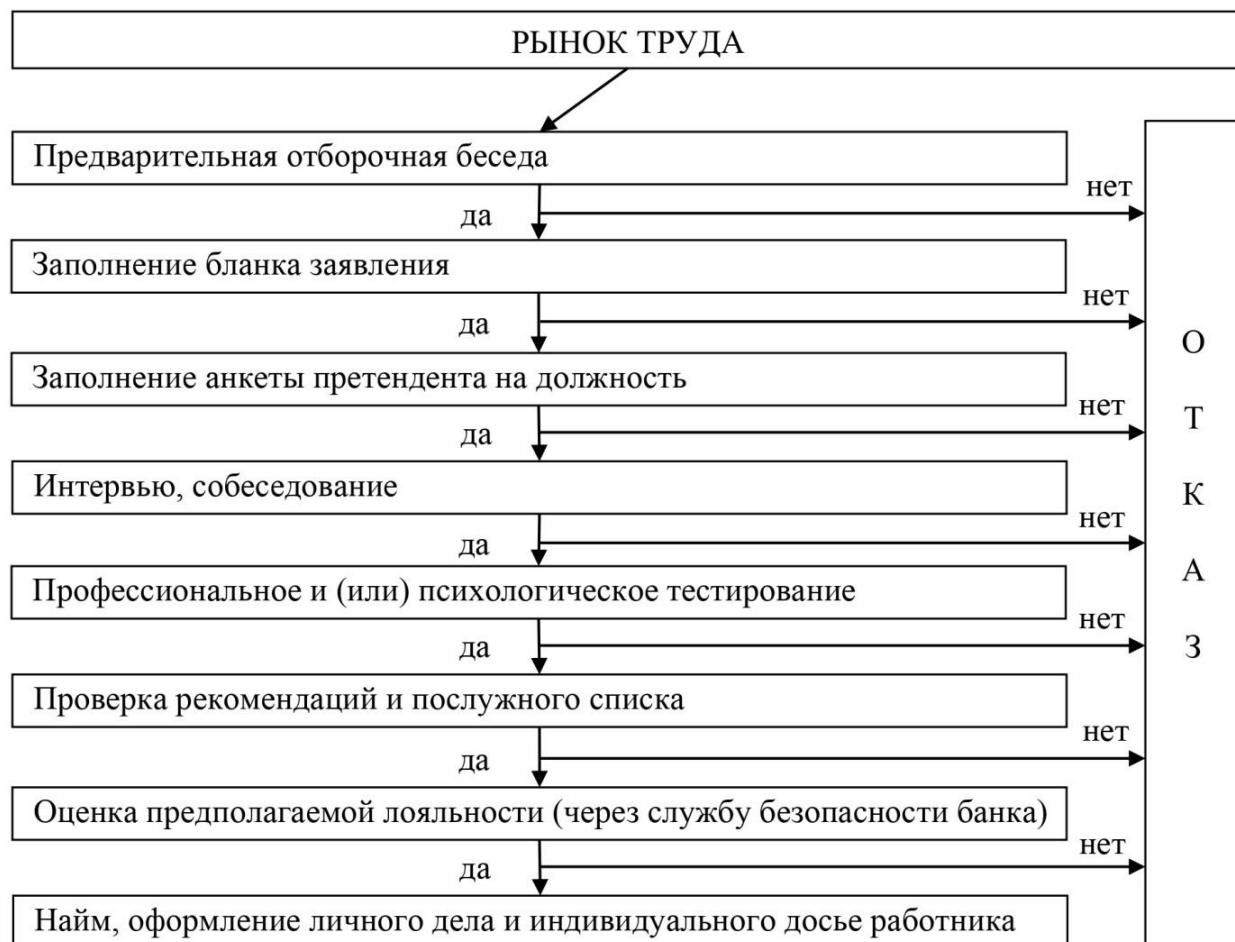


Рисунок – Процесс отбора персонала в АО «Т-Банк»

При невозможности закрытия вакансии внутренними ресурсами поиск кандидатов продолжается во внешних трудовых ресурсах.

Источники поиска кандидатов при внешнем подборе:

- 1) использование сайта АО «Т-Банк» (размещение объявлений на <https://www.tinkoff.ru>);
- 2) использование специализированных сайтов сети Интернет (размещение объявлений в hh.ru, superjob.ru);
- 3) использование услуг кадровых агентств;
- 4) использование печатных изданий (размещение объявлений в СМИ);
- 5) участие в ярмарках вакансий города;
- 6) участие в ярмарках вакансий вузов.

Можно сделать вывод, что система набора и процесс привлечения персонала в организации АО «Т-Банк» выстроен достаточно хорошо.

При отборе персонала в АО «Т-Банк» реализуются следующие этапы:

1. Отбор резюме и анализ анкетных данных работником отдела по работе с персоналом. Выбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в заявке.
2. Назначения времени собеседования.
3. Собеседование с кандидатом. Проводится специалистом отдела по работе с персоналом. Обычно применяется свободная структура проведения интервью.
4. По итогам собеседования специалист, его проводивший, принимает решение о возможности представления кандидата руководителю отдела, в котором открыта вакансия. В процессе принятия решения личные эмоции и эмоциональное восприятие менеджера по работе с персоналом играют очень важную роль. Однако основным фактором при принятии решения являются все же объективные показатели результатов собеседования. Большое зна-

чение имеют образование претендентов и их квалификация. Тестирование для кандидатов не проводится.

5. Представление кандидатов руководителю отдела и принятие решения о найме нового сотрудника.

В среднем весь процесс подбора персонала в АО «Т-Банк» занимает 10–12 дней.

При наборе персонала в АО «Т-Банк» ставка делается главным образом на молодых специалистов. Такие кандидаты, как правило, не претендуют на высокую заработную плату, но большинству молодых специалистов требуется много времени на адаптацию и приобретение достаточного уровня знаний, навыков и опыта для качественного выполнения своих обязанностей. Некоторые из них не могут справиться со своими обязанностями, и их приходится увольнять, а это влечет за собой необходимость поиска новых кандидатов и связанные с этим временные и финансовые затраты.

Проведем анализ временных затрат, необходимых для подбора одного сотрудника (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ временных затрат, необходимых для подбора одного сотрудника

Этапы	Примерные сроки
Получение заявки на подбор	8 рабочих часов
Анализ заявки	2 рабочих часа
Согласование заявки	2 рабочих часа
Разработка модели требований к кандидату	1 рабочий час
Поиск кандидатов	0,8 рабочего часа на каждого кандидата
Сортировка по заданным критериям	1 рабочий час
Формирование списка кандидатов по критериям	1 рабочий час
Телефонное интервью	0,3 рабочего часа на каждого кандидата
Собеседование	2,05 рабочих часа на каждого кандидата
Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи руководству	1 рабочий час
Выбор и согласование финальных кандидатов	1 рабочий час
Оценка профпригодности кандидатов	1,08 рабочего часа на каждого кандидата
Итоговое собеседование	1 рабочий час на каждого кандидата
Принятие решения о приеме на работу	1 рабочий час
Итого:	23,23 рабочих часа на каждого кандидата

Среднее время, затрачиваемое на подбор и отбор одного кандидата, составляет 23,23 рабочих часа. В среднем, в процессе подбора персонала, на одну вакансию сравниваются пять кандидатов.

Хронометраж проведения собеседования представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Хронометраж проведения собеседования

Перечень операций	Фиксажные точки		Длительность операции, мин
	Начало операции	Конец операции	
1	2	3	4
Приветствие	13:31	13:33	2
Знакомство	13:33	13:46	3
Рассказ истории компании	13:46	13:58	2
Разговор на отвлеченную тему	13:58	14:07	9
Рассказ о вакансии	14:07	14:19	12
Выяснение информации о предыдущем опыте работы	14:19	14:28	9

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Выяснение информации о желаемом уровне зарплаты	14:28	14:33	5
Выяснение информации о желаемой должности	14:33	14:33	0
Выяснение информации об имеющемся образовании	14:33	14:41	8
Выяснение информации о существующих навыках	14:41	14:54	13
Разговор на отвлеченную тему	14:54	14:58	4
Проведение деловой игры	14:58	15:01	3
Выяснение информации о будущем представлении кандидата о себе через 5 лет	15:01	15:07	6
Выяснение информации о будущем представлении кандидата о себе через 10 лет	15:07	15:11	4
Разговор на отвлеченную тему	15:11	15:13	2
Проведение деловой игры	15:13	15:21	8
История кандидата о прошлом опыте работы в банке	15:21	15:25	4
Инструктирование о прохождении онлайн-тестирования	15:25	15:31	6
Разговор на отвлеченную тему	15:31	15:34	3
Выражение взаимных благодарностей	15:34	15:35	1
Прощание	15:35	15:36	1
Итого:			2 часа 5 мин.

Хронометраж проведения оценки профпригодности кандидата представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Хронометраж проведения оценки профпригодности кандидата

Перечень операций	Фиксажные точки		Длительность операции, мин.
	Начало операции	Конец операции	
Приветствие	13:58	13:59	1
Выдача задания	13:59	14:03	4
Разъяснения к выполнению задания	14:03	14:12	9
Вопросы по заданию от кандидата	14:12	14:16	4
Выполнение задания	14:16	14:39	23
Вопросы по заданию от кандидата	14:39	14:43	4
Выполнение задания	14:43	14:48	5
Сдача выполненного задания	14:48	14:49	1
Оценка выполненного задания	14:49	14:59	10
Обсуждение итогов оценки выполненного задания	14:59	15:02	3
Разговор на отвлеченную тему	15:02	15:03	1
Обсуждение дальнейших действий кандидата	15:03	15:05	2
Прощание	15:05	15:06	1
Итого:			1 час 8 мин

В результате анализа хронометража рабочего времени специалиста отдела кадров можно выделить следующую проблему: достаточно много времени отводится на проведение собеседования и оценку профпригодности кандидата.

Далее проведем сравнительный анализ модели подбора персонала АО «Т-Банк» с общей моделью подбора персонала, представленной в трудах С. В. Ивановой по таким критериям:

1. Решение о необходимости подбора персонала.
2. Разработка модели требований к кандидату.

3. Поиск кандидатов.
4. Сортировка по заданным критериям.
5. Формирование списка кандидатов по критериям.
6. Телефонное интервью.
7. Собеседование.
8. Тестирование.
9. Формализация данных.
10. Итоговое собеседование.
11. Принятие решения о приеме на работу.

Результаты анализа показали соответствие модели подбора персонала АО «Т-Банк» общей модели по критериям: решение о необходимости подбора персонала; разработка модели требований к кандидату; сортировка по заданным критериям; формирование списка кандидатов, в соответствии с критериями; тестирование, итоговое собеседование. Также можно отдельно отметить, что поиск кандидатов в системе АО «Т-Банк» развит достаточно хорошо, а по другим критериям выявлены отклонения, которые требуют дальнейшего совершенствования. Например, метод телефонного интервью (6-й критерий) используется неэффективно, кандидатам не задаются вопросы, направленные на предварительную оценку ключевых требований; структура проведения собеседования (7-й критерий) затрудняет возможности объективной оценки кандидатов и не дает возможности их адекватного сравнения; в процессе принятия решения о представлении кандидата руководителю отдела, в который планируется трудоустройство кандидата (9-й критерий), личные эмоции и эмоциональное восприятие менеджера по работе с персоналом могут играть значительную роль; отсутствие данных о психологическом портрете может стать основой для ошибочного выбора среди кандидатов на должность (11-й критерий).

Таким образом, можно отметить, что в АО «Т-Банк» существует четко разработанная и систематизированная система отбора, подбора и найма персонала. Банк уделяет особое внимание подбору квалифицированных кадров, однако существуют некоторые проблемы, решение которых повысит эффективность бизнес-процессов в целом.

Выводы

Опыт АО «Т-Банк» в управлении персоналом является инновационным для России, не имеет аналогов в банковской сфере, показывает невероятные результаты и, как следствие, требует более углубленного изучения в качестве успешной модели.

Однако среди основных проблем в области управления персоналом в АО «Т-Банк», выявленных в результате анализа хронометража рабочего времени специалиста отдела кадров, самого процесса подбора персонала и сравнительного анализа модели подбора персонала АО «Т-Банк» с общей моделью подбора персонала, представленной в трудах С. В. Ивановой, можно выделить следующее:

1. Много времени отводится на проведение интервью.
2. Отсутствует единая база учета набора персонала и поступающих в компанию резюме. Подобная база позволяла бы сотрудникам банка не только отслеживать поступающие резюме и вести их учет, но формировать список кандидатов на должности, которые могут открыться в ближайшее время.
3. У банка нет планов на открытие вакансий. Если бы банк планировал открытие вакансий, то, используя базу резюме, мог бы вести учет кандидатов, которые ожидают появление вакансии по своей специальности и быстро закрывать их.
4. Затраты на поиск персонала в расчете на одного принятого сотрудника увеличиваются, и при этом в последние годы набор сотрудников в основном происходил за счет бесплатных источников их привлечения.
5. Много этапов в процедуре поиска и найма персонала (8 этапов), в то время как другие

крупные компании используют 4–6 этапов.

6. Работа с рекрутинговым агентством при сравнительно больших затратах не приносит должных результатов. Ввиду этого поиск сотрудников через интернет и внутренние источники силами компаний приносит больше результатов. Поэтому для получения конкурентного преимущества перед другими организациями, АО «Т-Банк» необходим персональный метод поиска персонала.

Список литературы

1. Мескон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Диалектика-Вильямс, 2020. – 672 с. – ISBN 978-5-907144-89-7.
2. Берн, Н. Руководство по подбору персонала на постоянную работу : [Учебник рекрутера] / Н. Берн. – URL: <https://clck.ru/3NrLJz> (дата обращения: 08.06.2025). – Текст : электронный.
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2025. – 440 с. – ISBN 978-5-16-018872-0.
4. Управление персоналом / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 570 с. – ISBN 978-5-16-003563-5.
5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 352 с. – ISBN 978-5-16-019381-6.
6. Динукова, О. А. Совершенствование системы подбора персонала / О. А. Динукова. – Текст : электронный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 1335–1338. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53989275> (дата обращения: 01.06.2025).
7. Ибрагимова, К. С. Направления совершенствования системы подбора и отбора персонала организации / К. С. Ибрагимова, А. М. Шапиева. – Текст : электронный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11(160) – С. 913–916. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56575609> (дата обращения: 01.07.2025).
8. Алиева, Т. М. Применение современных инструментов при отборе персонала в условиях цифровой экономики / Т. М. Алиева. – Текст : электронный // VII Сперанские чтения. Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики России : Всероссийская научная конференция : сборник статей, Москва, 01 апреля 2020 года : ч. 1 / Российский государственный гуманитарный университет. – Москва : Российский государственный гуманитарный университет, 2020., – С. 16–26. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44638998> (дата обращения: 01.07.2025).
9. Сизова, И. Л. Особенности подбора персонала: интеллектуальный анализ текстов резюме и вакансий / И. Л. Сизова – Текст : электронный // Регионология. – 2025. – Т. 33. – № 2(131). – С. 271–293. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82539529> (дата обращения: 01.07.2025).
10. Логач, А. В. Новые возможности для оценки компетенций персонала / А. В. Логач. – Текст : электронный // Автоматика, связь, информатика. – 2023. – № 7. – С. 26–27. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54129682> (дата обращения: 28.05.2025).
11. Гареева, Г. А. Совершенствование автоматизированной системы обучения для сотрудников предприятия / Г. А. Гареева. – Текст : электронный // Кузнецко-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 6. – С. 45–48. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75082541> (дата обращения: 06.06.2025).

B. B. Пехтерева, A. B. Кутовой

Автомобильно-дорожный институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования

«Донецкий национальный технический университет» в г. Горловка

Анализ системы отбора, подбора и найма персонала в организации банковского сектора

В условиях современного экономического развития на конечный результат деятельности организации влияет адекватная система управления персоналом. Особую роль в этой системе играют процессы отбора, подбора и найма персонала. Их совокупность рассматривается как организационно-функциональная система, в которой учитываются как особенности банковской сферы, так и существующая ситуация во внешнем микро- и макроокружении.

В статье исследована существующая система отбора, подбора и найма персонала в АО «Т-Банк». К основным целям отбора персонала в банковскую организацию можно отнести сортировку резюме и выбор наиболее подходящих кандидатов из числа претендентов, а также блок работ, связанных с оцениванием образования, квалификации, навыков людей, их опыта работы, личностных качеств, потенциала требуемых специалистов. В ходе процесса отбора персонала в АО «Т-Банк», который состоит из восьми этапов, менеджер работает с учетом специфики различных категорий сотрудников. Эта специфика обязывает общаться с кандидатами как с клиентами. Вектор работы менеджеров по персоналу направлен на постоянное совершенствование и инновации.

Однако, несмотря на процессы постоянного усовершенствования, детальный анализ хронометража рабочего времени специалиста отдела кадров показал излишние затраты времени на проведение собеседования и оценку профессиональной пригодности кандидата. Результаты показали в целом соответствие модели подбора персонала в АО «Т-Банк» общей модели, но по отдельным критериям есть возможность для внесения корректирующих действий. Такими направлениями усовершенствования модели подбора персонала являются: телефонное интервью, собеседование, формализация данных, принятие решения о приеме на работу.

Кроме совершенствования процессов отбора персонала в организацию необходима активная позиция руководства и кадровой службы в вопросах адаптации и обучения новых сотрудников. Дальнейшее решение указанных проблем позволит повысить эффективность всех бизнес-процессов в банковской организации и конкурентную позицию на рынке.

ПЕРСОНАЛ, ОТБОР, ПОДБОР, НАЙМ, БАНКОВСКИЙ СЕКТОР, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАДРЫ, ХРОНОМЕТРАЖ СОБЕСЕДОВАНИЯ, СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

V. V. Pekhtereva, A. V. Kutovoi

Automobile and Road Institute (Branch) of the Federal State Budget Educational Institution

of Higher Education «Donetsk National Technical University» in Gorlovka

**Analysis of the Selection, Recruitment and Personnel Hiring System
in the Banking Sector Organization**

In the conditions of modern economic development, the final result of the organization's activities is influenced by an adequate personnel management system. The selection, recruitment and personnel hiring play a special role in this system. Their totality is considered as an organizational and functional system, which takes into account both the specifics of the banking sector and the existing situation in the external micro- and macro-environment.

The article examines the existing system of the selection, recruitment and personnel hiring in the JSC T-Bank. The main objectives of the personnel selection in a banking organization include sorting resumes and selecting the most suitable candidates from among applicants, as well as a block of works related to the assessment of education, qualifications, skills of people, their work experience, personal qualities, and potential of the required specialists. During the personnel selection at the JSC T-Bank, consisting of eight stages, the manager takes into account the specifics of various categories of employees. This specificity obliges to communicate with candidates as with clients. The work vector of HR managers is aimed at continuous improvement and innovation.

However, despite of continuous improvement, a detailed timekeeping analysis of the HR specialist's working time showed excessive time spent on interviewing and assessing the professional suitability of the candidate. The results showed overall compliance of the personnel selection model at the JSC T-Bank with the general model, but there is room for corrective actions for individual criteria. Such areas for improving the personnel selection model are: telephone interview, interview, data formalization, decision-making on hiring.

In addition to improving the personnel selection in the organization, an active position of the management and HR Department is necessary in matters of adaptation and training of new employees. Further solution of the above-mentioned problems will allow to increase the efficiency of all business processes in the banking organization and the competitive position in the market.

STAFF, SELECTION, RECRUITMENT, HIRE, BANKING SECTOR, MANAGEMENT SYSTEM, MANAGEMENT STAFF, INTERVIEW TIMEKEEPING, COMPARATIVE ANALYSIS

Сведения об авторах:

В. В. Пехтерева

SPIN-код РИНЦ: 9061-5571

ResearcherID: H-4700-2016

Телефон: +7 949 380-21-43

Эл. почта: pehtereva.viktoriya@mail.ru

А. В. Кутовой

Телефон: +7 949 402-06-57

Эл. почта: kutovoy.alex@mail.ru

Статья поступила 08.07.2025

© В. В. Пехтерева, А. В. Кутовой, 2025

Рецензент: Н. А. Селезнева, канд. экон. наук, доц.,

Автомобильно-дорожный институт

(филиал) ДонНТУ в г. Горловка