

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы	
Совершенствование системы отбора персонала в финансовой организации	
УДК 005.953.2:336.722	

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3302	Локушева К. В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080507 Менеджмент организации

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3302	Локушевой К. В.

Тема работы:

Совершенствование системы отбора персонала в финансовой организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	1588/с от 26.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Материалы преддипломной практики. 2. Справочная, научная, методическая литература, ресурсы Интернет.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Исследования системы управления персоналом. 2. Анализ текучести кадров. 3. Анализ рабочей силы. 4. Затраты на поиск и подбор персонала. 5. Мероприятия по совершенствованию отбора персонала.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Актуальность исследования 2. Цель и задачи исследования 3. Объект исследования 5. Основные недостатки в системе персонала 6. Мероприятия по совершенствованию системы

	персонала ПАО «Сбербанк России»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Сечина А.А.	к.х.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3302	Локушева К. В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 96 страниц, 13 рисунков, 12 таблиц, 66 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: банк, персонал, отбор персонала, найм персонала, подбор персонала, текучесть кадров, прелиминаринг, специалисты, затраты.

Объектом исследования является система управления персоналом ПАО «Сбербанк России».

Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления отбора персонала в ПАО «Сбербанк России».

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи: рассмотреть роль отбора в системе управления персоналом организации, охарактеризовать основные составляющие системы отбора персонала, выявить особенности управления персоналом в финансовой организации, провести анализ системы отбора персонала в Томской отделении ПАО «Сбербанк России», разработать основные направления совершенствования системы отбора персонала в ПАО «Сбербанк России»

В результате исследования был установлен ряд проблем на предприятии, для решения которых можно предложить следующие рекомендации: разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора кадров с учетом новейших методик по отбору персонала; система отбора должна быть систематизирована, чтобы сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие владельцу процесса подбора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение. Степень внедрения: результаты работы предложены для рассмотрения в отдел кадров Сибирского банка ПАО «Сбербанк России».

Оглавление

Реферат	4
Введение.....	6
1 Теоретические основы системы отбора персонала	9
1.1 Роль отбора в системе управления персоналом организации.....	9
1.2 Основные составляющие системы отбора персонала	16
1.3 Особенности управления персоналом в финансовой организации	25
2 Описание организации в системе отбора персонала.....	37
2.1 Общая характеристика организации	37
2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала	41
2.3 Подбор, отбор и найм персонала в ПАО «Сбербанк России».....	48
3 Современные системы отбора персонала.....	58
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала на предприятие.....	58
3.2 Применение технологий прелиминаринг в отборе персонала организации...	66
3.3 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала.....	72
Социальная ответственность компании ПАО «Сбербанк России»	76
Заключение	85
Список использованных источников	90
Приложение А Зависимость основных приоритетов в сфере управления персоналом банков от тенденций развития и рынка труда финансово- банковского сектора России.....	97

Введение

В настоящее время одним из ключевых секторов российской экономики является финансово – банковский сектор. Банки и финансовые учреждения играют важную роль в развитии экономики государства. В России, в сравнении с другими развитыми странами, банковская система играет более значимую роль, так как доступ к другим источникам инвестиций, финансирования бизнеса и производства затруднен.

Сложные макроэкономические условия, в которых оказались финансовые институты с 2014 года, а также ужесточение банковского регулирования со стороны Центрального банка Российской Федерации (далее – ЦБ РФ) привели к необходимости выявления и оценки наиболее значимых факторов в достижении ими высоких организационных результатов. Одним из таких значимых для достижения высоких результатов деятельности в банковской сфере факторов является эффективное управление человеческими ресурсами. Деятельность персонала во многом определяет организационные результаты банка, позволяя привлекать и сохранять лояльность клиентов.

В финансовом секторе управлению человеческими ресурсами уделяется большое внимание. Тем не менее, существует ряд проблем, которые сдерживают развитие данного направления работы и нуждаются в скорейшем решении: несоответствие статуса службы управления человеческими ресурсами в организационной структуре финансовой организации и возложенных на нее функций и задач, финансирование затрат по управлению человеческими ресурсами по остаточному принципу и другие.

Для целей данного исследования особый интерес представляют работы, в которых рассмотрены особенности системы управления персоналом, ключевые функции управления человеческими ресурсами и практика их реализации в организациях финансово – банковской сферы России (Алавердов

А.Р., Вершило Ю.М., Волгина О.Н., Герасименко В.В., Голубович А.Д., Долженко Р.А., Исаев Р.А., Казаков М.В., Куршакова Н.Б., Одегов Ю.Г., Петренко Е.А., Самоукина Н.В., Сергин А.М., Серова М.Н., Ситников А.В., Фальцман В.К., Чижов Н.А.).

Элементы системы управления персоналом (стратегия, кадровая политика, система и функции, служба УЧР) в отечественной литературе подробно описаны, однако, совершенствование системы непосредственно отбора персонала в финансовых организациях недостаточно исследованы.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в теоретическом и методическом обосновании практических действий по совершенствованию системы управления отбора персонала в современных финансовых организациях.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть роль отбора в системе управления персоналом организации;
- охарактеризовать основные составляющие системы отбора персонала;
- выявить особенности управления персоналом в финансовой организации;
- провести анализ системы отбора персонала в Томской отделении ПАО «Сбербанк России»;
- разработать основные направления совершенствования системы отбора персонала в ПАО «Сбербанк России».

Объектом исследования является Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (Отделение в г.Томске). Предметом исследования является система отбора в ПАО «Сбербанк России».

В процессе исследования использованы законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научных конференций и семинаров, изучена общая и специальная литература отечественных и зарубежных авторов в сфере управления персоналом.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в возможности применения разработанной методики отбора персонала, как в условиях изучаемого предприятия, так и другими предприятиями финансовой отрасли.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, заключения и трех взаимосвязанных глав. В первой главе рассмотрены теоретические основы отбора персонала. Определена необходимость и сущность отбора персонала организации, рассмотрены этапы и способы отбора персонала. Во второй главе проведено исследование системы отбора и персонала в ПАО «Сбербанк России». Дана организационно – экономическая характеристика финансовой организации, рассмотрена система подбора и оценки персонала, оценена ее экономическая эффективность. В третьей проектной главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы отбора персонала ПАО «Сбербанк России».

1 Теоретические основы системы отбора персонала

1.1 Роль отбора в системе управления персоналом организации

В процессе организации деятельности любого предприятия первое место занимает система управления персоналом, или так называемый менеджмент персонала. Э. Майклз, Х. Хэндфил – Джонс, Х. Экселрод, всемирно известные практики менеджмента, в своей знаменитой книге «Война за таланты» отмечают, что в XXI веке спрос на высококвалифицированных работников явно превышает предложение [42, с. 35]. Очевидно, что успешная работа компаний зависит от наличия таких кадров. Поэтому работодатели конкурируют между собой за эффективных работников, способных максимально улучшить результаты деятельности. В этих условиях от руководства любой организации требуются быстрые и точные решения по подбору персонала. Не случайно процесс управления персоналом (кадровый менеджмент) стали выделять как отдельный бизнес – процесс внутри организации.

Направление «Управление персоналом» как наука и практика появилось на заре промышленной революции во второй половине XIX века и получило расцвет в течение XX века. По мнению Г. В. Ларионова, промышленная революция сильно повлияла на управление человеческими ресурсами: впервые предпринимаются попытки научным путем усовершенствовать организацию труда, объяснить и спрогнозировать поведение сотрудников [41, с. 50]. Т. В. Зайцева и А. Т. Зуб в своём труде «Управление персоналом» так же дают исторический очерк процессу развития научного подхода к данной тематике и утверждают, что первыми обратили внимание на человеческий фактор и его значимость в производственном процессе американские ученые Ф. Гилберт и Ф. Тейлор [32, с. 6]. Важно отметить, что абсолютное большинство исследований и трудов на данную тему – это работы зарубежных авторов, являющихся практиками менеджмента. Тем не менее, в последнее время исследования, посвященные эффективному кадровому управлению, всё чаще стали появляться и в России. Однако стоит указать, что ввиду недостаточной

разработанности вышеуказанной темы многие термины, связанные с понятием «кадровый менеджмент», не имеют русских эквивалентов, либо эти эквиваленты разнятся в звучании у различных авторов, и каждое заимствованное понятие нуждается в отдельном определении и уточнении смысла.

Рассмотрим различные подходы к определению понятия «менеджмент персонала». В числе известных российских исследователей, посвятивших свои труды изучению этой темы, можно выделить С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко. В своей книге «Менеджмент персонала» они определяют понятие «управление персоналом» следующим образом: «Менеджмент персонала – это разработка и реализация стратегии организации труда, т. е. осуществление формирования кадров организации, развитие работников, совершенствование организации труда и его стимулирования, создания безопасных условий труда» [51, с. 75]. Также стоит выделить понятие «управление персоналом», представленное В.М. Масловой: «Управление персоналом – это часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики организации, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями» [44, с. 102].

Теперь обратимся к зарубежному толкованию понятия «менеджмент персонала». Известный зарубежный исследователь Эдвин Флиппо (Edwin B. Flipppo) дает следующее определение: «Управление персоналом – это планирование, организация, вознаграждение и интеграция людей в целях достижения организационных, индивидуальных и социальных целей» [21, с. 97]. По утверждению В.Д. Дорофеева, важная роль в процессе управления персоналом отводится соответствию и непротиворечивости цели предприятия, и персонал – стратегии, что является одним из ключевых принципов повышения эффективности управления трудовыми ресурсами [27, с. 11].

Более широкую трактовку дает современный англоязычный бизнес – словарь: «Управление персоналом – это административная дисциплина, связанная с наймом и развитием сотрудников, направленная на повышение их

ценности для организации, включающая в себя анализ потребности в персонале, планирование и подбор персонала, выбор людей на место работы, ориентацию и профессиональную подготовку, определение заработной платы, предоставление льгот и стимулов, оценку эффективности работы, разрешение споров, общение со всеми сотрудниками на всех уровнях» [40]. Некоторые исследователи, такие как В. К. Федоров, М. Н. Черкасов и А. В. Луценко рассматривают управление персоналом как составную часть политики управления инновациями, которая имеет следующие направления: разработка кадровой политики предприятия, подбор и расстановка кадров, адаптация и стабилизация кадров [53, с. 52].

Исходя из вышеизложенного, представляется возможным обобщить и уточнить понятие «менеджмент персонала», которого мы будем придерживаться в своей работе: «Менеджмент персонала – это система управления персоналом, представляющая собой совокупность теоретической области знаний и сферы практической деятельности, включающая в себя планирование, поиск и подбор персонала, его ориентацию, профессиональную подготовку и стимулирование, адаптацию и стабилизацию, направленная на достижение организацией цели приобретения удовлетворяющей всем требованиям рабочей силы, способной качественно и при минимальных затратах справляться с поставленными задачами». Также представляется важным уточнить некоторые понятия, связанные с вышеизложенным определением.

Поиск (подбор) персонала – это один из этапов системы управления персоналом, включающий в себя методы, используемые организациями в целях обеспечения наилучшего состава потенциальной квалифицированной рабочей силы, кандидатов из которой они смогут при необходимости нанять.

После осуществления организацией последнего этапа подбора персонала начинается следующий этап в рамках управления персоналом – его отбор. Под отбором персонала понимается процесс анализа и диагностики профессиональной пригодности отобранных кандидатов с последующим

принятием решения о приеме на работу. Этот процесс включает в себя два этапа. Первый – анализ заявок на соискание должности, анализ резюме и прочей представленной информации. Сотрудники кадровой службы просматривают резюме, объявления о поиске работы. Пригодность для работы, как правило, оценивается исходя из информации, полученной на этапе подбора персонала (подэтапа анализа должности – то есть сравнения психографического описания должности и профиля кандидата). Второй этап – проведение собеседований с потенциальными работниками и их тестирование. Данный этап заключается в сопоставлении представленной в резюме информации с критериями, выдвинутыми непосредственным работодателем. Указанный процесс в рекрутменте получил название «matching» (от английского – сопоставление). Также анализ резюме предполагает выявление потенциальных рисков. Среди такого рода рисков Т. Баскина в своем труде «Техники успешного рекрутмента» выделяет следующие: непрохождение испытательного срока, частые конфликты с работодателем, слабая мотивация на трудовую деятельность, проблемы со здоровьем, ложная информация об опыте работы и о других указанных данных [8, с. 80].

С целью оценки навыков, знаний, личностных характеристик будущего работника могут применяться различного рода собеседования и тестирования. В данном случае все указанные мероприятия проводятся в соответствии с законодательством, регулирующим обработку персональных данных [3]. В зависимости от количества претендентов на рабочее место, размера и структуры организации работодателя, кандидат проходит определенное количество этапов отбора. Как правило, это три вида собеседования: предварительное, основное и финальное. Цель предварительного собеседования – первичная оценка и отбор кандидатов. Целью второго этапа является более углубленное изучение кандидата. Некоторые исследователи предлагают различные методики оценки персонала, предполагающие комплексный подход и состоящие из опросников нескольких видов. Так, А. В. Вязигин для обеспечения комплексного подхода в оценке персонала рекомендует

использование таких опросников, как «Определитель психологического типа», «Индекс жизненного стиля», «Стиль мышления» и другие [15, с. 176]. Финальное собеседование подразумеваем контакт с высшим руководством – топ – менеджментом или директором фирмы.

По итогам проведенных собеседований, тестов и других методов оценки перспективности потенциальных работников необходимо принять решение о выборе наиболее подходящих кандидатов и отказать оставшимся кандидатам в трудоустройстве, если они не подходят на должность. Порядок отказа кандидату в трудоустройстве должен соответствовать законодательным нормам. Обязанность предоставить письменный отказ по требованию соискателя установлена статьей № 64 Трудового кодекса РФ. Более того, работодатель, в случае отказа в трудоустройстве, обязан корректно мотивировать отказ, то есть без какого – либо вида дискриминации. В Кодексе РФ об административных правонарушениях существует статья 13.11.1, которая устанавливает административную ответственность за распространение информации о свободных рабочих местах или вакантных должностях, содержащей ограничения дискриминационного характера. Здесь, также, следует упомянуть о том, что с 1 июля 2016 года вступает в силу Федеральный закон от 2 мая 2015 г. N 122 – ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», обязывающий работодателей применять профессиональные стандарты в части требований к квалификации работника. Стоит отметить, что многие работодатели уже применяют в своей практике профессиональные стандарты и, соответственно, кадровыми агентствами данные требования тоже учитываются.

Затем отобранные кандидаты предлагаются к назначению на должность.

Среди этапов подбора и отбора персонала стоит выделить три, имеющих большое значение для решения кадровых проблем:

- 1) анализ заявок на соискание должности, анализ резюме и прочей представленной информации;

2) проведение собеседований с потенциальными работниками и их тестирование;

3) отбор и рекомендация кандидатов на должность.

В результате рассмотрения основных понятий, связанных с определением менеджмента персонала, нам удалось выделить основные этапы процесса подбора и отбора персонала.

Поиск (подбор) персонала – как один из этапов системы управления персоналом – основывается на методах, используемых организациями в целях обеспечения наилучшего состава потенциальной квалифицированной рабочей силы. Он, свою очередь, включает в себя следующие этапы:

- разработка политики набора и удерживания персонала, а также системы, обеспечивающей ее функционирование;
- оценка текущих и будущих потребностей организации в необходимом объеме рабочей силы;
- идентификация объема потенциальной рабочей силы во внутренней и внешней среде организации, а также определение степени конкуренции за предлагаемое вакантное место;
- анализ должности;
- определение возможности организации выплачивать заработную плату и другие премии и бонусы в течение определенного периода времени;
- определение стратегии поиска и привлечения кандидатов;
- анонс вакансии;
- контакт с кандидатом.

Рассмотрев основные этапы процесса подбора персонала, необходимо выделить основные этапы отбора персонала:

- анализ заявок на соискание должности, анализ резюме и прочей представленной информации;
- проведение собеседований с потенциальными работниками и их тестирование;
- отбор и рекомендация кандидатов на должность.

Рассматривая процесс отбора кандидатов, важно помнить о необходимости принятия решения о найме подходящих кандидатов и об отказе оставшимся кандидатам в трудоустройстве. Здесь следует отметить, что порядок отказа кандидату в трудоустройстве должен соответствовать законодательным нормам.

В целом процесс подбора и отбора персонала можно представить в виде схемы, приведенной на рисунке 1.

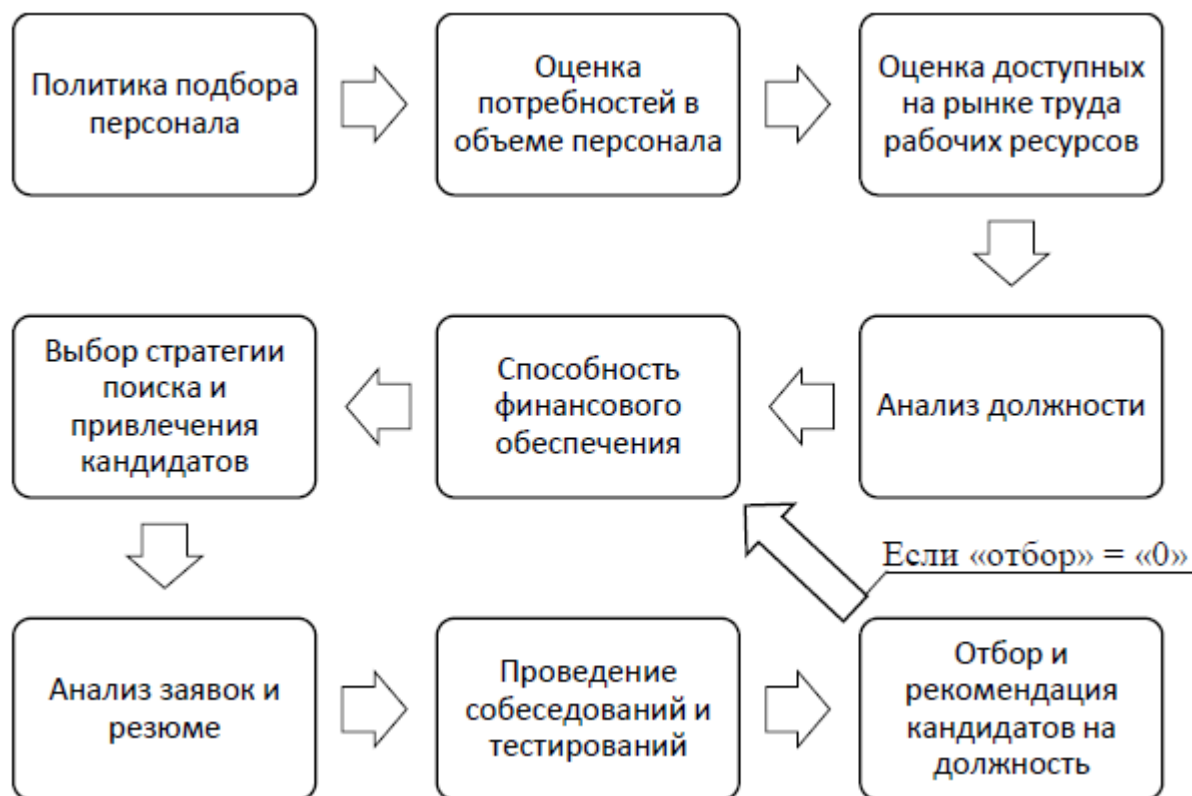


Рисунок 1 – Процесс подбора и отбора персонала

Процесс, показанный на рисунке 1 является циклическим: в том случае, если не удалось отобрать ни одного кандидата на последнем этапе, следует либо увеличить финансовое обеспечение, либо понизить требования к кандидатам.

Таким образом, следует отметить, что подбор и отбор персонала является приоритетным вопросом в рамках осуществления процесса по управлению персоналом не только ввиду влияния на эффективность деятельности организации, но и с точки зрения конкурентного преимущества организации. Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в

процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В современном мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества. Хотя необходимо сказать, что не все организации придерживаются такой точки зрения. Однако об усилении интереса к использованию действующих и надежных методов подбора персонала в качестве инструмента повышения конкурентоспособности свидетельствует то, что в течение нескольких прошедших десятилетий вышеуказанный психологический аспект оказал значительное влияние на способы подбора персонала через строгую разработку и оценку процедур отбора персонала.

1.2 Основные составляющие системы отбора персонала

В наше время маркетинг проникает не только на рынки товаров, но и на рынок труда. Именно поэтому компании, осуществляющей наем, отбор и прием персонала, необходимо формировать HR – бренд, обеспечить привлекательные условия труда, чтобы заинтересовать нужных специалистов. Тогда организация сможет успешно конкурировать на рынке труда не только с помощью предложения более высоких окладов. В этих целях компании используют:

- современные и комфортные рабочие места,
- удобное время работы,
- льготы для сотрудников (на транспорт и питание, например),
- расширенный перечень социальных услуг и тому подобное.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества. При этом необходимо найти ответ на вопрос: «Где и когда будут востребованы рабочие кадры»?

Данный процесс, состоит из:

- общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

- формирования четких требований к персоналу – точного определения того, кто нужен организации, путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;

- определения основных источников поступления кандидатов;

- выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

Есть два основных вида деловой оценки персонала: это оценка соискателей на вакантную должность при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при проведении аттестации на предприятии.

Наем, оценка и отбор персонала – это выполнение действий, которые направлены на привлечение именно тех соискателей, у которых имеются качества, необходимые для достижения целей, поставленных организацией.

Отбор персонала в организацию – пролонгированный отбор, который проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса госслужащего. Данный отбор осуществляется, если происходят внутриорганизационные, должностные перемещения сотрудника, формируется резерв и реализуются многие другие кадровые технологии.

Прежде чем приступить к анализу методов отбора персонала, следует определить основные формы отбора. Существует так называемый предварительный отбор, предполагающий изучение интервью, проведение дистанционного интервью (например, телефонного), изучение анкет кандидатов. Также используется вторичный отбор, он предполагает проведение собеседований, различных тестов, направленных на проверку профессиональных навыков и знаний кандидатов, применение кейсов, ролевых игр и т. д.

Перечислим наиболее распространенные методы отбора персонала:

- интервью (собеседование);

- центры оценки (Assessment center);

- тестирование.

Рассмотрим теперь каждый метод более подробно.

Интервью с точки зрения журналистики – это беседа журналиста с каким – либо лицом или группой лиц, представляющая общественный интерес и предназначенная для передачи в средствах массовой информации [20, с. 87]. Заметим, что рассмотрение интервью с точки зрения журналистики нельзя считать полным и емким в случае использования интервью как метода оценки кандидатов при подборе персонала. Более широким можно считать определение, данное в труде С. Квале «Исследовательское интервью»: «Интервью – это беседа, результат которой является плодом совместных усилий интервьюера и его собеседника, это момент конструирования знания» [38, с.11]. Интервью могут принимать различные формы, например, интеллектуальное, стрессовое, «brainteaser» интервью (от англ. «интервью, щекочущее мозг»). Интеллектуальное интервью направлено на выявление сотрудников, способных четко и логически мыслить, обладающих выдающимися интеллектуальными способностями. В таких интервью используются сложные вопросы с подвохом, задачи и головоломки. Особенности текущей мировой конъюнктуры требуют от представителей разных профессий молниеносных и креативных решений. Именно поэтому корпоративный мир начинает осваивать особые методы подбора персонала, характерные для динамичных высокотехнологичных компаний [31, с. 71].

Стрессовое интервью предполагает проведение интервью в шоковых условиях, направленное на выявление психической устойчивости кандидатов. Данный метод полезен в использовании в случае подбора персонала в определенных областях, требующих высокой стрессоустойчивости (например, для подбора сотрудников милиции или операционистов в банк). Суть метода заключается в создании невыносимых условий собеседования для кандидата и проверке его реакции. Такими условиями могут быть как физически неудобные условия (яркое освещение, неудобное расположение кандидата), так и психологические (невежливое поведение интервьюера, постановка неприличных вопросов и другое). Следует отметить: несмотря на то, что

эффективность проведения указанного метода оценки результативности трудоспособности кандидата под нагрузкой сложно недооценить, последствия его проведения не всегда можно назвать благоприятными, поскольку зачастую кандидаты, прошедшие через такое шоковое интервью, могут потерять стимул к получению работы в данной организации, будучи деморализованными методами оценки кандидатов в компании. Важно помнить, что во время собеседования не только работодатель оценивает потенциального кандидата, но и соискатель выбирает свое будущее место работы [52, с. 226].

«Brainteaser» – интервью направлено на выявление сотрудников, обладающих выдающимися изобретательными и креативными способностями. В таких интервью предлагается решить задачи, направленные на выявление оригинальности мышления кандидатов и определение соответствия кандидата вакантной должности. Очевидно, что такое интервью целесообразно использовать при подборе персонала, в задачах которого будет постоянно присутствовать творческое начало (программисты, менеджеры по рекламе, дизайнеры и другие) [19, с. 264].

Метод интервью обладает важным преимуществом перед другими методами. Это возможность оценить поведение кандидата вживую, то есть оценить его жесты, мимику, позы, интонацию голоса и др., составить его психологический и эмоциональный портрет. На первый взгляд может показаться, что для организации, занимающейся отбором персонала, такой метод не трудозатратный. Однако для проведения эффективного интервью, способного принести положительные результаты, а именно – отобрать лучшего кандидата из представленных, интервьюеру нужно готовиться к проведению интервью не меньше, чем интервьюируемому. Интервьюеру необходимо разработать предварительный список вопросов с тем, чтобы быть готовым задавать только необходимые вопросы, способные выявить наличие у интервьюируемого определенных качеств и способностей, и не тратить время на выяснение бесполезных деталей.

Помимо содержательной составляющей интервью, организации необходимо также позаботиться о том, чтобы интервьюер был квалифицированным и обладал необходимыми навыками проведения интервью и анализа ответов кандидатов. К сожалению, при проведении процедуры интервью нередки случаи, когда отбирающий не замечает талантливых кандидатов или, что еще хуже, отпугивает кандидата своим поведением, тем самым лишая организацию возможности привлечения перспективного сотрудника. Именно поэтому в процессе отбора персонала крайне важно, чтобы интервью проводили настоящие профессионалы, подверженные наименьшей степени риска проведения неверного отбора.

Следующим методом отбора персонала являются центры оценки (ассесмент – центры). Центры оценки предполагают наличие специально обученных оценщиков (ассесоров), главной задачей которых является наблюдение за поведением кандидатов во время выполнения определенных заданий, обычно имитирующих реальную рабочую обстановку. Самым важным моментом в процессе оценки является измерение способности выполнения кандидатами поставленных задач. Чтобы это измерение осуществить в полной мере, организация должна располагать определенным количеством оценщиков, на подготовку и содержание которых необходимо затратить немалое количество времени и денежных средств, либо ей придется прибегать к одноразовым услугам внешних специалистов, что представляется более рациональным для компаний, у которых процесс подбора персонала является нечастым событием.

Точность и валидность оценки зависит от нескольких факторов. Во – первых, в компании должны быть разработаны четкие критерии оценки и их шкалирование с целью определения соответствия им компетенций потенциальных кандидатов. И, во – вторых, следует разработать систему оценочных методов, включающую как индивидуальные, групповые имитационные игры и упражнения, так и бизнес – ориентированные психологические тесты [57].

Метод тестирования является довольно распространенным способом подбора персонала и включает в себя разнообразные виды оценки, среди которых можно выделить психологические тесты и профессиональные опросники. Первый метод оценки целесообразно проводить только в том случае, если в нем есть реальная необходимость, то есть тогда, когда нужно выявить определенные психологические личные качества. Здесь, как и в случае интервью и центров оценки, аналогично, неотъемлемым условием проведения данного метода отбора персонала является наличие профессионального человека, а именно – профессионального психолога. Второй метод оценки очень эффективен в плане того, что он позволяет выявить кандидатов, не обладающих достаточным уровнем компетенций, и отсеять их уже на первом этапе отбора персонала. Также этот метод удобен тем, что его можно применить практически в любой сфере деятельности, и практически в 100 % случаев он является объективной оценкой кандидатов.

Представляется важным также отметить некоторые методы оценки персонала, которые чаще всего не относятся к традиционным, а используются как дополнительные:

- диагностика способностей при помощи компьютерной программы, направленной на выявление трудового потенциала кандидата;
- оценка соискателя по фотографии;
- оценка соискателя по почерку (графо – ассесмент);
- оценка голоса кандидата;
- оценивание кандидата по итогам проведения медицинского осмотра;
- оценка кандидата по итогам проведения интервью в неформальной обстановке.

Рассматривая такой метод как диагностика способностей при помощи компьютерной программы, направленной на выявление трудового потенциала кандидата, следует отметить, что в настоящее время в России отсутствует общепринятая и зарекомендовавшая себя методика оценки трудового потенциала кандидатов с помощью компьютерной программы, в основе

которой лежал бы анализ представленного кандидатом резюме. Вместе с тем важно подчеркнуть, что в последнее время развитие современных компьютерных технологий в большой степени влияет на эффективность организации подбора персонала. И компании, успешно внедряющие такого рода технологии, становятся более конкурентоспособными по сравнению с теми, которые только начинают практику постепенного внедрения компьютерного интеллекта в процесс отбора кандидатов или отказываются от нее вообще.

В данном случае применение указанного метода оценки кандидатов наилучшим образом может быть основано на математическом моделировании. Разработанные математические модели такого рода, существенно ускоряющие и повышающие объективность результатов целого ряда этапов в процессе управления персоналом (а именно – этапов подбора и отбора вместе с их всеми ключевыми подэтапами), будут иметь определенную научную значимость, поскольку в результате их использования появится возможность отобрать наилучшую кандидатуру среди всех имеющихся, в наилучшей степени отвечающую всем заявленным требованиям, с максимальной вероятностью прохождения испытательного срока и, что немаловажно, при максимальной экономии в процессе подбора. Практическая значимость применения подобного рода программ, основанных на математическом моделировании, даст возможность достоверного и качественного прогнозирования факта прохождения испытательного срока кандидатом.

Оценка соискателя по фотографии. В настоящее время использование данного метода отбора персонала встречается крайне редко ввиду отсутствия научно доказанной достоверности результатов исследования зависимости внешнего вида кандидатов и их черт характера. В отдельных случаях, когда работодатели принимают решение использовать данный метод, подбор и оценка кандидатов по их фотографиям направлены на выявление склонности к девиантному поведению. Следует отметить, что определением типа человека и его душевных качеств, исходя из анализа внешних черт лица и его выражения,

занимается физиогномика, которая не признана современной психологической наукой. Несмотря на то что некоторые специалисты считают, что ее применение может быть оправдано только при условии большого практического опыта использования и особой осторожности при выдаче рекомендаций, массовый скепсис в отношении физиогномики остается [19, с. 264].

Оценка соискателя по почерку (графо – ассесмент). Графология – искусство, которое позволяет специалистам познавать и объяснять характер по почерку [17, с. 45]. В разных странах востребованность применения данного метода различна. Так, графология зарекомендовала себя как точная и надежная практика в большинстве европейских стран. К примеру, французское общество графологии «The Société Française de Graphologie» имеет устоявшуюся репутацию и около 80 % компаний во Франции используют графо – ассесмент при отборе персонала [66]. В то время как в России метод оценки соискателя по почерку не принимается всерьез. Помимо Европы, метод графо – ассесмент распространен и в ряде других стран, например, в Израиле графологический тест проходит каждый, кто поступает на государственную службу, в полицию или армию. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор не доказана, поскольку нет исследований, доказывающих связь почерка человека с чертами его личности.

Метод «Оценка голоса кандидата» зачастую применяется при прохождении кандидатом телефонного интервью. В таком случае интервьюер может оценить грамотность речи кандидата, четкость произношения, тембр и тональность голоса, что является важным и необходимым при подборе персонала, например, операторов call – центров. Также высокую значимость оценки голоса при подборе персонала подчеркивает М.В. Самоукина, отмечая, что из всех невербальных характеристик человеческий голос находится ближе всего к вербальному взаимодействию, то есть именно голос больше всего связан с вербальным поведением [63]. Именно поэтому оценка голоса может дать эксперту мнение о конгруэнтности в коммуникации, то есть о совпадении

вербального и невербального поведения, что особенно важно при подборе персонала, где позитивное восприятие кандидата может возникнуть лишь в случае его конгруэнтности.

Три вышеуказанных метода подразумевают их проведение экспертом, причём такие методы, как оценивание кандидата по итогам проведения медицинского осмотра и оценка кандидата по итогам проведения интервью в неформальной обстановке, принципиально нельзя использовать в сочетании с количественными методами.

Рассмотрев наиболее распространенные методы оценки персонала, необходимо отметить, что не существует «правильных» и «неправильных» методов, поскольку есть подходящие и неподходящие методы для каждой конкретной организации. Поэтому для формирования более эффективной системы управления персоналом руководству организации, в первую очередь, необходимо выбрать наиболее подходящие для ее целей методы подбора и отбора персонала, минимизировать операционные издержки проведения всех этапов отбора персонала, найти оптимальный баланс между внутренними специалистами по набору кадров и внешними рекрутинговыми агентствами.

По нашему мнению, вышеперечисленных условий недостаточно для того, чтобы организация обладала конкурентным преимуществом по сравнению с другими организациями. Также важным является условие отказа от общепринятых, но неэффективных методов для данной конкретной организации, внедрение вместо этого качественно новых, то есть инновационных способов оценки персонала, что связано с разработкой индивидуальных компьютерных программ, которые способны выявить наличие или отсутствие необходимых качеств кандидата для успешного прохождения отбора, а также вынести окончательное решение по поводу приема или отказа на работу. Метод оценки персонала с использованием такого рода программ можно считать одним из наиболее эффективных, поскольку, во – первых, процесс оценки персонала будет автоматизирован и не потребует особых личных трудовых затрат работников компании, а, во – вторых, данный метод не

потребуется дальнейшей оценки персонала, поскольку даёт возможность вынести окончательное решение, в результате не понадобятся никакие дальнейшие затраты, в том числе материальные

1.3 Особенности управления персоналом в финансовой организации

В исследованиях Просвиркиной Е.Ю. сказано, что только 12,5% финансовых организаций размещают на сайте кадровую политику и предоставляют открытую информацию об основных принципах и деятельности в сфере управления человеческими ресурсами [48].

Как правило, это делают крупные или международные банки (например, ОАО «Уралсиб», ЗАО «Райффайзенбанк», ООО КБ «Ренессанс Кредит», ОАО «Промсвязьбанк», ООО «Эйч-эс-би-си Банк (РР)», ЗАО АКБ «Экспресс – Волга», ОАО «Нордеа Банк», ОАО АКБ «Авангард», ОАО АКБ «Союз», ОАО «Акибанк»). Основная часть банков (87,5% выборки) не публикует никакой информации об управлении человеческими ресурсами, ограничиваясь только описанием вакантных позиций и кратких требований к кандидатам.

Анализ кадровых политик показал, что банки на российском рынке имеют похожие приоритеты в управлении человеческими ре

сурсами. Например, HSBC, ОАО «Банк БФА», ОАО АКБ «Союз» и ОАО «НБД – Банк» декларируют важность стратегического управления персоналом. В их кадровых политиках говорится о значимости квалифицированных кадров в реализации стратегических задач и необходимости соответствия управления человеческими ресурсами стратегии банка [59]. Банки рассматривают персонал как стратегический актив, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в долговременное и устойчивое развитие бизнеса [59].

Не случайно в кадровых политиках банков говорится о важности формирования высококвалифицированной команды. Банковский сектор имеет высокую значимость для экономики государства, деятельности юридических лиц и физических лиц. В результате к банковской отрасли предъявляются

высокие требования, а ее деятельность четко регулируется законодательством. В таких условиях банки вынуждены предъявлять высокие требования к квалификации своих сотрудников. Работа в банковском секторе очень ответственная, требует специальных знаний, а потребность в таких специалистах всегда очень высока. В связи с этим, одной из ключевых функций в системе управления персоналом банков в России является подбор и отбор персонала.

При реализации данной функции управления персоналом банки сталкиваются с нехваткой высококвалифицированных кандидатов. Требования к кандидатам на вакантные позиции в российском банковском секторе высоки. Изучив сайты 200 банков, было выявлено, что 69% из них открыто публикуют информацию о требованиях к персоналу и ключевых компетенциях. Наряду с требованиями к высшему образованию, опыту работы и профессиональным навыкам востребованы такие компетенции, как коммуникабельность (23,5% банков), ориентация на командную работу (16%), целеустремленность (14,5%), энергичность и активность (14%), инициативность (14%), ответственность (13%), клиентоориентированность (10%), ориентация на результат (10%), инновационность и креативность (8%), стрессоустойчивость (6,5%). Реже (до 5%) указываются такие характеристики, как честность, открытость и искренность, амбициозность и оптимизм, мотивация на развитие в банковском секторе и лояльность.

Несмотря на то, что ежегодно крупнейшие банки России заявляют об очередном сокращении персонала, в большинстве случаев речь идет о непрофильных и низкоквалифицированных сотрудниках операционного уровня. Спрос на профессионалов в банковской сфере неизменно высок.

В результате сложной макроэкономической ситуации в банках России стали сокращать операционные расходы. Так, следствием оптимизации расходов на персонал стало то, что банки «все чаще осуществляют поиск персонала собственными силами, отказываясь от привлечения кадровых агентств, ранее выполнявших данные функции» [35, с. 121]. Банки все больше

ориентируются на внутренний подбор персонала. Так, в кадровых политиках ООО КБ «Ренессанс Кредит» и ОАО «Промсвязьбанк» отмечается, что существует внутренний конкурс, по результатам которого происходит перевод в другие подразделения, и сотрудники банка имеют преимущество перед внешними кандидатами в конкурсе на вакансии [61].

В некоторых банках подбор высококвалифицированного персонала из внешних источников практически не осуществляется, а идет только на начальные позиции (например, в ЗАО Банк «Советский» и международных инвестиционных банках). Многие банки (например, ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Газпромбанк», ОАО «Сбербанк», ООО «Голдман Сакс Банк», ЗАО КБ «Ситибанк», ОАО «Уралсиб», ООО КБ «БНП Париба Восток» и другие) ориентируются на привлечение молодых специалистов и сотрудничают с ведущими российскими экономическими ВУЗами. Ряд банков (например, ОАО «Альфа – банк», ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Акибанк») организуют специальные конкурсы для привлечения студентов и выплачивают им именные стипендии. Среди наиболее известных стипендиальных конкурсных программ для молодых специалистов – программа «Альфа – Шанс», проводимая ОАО «Альфа – банк» с 2008 года.

В результате активного привлечения высококвалифицированных и молодых специалистов важной функцией системы управления персоналом банков становится адаптация сотрудников. Так, в ОАО «Сбербанк» для каждого нового сотрудника разрабатывается план адаптации, включающий знакомство с должностью, очное и дистанционное обучение, адаптацию на рабочем месте и подведение итогов адаптации. Такие планы адаптации помогают сотрудникам качественно и быстро включиться в новую работу. Наряду с планами адаптации в банках разрабатываются и реализуются программы наставничества. Для некоторых банков характерно наличие программы наставничества не только для новых сотрудников, но и для всего персонала [58]. За каждым сотрудником в этих банках закрепляется наставник, который помимо высокого уровня квалификации, профессионального опыта,

имеет также авторитет в коллективе и способен осуществлять постоянную передачу опыта и знаний в процессе работы. В перечисленных банках не существует надбавки за наставничество, однако, в российских банках такая практика применяется. Так, в ОАО «Акибанк» труд наставника стимулируется, а лучшие наставники, выбранные по итогам года, – дополнительно премируются [40].

Разработка программ адаптации и наставничества особенно актуальна для розничных банков, где текучесть персонала выше, чем в других типах банков. Если для отдельных категорий персонала банковского сектора текучесть невысока (4—7%), то для операционистов розничных банков она достигает 15—20% в год. В таких условиях перед сотрудниками служб управления персоналом встает задача не только своевременного поиска подходящих кандидатов, но и их быстрой адаптации и обучения. Наиболее сложно проводить адаптацию при постоянном подборе большого числа новых сотрудников. Опыт успешной адаптации новых сотрудников продемонстрировал филиал «ОПСБ» Инвестсбербанка в г. Омске, который за два года открыл 25 точек продаж, где в основном работают новые специалисты. Для быстрого обучения большого числа новых сотрудников был разработан дистанционный курс «Основной банковский словарь». Помимо этого, за каждым новым сотрудником был закреплён наставник, от которого отдел по работе с персоналом постоянно получал обратную связь о результатах деятельности нового сотрудника. Постоянная работа с новыми сотрудниками позволила выявить успешно прошедших испытательный срок, а также тех, с которыми банк решил не заключать постоянных трудовых отношений [49].

В связи с высоким уровнем требований к персоналу банки вынуждены организовывать систематическое обучение сотрудников. В кадровых политиках банков отмечается, что большое внимание уделяется постоянному повышению квалификации персонала и развитию сотрудников. При этом программы развития персонала направлены на реализацию текущих и стратегических бизнес – целей банков (расширение спектра и качества предоставляемых услуг

и увеличение операционной эффективности) [59, 60, 61]. Таким образом, одной из ключевых функций системы управления персоналом в банках является обучение и развитие персонала. Банки относятся к организациям сферы услуг, в которых персоналу приходится предоставлять услуги как физическим, так и юридическим лицам. Профессионализм сотрудников банков способствует удовлетворению потребностей клиентов и создает имидж надежной организации, предоставляющей качественные услуги. Квалификация работников является одним из факторов, которые влияют на выбор банка клиентами. Так, исследования, проведенные в ОАО «Омскпромстройбанк» в 1998 и 2004 гг. показали, что квалификация персонала при выборе банка занимает четвертое место по значимости после таких показателей, как имидж банка, своевременность расчетов и качество обслуживания. При этом, если в 1998 году квалификацию персонала в качестве основных условий отмечали 21% клиентов, то в 2004 году этот показатель вырос до 31,5% [48].

В тех банках, где осознается значимость развития персонала, существуют специально разработанные программы развития, проводится традиционное аудиторное и дистанционное обучение, в некоторых из них созданы свои тренинговые или учебные центры.

Организация традиционного обучения требует отрыва от основной деятельности, а также больших затрат. Далеко не у каждого банка есть возможность прибегать к такой форме обучения или направлять сотрудников из филиалов на семинары и тренинги, предлагаемые корпоративными учебными центрами. В результате, в банковской сфере широкое распространение получила дистанционная форма обучения, позволяющая проводить массовое обучение с минимальными затратами. Дистанционные курсы позволяют оперативно проводить одновременное обучение большого числа сотрудников при внедрении новых банковских услуг, разработке нормативных документов (порядков, регламентов, инструкций и т.п.), а также при внесении в них изменений и дополнений [49]. Дистанционная форма обучения также используется и для обучения правилам делового общения, ведения

переговоров, охране труда, правилам ведения переписки. Как показывает опыт ОАО «Омскпромстройбанк», «дистанционная форма обучения может успешно использоваться и в качестве инструмента повышения качества подготовки новых сотрудников и кадрового резерва» [49].

В ряде крупных банков (например, в ООО КБ «Ренессанс Кредит», ОАО «Промсвязьбанк», ОАО АКБ «Авангард» и др.) действуют собственные учебные или тренинговые центры. Так, в тренинговом центре ООО КБ «Ренессанс Кредит» всем сотрудникам предлагаются как очные тренинги и дистанционные программы обучения, так и возможность самостоятельно повышать свою квалификацию с помощью учебных фильмов и материалов [48]. Сотрудники, принятые в ОАО АКБ «Авангард» для обслуживания клиентов – физических лиц, получают допуск к работе только после обучения в учебном центре и квалификационного экзамена. В этом же учебном центре специалисты подразделений розничного и корпоративного бизнеса проходят регулярные тренинги по новым банковским технологиям и услугам [48]. А Бизнес – академия ОАО «Промсвязьбанк» предлагает открытые тренинги по общему развитию, которые может посещать каждый сотрудник банка [61].

В крупных банках (например, в ОАО «Сбербанк» и ОАО «Банк ВТБ») действуют корпоративные университеты. В отличие от тренинговых и учебных центров в корпоративных университетах реализуются не отдельные программы по обучению, а комплексные программы по развитию сотрудников. Корпоративные университеты этих банков обеспечивают системную и комплексную подготовку всех целевых групп персонала, их профессиональное развитие и карьерный рост. Практическая направленность всех программ обучения предполагает выполнение индивидуальных и групповых проектов, решение реальных кейсов и актуальных задач, стоящих перед банком. Корпоративные университеты предлагают широкий спектр программ обучения и развития персонала. Так, ОАО «Сбербанк» реализует более 40 обучающих программ.

Помимо обучения рядовых сотрудников и специалистов, банкам приходится уделять большое внимание и развитию управляющего персонала. Динамичность российской экономической среды, интеграция в мировое финансовое сообщество, взаимодействие с глобальными банками диктуют необходимость постоянного повышения квалификации руководителей банков. Банки решают данную проблему по – разному: приглашают внешних специалистов для развития управленческих компетенций; организуют обучение в корпоративных учебных центрах; устанавливают партнерские отношения с высшими учебными заведениями. Так, с 1995 года ОАО «Сбербанк» сотрудничает с Российско – немецкой школой управления РАНХиГС. Школа предоставляет услуги по обучению председателей региональных банков, их заместителей, начальников управлений и отделов, управляющих отделениями Сбербанка [48]. Корпоративный университет ОАО «Промсвязьбанк» проводит для руководителей банка программу NEXT, разработанную совместно с американской школой бизнеса Chicago Booth [61].

Учитывая проблему дефицита квалифицированных банковских специалистов и необходимости их привлечения и удержания, одной из важнейших функций в системе управления персоналом банков является также стимулирование персонала. Анализ кадровых политик банков и результатов исследований, посвященных управлению человеческими ресурсами в российском банковском секторе, подтверждает это.

Анализ доходов работников финансово–банковской сферы России, представленный в исследованиях Просвиркиной Е.Ю. [49], показал, что в последние годы наблюдается относительное сокращение доходов основной массы работников банков. Таким образом, у руководства банков возникает необходимость находить другие материальные и нематериальные формы стимулирования персонала, чтобы удержать высококвалифицированных сотрудников. «Банки сегодня вынуждены прикладывать максимум усилий для того, чтобы удерживать наиболее эффективных и высококвалифицированных сотрудников» [25, с.3]. Как показывают результаты исследований, банки

широко используют разные виды социальных льгот: медицинское страхование, материальная помощь, оплата больничных (сверх нормы) и льготное кредитование. Структура социальных льгот, предоставляемых сотрудникам коммерческих банков России, приведена в таблице 1.

Большинство вышеперечисленных льгот предоставляются и в компаниях других отраслей российской экономики. Тем не менее, одной из важных особенностей социальных пакетов в банках является предоставление сотрудникам льготного кредитования.

Таблица 1 – Структура социальных льгот в коммерческих банках России [26]

Виды льгот	Доля банков, %
медицинское страхование	95
Страхование жизни	36 – для высшего руководства 32 – для всех сотрудников
Пенсионные корпоративные программы	18
Дотации на питание	44
Оплата больничных (сверх нормы)	60
Льготное кредитование	56
Материальная помощь	75
Диспансеризация	5
Гибкие льготы (возможность самостоятельного выбора пакета льгот)	8

Примером реализации нестандартного подхода к стимулированию и социальному обеспечению персонала в банковской сфере может служить проект банка «ВТБ» – «Социальная карта сотрудника». Данная программа предполагает наличие виртуального счета у каждого сотрудника, который формируется по результатам его деятельности, а также в зависимости от ранга в организации. Каждый сотрудник получает возможность формировать индивидуальный пакет льгот на основе суммы своего виртуального счета [26, с.3 – 5].

Банки на российском рынке стремятся индивидуализировать не только социальные пакеты работников, но и их компенсационные пакеты. Если заработная плата в рамках одного профиля должности у работников одинакова, то премиальные выплаты различаются и зависят от результатов оценки каждого

отдельного сотрудника. В связи с дефицитом высококвалифицированных руководителей банки вынуждены индивидуализировать компенсационные пакеты и для руководителей различных уровней. Одним из направлений деятельности банков в области снижения текучести управленческого персонала является предоставление им акций банка. Среди других инструментов, которые позволяют индивидуализировать компенсационные пакеты руководителей, можно выделить: участие в капитале и прибылях банка; планы пенсионных сбережений; поощрение путем предоставления права купить акции банка на выгодных условиях; среднесрочные бонусы, конвертируемые в акции [48].

В результате оптимизации расходов на персонал, банки начинают активнее использовать нематериальные формы стимулирования, однако, данные стимулы применяются недостаточно широко. Так, результаты анкетного опроса сотрудников 13 коммерческих банков России, Казахстана и Узбекистана показали, что в коммерческих банках существуют резервы морального стимулирования, в частности, поощрений – знаков отличия, наград, благодарностей в устной или письменной форме. Исследование показало, что только 10,3% опрошенных специалистов полностью удовлетворены формами морального стимулирования; 40,2% – не удовлетворены; и 49,4% – в основном удовлетворены [49]. В ОАО «Омскпромстройбанк» успешно реализуется практика морального стимулирования, когда благодарственные письма, грамоты и награды вручаются не только отдельным работникам, но и коллективам. Максимального эффекта от морального стимулирования удастся получить в результате информирования всех сотрудников банка о полученных наградах по внутреннему радио или в корпоративной газете [49].

В связи с тем, что одной из основных стратегических целей управления человеческими ресурсами в банках является удержание и развитие квалифицированных работников, важной функцией в системе управления персоналом банков становится и оценка персонала. Проведение оценки персонала дает возможность банкам выявлять как высоко результативных сотрудников, обладающих потенциалом профессионального и карьерного

роста, так и работников, которые не справляются со своими обязанностями. В результате руководители банка совместно со службой управления персоналом могут принимать обоснованные решения в области управления человеческими ресурсами: формировать кадровый резерв из сотрудников, обладающих высоким потенциалом; разрабатывать индивидуальные планы развития; оптимизировать штат сотрудников; индивидуализировать компенсационные и социальные пакеты работников и т.д.

В большинстве банков наиболее часто используется оценка сотрудника его непосредственным руководителем. В ряде банков (например, в ООО «Голдман Сакс Банк») применяют экспертную оценку заинтересованных сторон (коллег, клиентов и партнеров). Среди проблем оценки работниками банков наиболее часто отмечается отсутствие связи размера заработной платы с фактическими результатами их труда [48].

В заключение анализа функций системы управления персоналом в банках необходимо также отметить важность управления внутренними коммуникациями, качество и организация которых имеет особое значение для деятельности всего банка. Эффективное управление внутренними коммуникациями обеспечивает постоянное взаимодействие между всеми подразделениями банка как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне; позволяет высшему руководству иметь оперативную информацию о ситуации в структурных подразделениях банка, понимать последствия принимаемых ими решений. Для управления внутренними коммуникациями в банках используются различные методы: создание внутреннего сайта, доски объявлений, рассылка внутренних сообщений, корпоративные СМИ, проведение собраний и совещаний. Для повышения оперативности и качества работы сотрудников многие банки используют IP – телефонию, информационные системы для обмена мгновенными сообщениями, аудио – и видеоконференц – связь.

Проведенный анализ функций системы управления человеческими ресурсами в российском банковском секторе позволяет сделать ряд выводов:

1. Основными функциями управления персоналом в российском банковском секторе являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

2. Сложность финансово – банковской деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности. Таким образом, одним из приоритетных направлений работы с персоналом и одной из основных функций системы управления персоналом в банках является обучение и профессиональное развитие персонала.

3. В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников банки активно привлекают молодых специалистов, а также используют внутренние источники привлечения персонала.

4. Активный найм персонала заставляет банки разрабатывать и реализовывать программы адаптации и наставничества, способствующие успешной интеграции новых сотрудников в деятельность банка.

5. Банковская деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность банка и общение с клиентами. Система управления человеческими ресурсами должна реализовывать мероприятия, формирующие у сотрудников высокую мотивацию и удовлетворенность работой. Важную роль в этом играют формирование грамотной системы стимулирования персонала, а также связь вознаграждения сотрудников с результатами их труда.

6. Дефицит высококвалифицированных руководителей среднего и высшего уровня приводит к расширению и индивидуализации их компенсационных пакетов.

7. Усложнение экономической ситуации приводит к необходимости оптимизировать расходы, в том числе и расходы на персонал. В результате наблюдается сокращение доходов банковского персонала. Для сохранения

вовлеченности сотрудников банки активнее прибегают к нематериальным формам стимулирования персонала.

8. В банках проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

9. Для достижения высоких результатов деятельности банка большее значение имеет качественная система внутренних коммуникаций. Использование современных информационных форм коммуникации позволяет банкам оптимизировать время сотрудников на выполнение повседневных задач и осуществлять вертикальные коммуникации между руководством и подразделениями банка.

Проведенный анализ позволяет также сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами в банках неразрывно связано с внешней средой: основные приоритеты и функции системы управления персоналом зависят от тенденций развития и рынка труда финансово–банковского сектора в России. Данная зависимость структурирована и наглядно представлена в приложении 1.

Рассмотрев определение управления персоналом и основные понятия, связанные с ним, нам удалось выделить основные этапы процесса отбора персонала. Этапы подбора и отбора персонала являются ключевыми в общей системе управления ввиду влияния на эффективность деятельности финансовой организации, а также с точки зрения ее конкурентного преимущества. Проведенный анализ литературы показал, что существует большое количество подходов к отбору персонала, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

2 Описание организации в системе отбора персонала

2.1 Общая характеристика организации

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2015 года составляют более четверти банковской системы страны (29,0%), а доля в банковском капитале находится на уровне 27,8%. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны.

За последние годы Сбербанк России претерпел существенные изменения, пережил кризис и окончательно сформировался как современный и универсальный банк, открытый для работы со всеми группами клиентов, опора и поддержка Российской экономики. Сбербанк сегодня – это современный универсальный банк, который предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в социальной и экономической жизни страны.

ОАО «Сбербанк России» является кредитной организацией, контрольный пакет акций которой принадлежит государству, и только часть собственности принадлежит частным инвесторам, в том числе и иностранным, поэтому на принятие решений банком существенное влияние оказывает и политика страны. Тем не менее, государственное участие сказывается на стабильности и надежности деятельности кредитной организации в банковской среде. В соответствии с Федеральным законом «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» № 177–ФЗ от 23 декабря 2003 г. ОАО «Сбербанк России» участвует в системе страхования вкладов физических лиц.

ОАО «Сбербанк России» имеет генеральную лицензию на осуществление банковских операций № 1481 от 08.08.2012 г. и лицензию на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов от 30.08.2010 г. Зарегистрирован в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей 16.08.2002 г. за номером 1027700132195.

Сегодня его филиальная сеть считается уникальной – она насчитывает более 19 тысяч филиалов и отделений на всей территории России, в Казахстане, на Украине, в Беларуси, в Германии и Индии. Зарегистрировано представительство в Китае. Сбербанк России – это и крупнейшее финансовое учреждение РФ и стран СНГ. Сбербанк сегодня, это:

- более 18 000 отделений банка на всей территории России;
- порядка 2 500 банкоматов;
- свыше 750 пунктов выдачи наличных средств;
- более 750 точек обслуживания.

ОАО «Сбербанк России» – универсальный банк, ориентированный на обслуживание физических и юридических лиц различных форм собственности и направлений деятельности, осуществляет все виды банковских операций и оказывает услуги в соответствии с законодательством страны.

Сбербанк занимает крупнейшую долю на рынке вкладов и является основным кредитором российской экономики. Привлечение средств частных клиентов и обеспечение их сохранности является основой бизнеса Сбербанка, а развитие взаимовыгодных отношений с вкладчиками – залогом его успешной работы. По итогам 2013 года 48,6% хранящихся в российских банках сбережений граждан доверены Сбербанку.

Томское отделение № 8616, как структурное подразделение Сбербанка России является коммерческим универсальным банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц.

Планирование работы отделения № 8616 осуществляется управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. Учет ведется на местах и централизованно. Ежедневно старшим контролером каждого филиала составляется отчет и баланс, дальше проверка ведется бухгалтерией и контрольно–ревизионной службой. Ответственность за свои действия несет непосредственно каждый работник. Стимулирование

работников идет через систему премирования, моральное поощрение также применяется, при допущенных ошибках в работе размер премии снижается.

Руководит отделением управляющий, ему подчиняются заместители управляющего и начальники отделов: экономического, бухгалтерии, административного, по работе с юридическими лицами, кредитного, автоматизации, юридической, а также начальники службы безопасности, контрольно – ревизионной службы, инкассаторской службы, заведующие операционной частью и заведующие внутренних структурных подразделений. Работники структурных подразделений подчиняются непосредственно руководителям внутренних структурных подразделений.

Структурная схема отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 2.

Организационная структура отделения № 8616 является линейной.

Линейная организационная структура – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

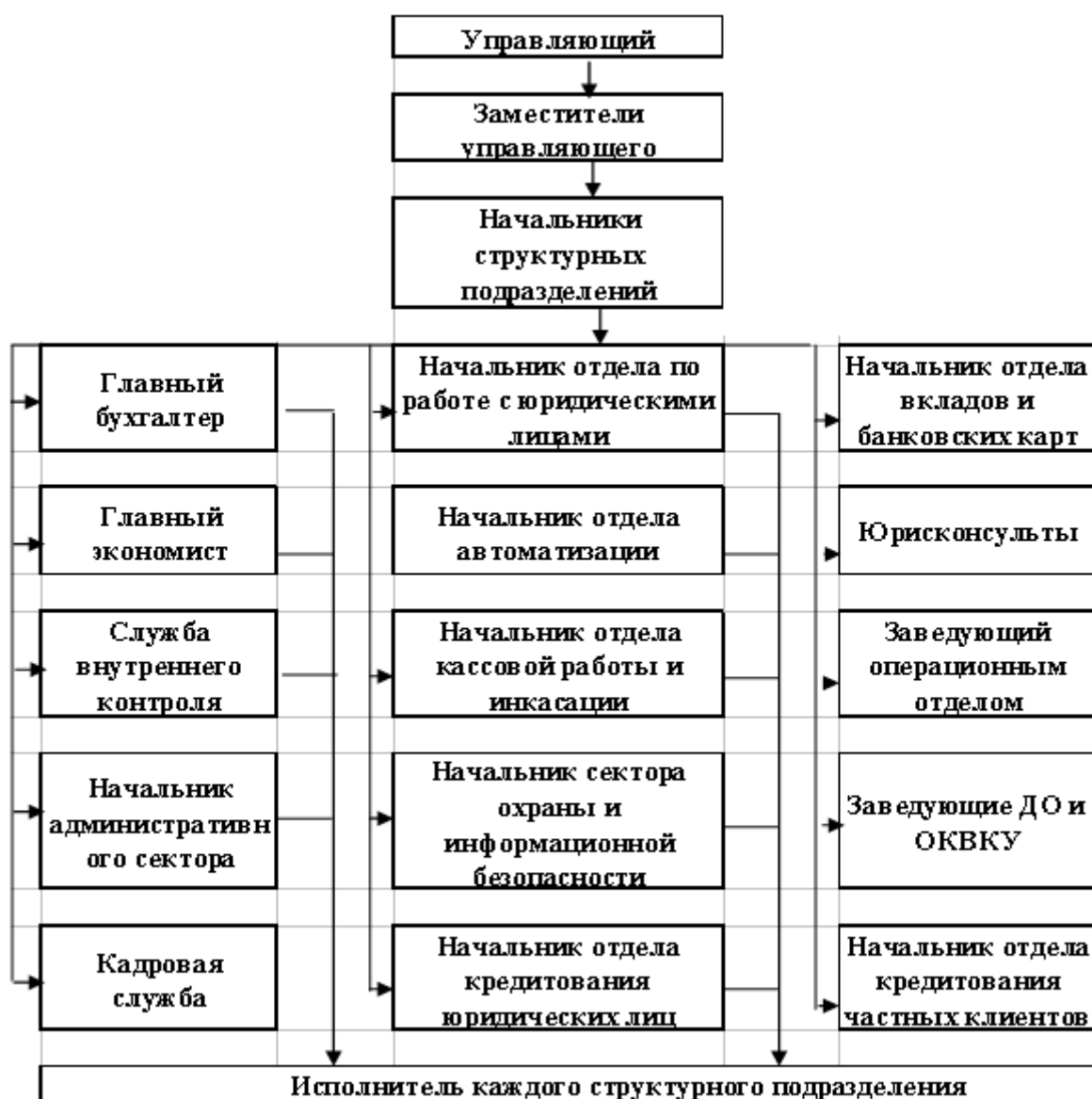


Рисунок 2 – Организационная структура отделения «Сбербанк России»

В соответствии с целями и задачами своей деятельности отделения № 8616 выполняет следующие банковские операции и сделки: привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады; оказание консультационных и информационных услуг; выдачу банковских гарантий; размещение привлеченных денежных средств; осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц по их банковским счетам; открытие и введение банковских счетов физических и юридических лиц; куплю–продажу иностранной валюты; выдачу поручительств от третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме; осуществление лизинговых операций.

Отделение № 8616 предоставляет своим клиентам следующие операции:

- открытие счетов в рублях и иностранной валюте,
- расчетно – кассовое обслуживание юридических и физических лиц,
- валютно – обменные операции,
- размещение денежных средств клиентов: депозиты, собственные векселя банка, и прием вкладов населения,
- кредитование юридических и физических лиц,
- предоставление пластиковые карты
- обслуживание по системе «Клиент–Банк»,
- экспортно – импортные операции,
- консультирование по внешнеторговым сделкам,
- перевод рублей и иностранной валюты без открытия текущего счета,
- ускоренные денежные переводы,
- покупка и продажа драгоценных металлов и памятных монет.

2.2 Анализ состава, структуры и движения персонала

Организационно – функциональный анализ персонала проведем на примере Томское отделение №8616, расположенного по адресу: г.Томск, проспект Фрунзе 90/1.

Анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом.

В табл. 2 приведен анализ персонала по одному из общих признаков – возрасту.

Таблица 2 – Распределение сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 20	4	6	6	5,3	5,9	6,3
20—30	9	11	11	10,6	11,0	11,8
30—40	13	17	22	15,9	17,6	23,6
40—50	19	22	22	22,7	22,8	22,9
50—60	25	28	23	30,3	28,7	23,6
Свыше 60	12	13	11	5,2	14,0	11,8
Итого	82	97	95	00	00	00

На рисунке 2 наглядно представим структуру сотрудников по возрасту за 2015 год.

Приведенные в табл. 2 данные позволяют сделать вывод о том, что за исследуемый период ощутимо повысилась доля сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» в возрастных границах 30 – 40 лет, и также снизилась доля работников предпенсионного и пенсионного возраста. Эти факторы привели к тому, что средний возраст сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» снизился на 2,5 года и составил ровно 43 года.

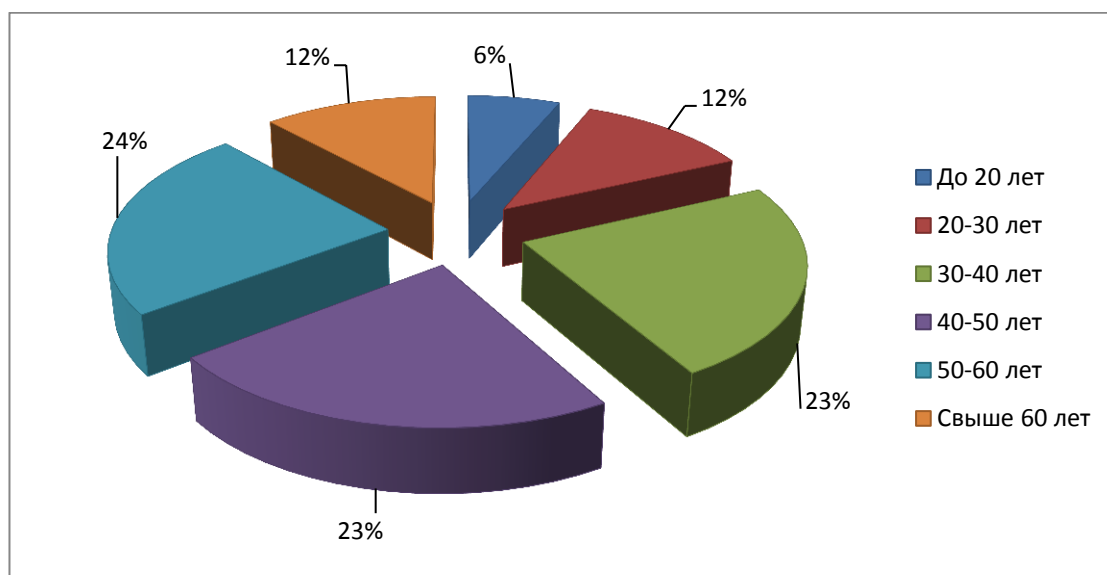


Рисунок 3 – Структура сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по возрасту за 2015 год

Анализ управления персоналом целесообразно продолжить оценкой обеспеченности отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами в 2015 г. (табл. 3).

Таблица 3 – Обеспеченность отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами за 2014 – 2015 гг.

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2014 г.	2015 г.
	План	Факт	План	Факт	Процент обеспеченности, %	
Среднесписочная численность производственного персонала, чел. В том числе	98	97	94	95	98,9	101,1
Менеджеры, операторы, и консультанты, чел.	83	82	79	80	101,3	101,3
Бухгалтерия, канцелярия, чел.	6	7	7	5	116,7	71,4
Начальник отделения и заместители	4	4	4	4	100,0	100,0
Прочие сотрудники	5	4		6	80,0	150,0
Итого	196	194	188	190	496,9	523,8

На рисунке 4 графически представлена обеспеченность отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами за 2014 – 2015 гг.

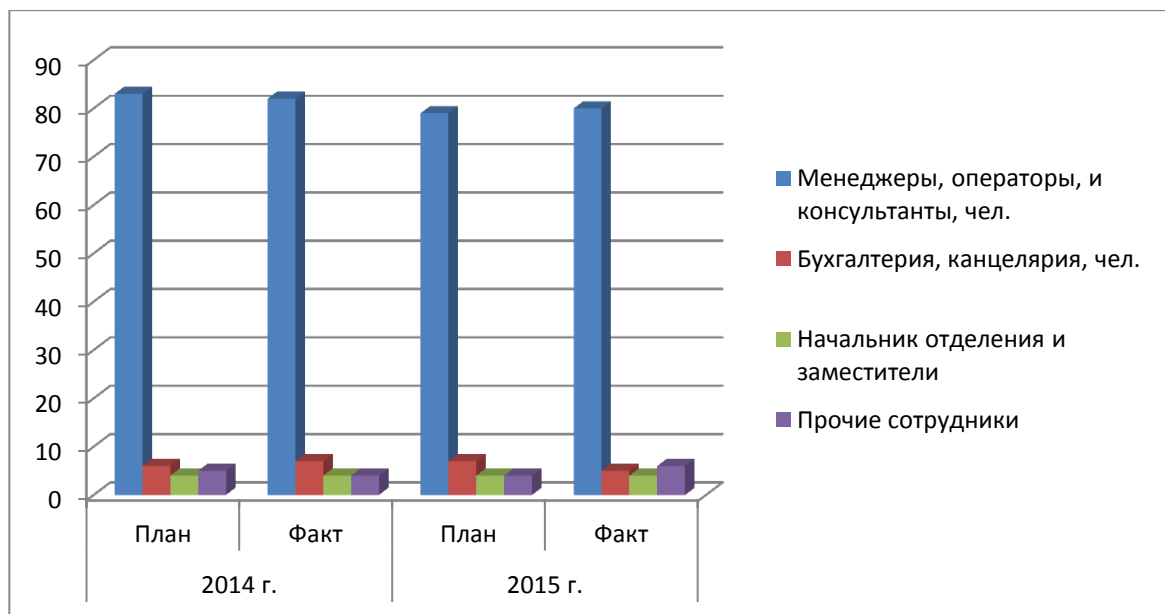


Рисунок 4 – Обеспеченность отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами за 2014–2015 гг.(чел.)

Как можно видеть из представленных данных, в целом ПАО «Сбербанк России» укомплектован всеми категория работников согласно плану по

обеспеченности отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» трудовыми ресурсами. За период 2014–2015 гг. наибольший недокомплект наблюдался в категории бухгалтерии, однако и он не превысил величины в 2 человека.

Далее необходимо проанализировать качественный состав трудовых ресурсов отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России», т.е., распределение работающих по уровню образования и по стажу работы (табл. 4 – 5).

Таблица 4 – Распределение сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по образованию

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Среднее	4	3	3,7	3,5
Незаконченное среднее специальное	6	7	6,6	7,6
Среднее специальное	34	31	35,3	35,4
Высшее	53	54	54,4	53,5
Итого	97	95	100	100

На рисунке 5 наглядно представлена динамика распределения работников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по образованию.

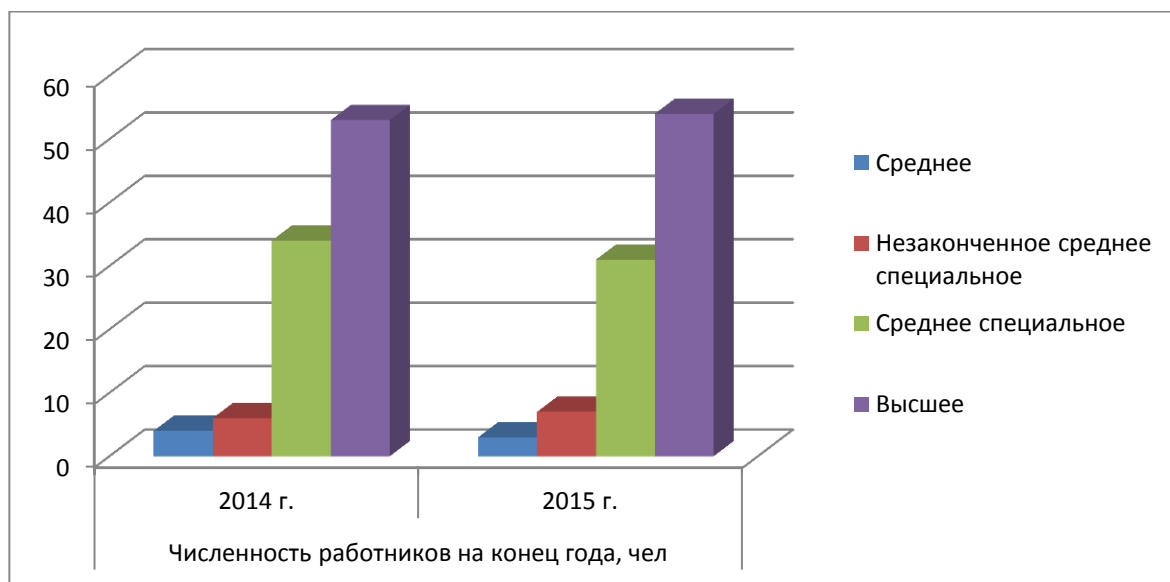


Рисунок 5 – Динамика распределения работников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по образованию за период с 2014 по 2015 гг.

Как видно из представленных данных, в качественном отношении среди кадров отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» преобладают (более половины от всей численности) работники с высшим образованием

образованием, чуть более трети – это сотрудники со средним специальным образованием. Удельный вес групп сотрудников по образованию за исследуемый период практически не менялся.

Таблица 5 – Распределение сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по трудовому стажу

Группы сотрудников по стажу, лет	Численность работников на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
До 5	14	19	14,7	20,1
От 5 до 10	16	14	16,2	15,3
От 10 до 15	19	18	19,9	19,4
От 15 до 20	28	24	28,7	25,7
Свыше 20	20	20	20,6	19,4
Итого	97	95	100	100

На рисунке 6 графически представлена динамика распределения сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» по трудовому стажу.

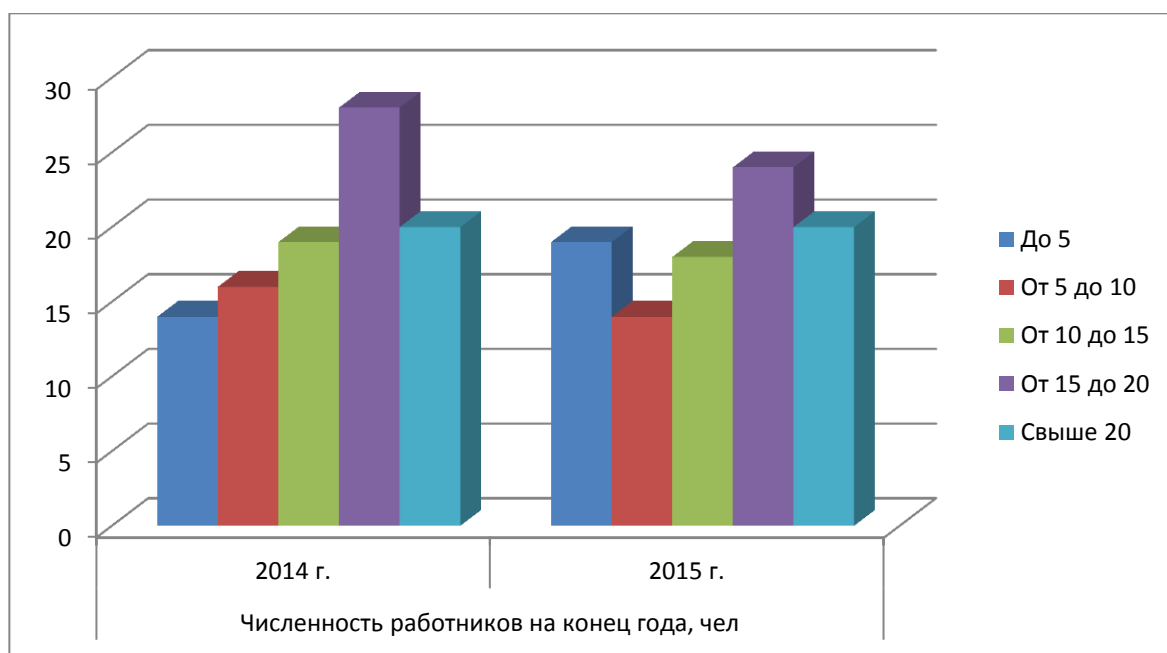


Рисунок 6 – Динамика распределения сотрудников банка по трудовому стажу за период с 2014 по 2015 гг.

Что касается стажа сотрудников отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» (учитывается общий стаж по записям в трудовой книжке, а не только стаж работы на исследуемом предприятии), то необходимо отметить, что значительная доля работающих обладает длительным стажем работы – в совокупности, сотрудников, имеющих трудовой стаж более 10 лет в отделении

№ 8616 ПАО «Сбербанк России» – 69%, хотя в 2014–м году этот показатель снизился до 64%. Соответственно, возросло количество малоопытных сотрудников (со стажем до 5 лет) со 14 человек в 2014 г. до 19 человек в 2015 г.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России», то этому вопросу при анализе необходимо уделить дополнительное внимание (табл. 6).

Таблица 6 – Данные о движении рабочей силы отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России»

Показатели движения	2014 г.	2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	82	97
Принято на работу, чел.	18	3
Выбыло, чел. В том числе	3	5
По собственному желанию	2	4
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	1
Численность персонала на конец года, чел.	97	95
Среднесписочная численность персонала, чел.	90	96
Коэффициент оборота по приему работников	0,119	0,079
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,015	0,014
Коэффициент текучести кадров	0,015	0,021

Для характеристики движения рабочей силы отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» необходимо рассчитать и проанализировать динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему рабочих рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала; коэффициент оборота по выбытию рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала; коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала.

Графически движение рабочей силы отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» за 2015 год представлено на рисунке 7.

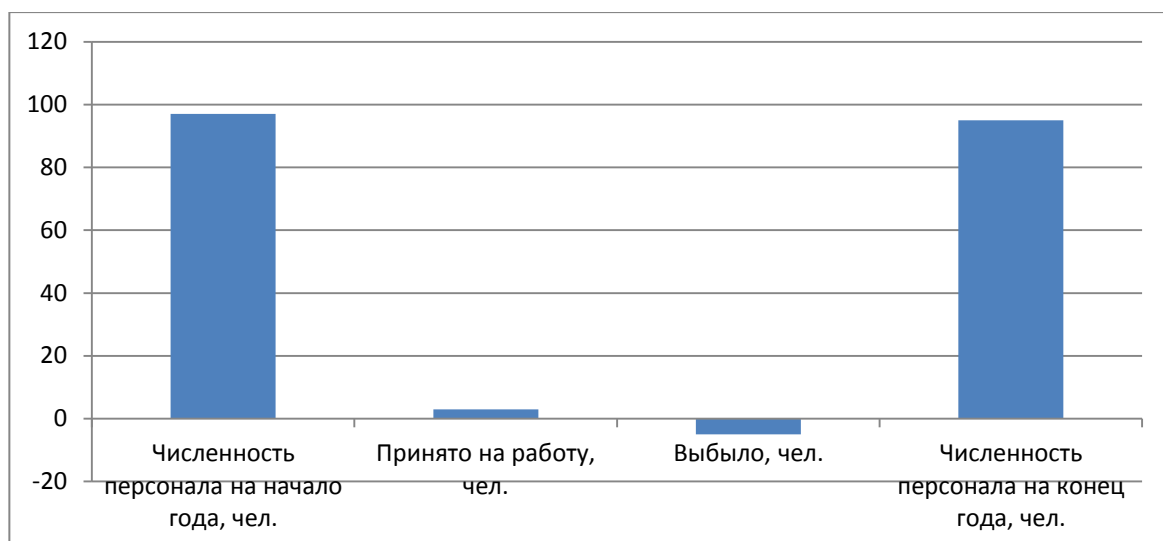


Рисунок 7 – Движение рабочей силы отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» за 2015 г.

В заключение анализа персонала отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» необходимо рассчитать коэффициент стабильности кадров Кс.м. Он характеризует количественное состояние кадров в структурных подразделениях аппарата управления, в подразделениях и по ПАО «Сбербанк России» в целом:

$$Кс.м. = 1 - \frac{Чу}{(Чср. + Чп)} \quad (1)$$

где Чу – численность работающих, уволенных по собственному желанию за отчетный период или на фиксируемый момент времени, чел.;

Чср. – среднесписочная численность работающих в период, предшествующий отчетному, чел.;

Чп – численность работающих, принятых за отчетный период, чел.

Для отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» расчет данного коэффициента по состоянию на 2015 г. будет выглядеть следующим образом:

$$Кс.м. = 1 - \frac{4}{(96 + 3)} = 0,96$$

Коэффициент Кс.м. = 0,96 свидетельствует об удовлетворительном уровне текучести кадров, что с одной стороны характеризует систему управления персоналом отделения № 8616 ПАО «Сбербанк России» положительным образом, однако с другой стороны может говорить об

отсутствии в ПАО «Сбербанк России» системы управления карьерой, влекущее за собой неспособность сотрудников достигать того уровня развития, при котором он испытывает потребность в поиске нового места работы как средства самореализации.

2.3 Подбор, отбор и найм персонала в ПАО «Сбербанк России»

В ПАО «Сбербанк России» процедура подбора персонала – важнейшая составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Система подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах
- поиск кандидатов на вакантные места
- первичный анализ сведений и резюме
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону
- собеседование с соискателями
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем
- принятие окончательного решения
- найм соискателя

На сегодняшний день в ПАО «Сбербанк России» не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии подбора и оценки персонала – в каждом отделении менеджеру по персоналу необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными. Совершенствование системы подбора персонала подразумевает

определенный опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. Подбор персонала на вакантные места в ПАО «Сбербанк России» проводят специалисты, имеющие представление о работе подразделений банка, необходимые практические навыки и знание основ психологии. В составе кадровой службы ПАО «Сбербанк России» работает психолог.

Наиболее часто используемые технологии подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» включают:

- Рекрутинг;
- Скрининг;
- Executive search;

Технология рекрутинга используется чаще всего в тех случаях, когда осуществляется подбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу.

К подобной недорогой технологии подбора и отбора персонала относится и скрининг. Он используется в тех случаях, когда требования к кандидату и его способностям невелики – достаточно, чтобы он соответствовал некоторым формальным критериям. По данной технологии набирается младший технический состав – водители, уборщицы, секретари, работники хозяйственной службы, те, от кого не требуется каких-то особых личностных качеств.

Когда ПАО «Сбербанк России» требуются работники редких специальностей или специалисты на высшие должности, можно прибегнуть к такой технологии подбора персонала, как executive search – прямой или целевой поиск. В этом случае в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявления о поиске работы, но сведения о которых имеются в базах данных кадровых агентств.

Разработка системы подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» должна производиться с учетом всех существующих технологий. С ростом рынка труда и конкуренции в области поиска сотрудников, специалисты в области HR постоянно разрабатывают новые технологии подбора и оценки персонала, ориентироваться в которых – задача любого грамотного кадрового работника.

ПАО «Сбербанк России» в зависимости от специфики вакантной должности, может использовать как внутренние, так и внешние кадровые резервы. К внутренним относится поиск в числе сотрудников ПАО «Сбербанк России». К внешним источникам можно отнести подбор кандидатов с помощью работников банка, размещение объявлений в СМИ и интернете, сотрудничество с учебными заведениями, государственными центрами занятости и кадровыми агентствами.

Анализ системы подбора персонала ПАО «Сбербанк России» показывает, что внутренние источники чаще всего используются в тех случаях, когда освобождаются вакансии руководителей подразделений различного уровня. С использованием технологии executive search возможно подобрать кандидатов внутри ПАО «Сбербанк России», знакомых с особенностями производства и корпоративной культурой, на обучение и адаптацию которых не потребуется потратить много времени и средств.

Технологии рекрутинга и скрининга целесообразно использовать, когда подбор кандидатов осуществляется с помощью сотрудников ПАО «Сбербанк России», привлекающих в этом качестве своих знакомых. Эти же технологии, так же, как и executive search достаточно эффективны, если поиск осуществляется через СМИ и порталы поиска работы в интернете. Однако совершенствование технологии подбора персонала делает необходимостью учет требований, предъявляемых к кандидатам на имеющиеся вакансии. Если это высококлассный специалист или руководитель, размещать объявление необходимо в профильных изданиях и на специализированных сайтах. Поиск

линейного и низкоквалифицированного персонала можно осуществлять через местные СМИ.

Часто ПАО «Сбербанк России» ищет кандидатов среди выпускников средних и высших учебных заведений. В этом случае с наибольшим эффектом может применяться технология executive search, поскольку дипломированные специалисты уже обладают некоторым набором базовых теоретических знаний. А вот при обращении в государственные центры занятости, на учете в которых, как правило, состоят работники невысокой квалификации, лучше воспользоваться методиками рекрутинга или скрининга.

Таким образом, можно отметить, что деловая оценка и подбор персонала требует творческого осмысленного подхода от тех, кто занимается ею на профессиональной основе. Совершенствование системы подбора персонала позволяет значительно повысить эффективность работы компании и укомплектовать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

В ПАО «Сбербанк России» начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными, неконфликтными специалистами. В ПАО «Сбербанк России» руководители отделений лично участвуют в наборе персонала. Рассмотрим этот процесс в части отбора будущих сотрудников из тех кандидатов, которые уже найдены кадровой службой (рис. 8).



Рисунок 8 – Участие руководителей отделов ПАО «Сбербанк России» в процессе набора персонала

Весь процесс отбора разделен на две части (рис. 9): первичный (им занимается в основном кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с руководителем).

В ходе первичного отбора в ПАО «Сбербанк России» используются производительные и недорогие технологии. Хотя они не очень точны, но экономят время руководителей.

На этой стадии возможны два типа ошибок:

1. Пропуск на этап окончательного отбора неподходящих кандидатов. Ошибка неприятная (начальнику приходится тратить время на разговор с явно неподходящим кандидатом, да и на следующих соискателей, отобранных кадровой службой, он смотрит уже с недоверием), но не фатальная.

2. Подходящий кандидат не проходит стадию первичного отбора или же отказывается от прохождения дальнейших этапов. Это гораздо более опасная ошибка.

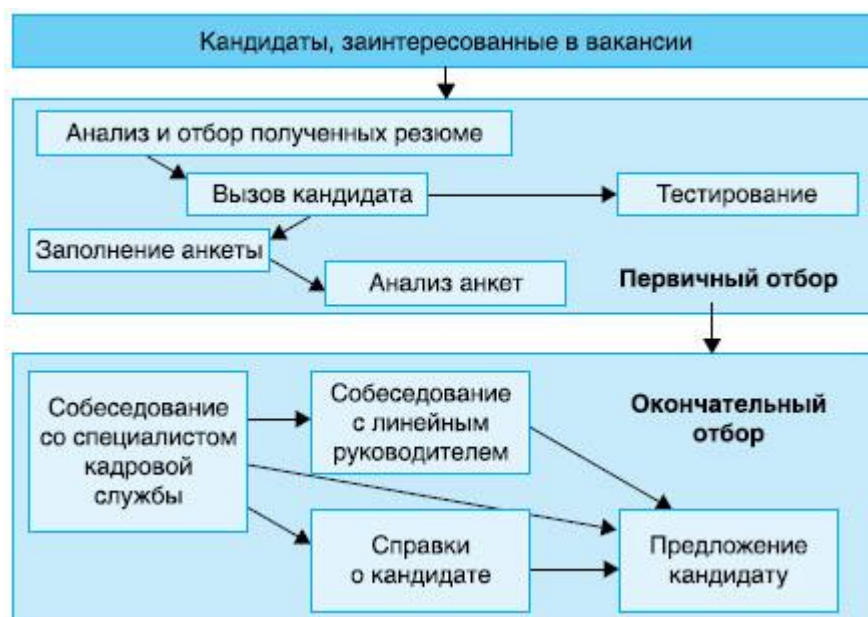


Рисунок 9 – Технология отбора персонала в ПАО «Сбербанк России»

Чтобы избежать ошибки второго рода, в ПАО «Сбербанк России» иногда применяют метод, который можно назвать «таинственный кандидат», по аналогии с известным методом «таинственный клиент». Метод должен применяться с осторожностью, поскольку демонстрирует высокую степень недоверия руководства к собственной кадровой службе.

Более рациональным, и в итоге повышающим качество отбора, представляется плотное сотрудничество управленцев с HR-отделом. Уже на этапе анализа резюме сотрудники кадровой службы ПАО «Сбербанк России» совещаются с начальниками подразделений о том, кого не пропускать дальше. Такая же процедура проводится при завершении первичного отбора.

Тесты, используемые при отборе персонала в ПАО «Сбербанк России», можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опросники с вариантами ответов, в том числе и сложных типов, где вероятность угадывания «правильного» ответа значительно меньше. Иногда профессиональные тесты строятся как реальные рабочие задания. В ПАО «Сбербанк России» разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право на существование.

Психологические тесты также можно разделить на два типа: тесты на умственные способности (память, словарный запас, мышление, умение работать с текстом, цифрами) и тесты оценки личности.

При выборе тестов для системы отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» проверяют эти задания сначала на успешных сотрудниках. Если они покажут хорошие результаты, тесты можно считать пригодными для применения.

Вместе с тем, тесты целесообразно использовать только в качестве одного из элементов системы отбора. И важно, чтобы с ними работали только специально обученные люди.

Наконец, результаты тестирования должны храниться в условиях строгой конфиденциальности.

В течение двух последних лет в ПАО «Сбербанк России» ведутся дискуссии о применении полиграфа.

Некоторые российские компании в попытке предотвратить прием на работу людей нечестных и/или страдающих вредными пристрастиями (алкоголизмом, наркоманией), применяют при отборе кандидатов тестирование на полиграфе, в просторечии, именуемом «детектором лжи».

Полезность этой процедуры вызывает большие сомнения. Прежде всего потому, что она довольно унижительная. У потенциальных сотрудников, которые начинают знакомство со своим будущим работодателем с такого тестирования, вряд ли останется приятное впечатление.

Обычно апологеты полиграфа на подобные аргументы отвечают: «Если хотят работать в нашей выдающейся компании, то пройдут и полиграф!» И ведь с этим не поспоришь. А вот если не захотят – потому что не нравится, когда к тебе заранее относятся как к потенциальному вору, алкоголику или наркоману, – то не придут ни на проверку на «детекторе лжи», ни на работу в такую «осторожную» компанию.

Ну, а о достоверности тестирования на полиграфе можно и не спорить. У честного человека реакции могут оказаться сильно преувеличены, и проверку

он не пройдет, а тот, кто имеет конкретный план нанести урон организации, не пойдет на подобного рода проверку без тщательной подготовки.

В целом, можно сказать, что полиграф создает лишь видимость защиты компании от злоумышленников.

На этапе первичного отбора специалисты по подбору персонала ПАО «Сбербанк России» проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально и содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего интервью сотрудника передается руководителю соответствующего подразделения. Ему, как правило, и предстоит принимать решение о дальнейших действиях в отношении данного соискателя.

Ожидаемый результат встречи с кандидатом – это обоснованное мнение руководителя отделения ПАО «Сбербанк России»: брать или не брать этого человека на работу (рис. 10).

В ходе этого интервью оцениваются, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность и желание выполнять производственные функции. Одновременно определяется степень личной совместимости руководителя с работником и вероятность успешной интеграции его в подразделение.

В самом начале изучаются все имеющиеся материалы о претенденте: резюме, анкета, рекомендации, результаты тестов и заключение по итогам собеседования с сотрудником кадровой службы.

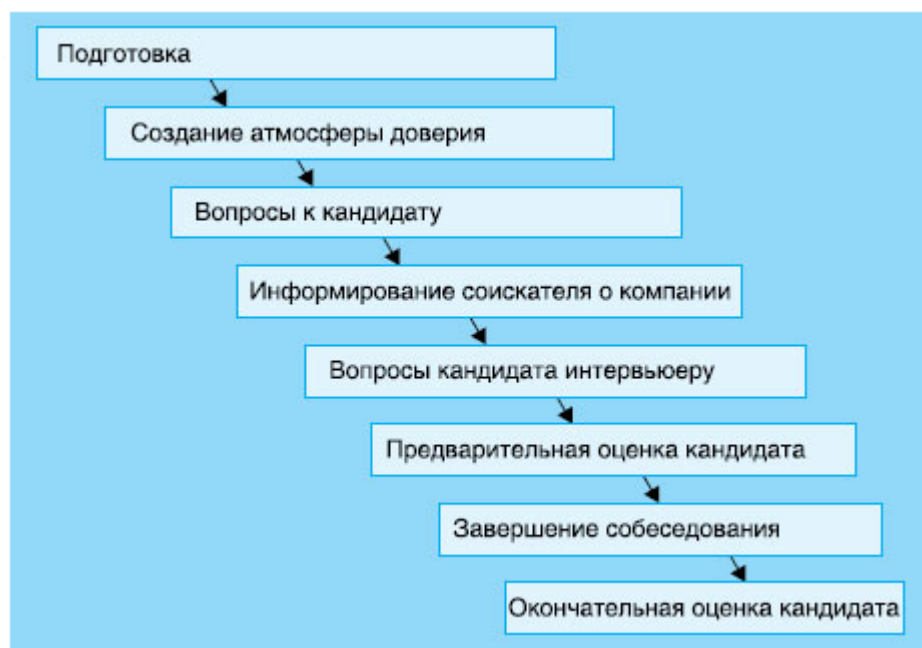


Рисунок 10 – Стадии собеседования с руководителем отделения ПАО «Сбербанк России»

Затем – составляется краткий план собеседования. В нем предусмотрены две основные части: вопросы к кандидату и рассказ о его будущей работе, а также об условиях найма. Без плана интервью легко может превратиться в «светскую болтовню».

В начале собеседования крайне важно дать возможность человеку расслабиться, чтобы полностью продемонстрировать свои качества. После того как контакт между участниками встречи установлен, можно переходить к основной части интервью. Однако важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всего разговора.

В ПАО «Сбербанк России» сценариев собеседования есть минимум три: биографическое, ситуационное, структурированное. Жесткой грани между ними нет, и на практике рекомендуется применять элементы всех трех.

Биографическое собеседование построено на фактах из жизни кандидата. Прежде всего, это его опыт работы в разных организациях, достижения и упущения. Затрагивается обычно и вопрос об образовании, например, о том, почему он выбрал именно это учебное заведение, какое дополнительное обучение (тренинги, курсы) проходил.

Ситуационное собеседование основывается на базе важной производственной ситуации, предлагаемой для обсуждения и решения кандидату.

Структурированное собеседование включает вопросы, которые позволяют протестировать уровень развития у соискателя наиболее важных для данной должности компетенций. Сама структура собеседования строится по основным областям деятельности предлагаемой вакансии. Вопросы могут быть следующих типов: «Как вы это делали?», «Как вы стали бы это делать?», «Как вы теперь стали бы делать то, что делали раньше?»

Оптимальное число собеседований (наиболее трудоемкой части отбора): от 2 – для небольших компаний до 4 – для крупных. Тесты не должны отнимать у кандидата больше 1–1,5 часов. Общая продолжительность процесса отбора: не более 2 недель, а для крупных предприятий 3 – 4 недели. Менеджерам высшего звена не имеет смысла лично контролировать всех без исключения кандидатов. Это приводит лишь к затягиванию процесса и потере ответственности за принимаемые решения со стороны тех, кто занимается отбором.

Таким образом, анализ процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» выявил следующие недостатки:

1) Руководством ПАО «Сбербанк России» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2) Определение возможных функциональных повторов – дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

3 Современные системы отбора персонала

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала на предприятие

Необходимость совершенствования процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» определена рядом причин:

- 1) увеличением требований к качеству результата бизнес–процесса;
- 2) снижением эффективности работы подразделения, занимающегося подбором и наймом: невыполнение плана по найму персонала (в количественном отношении штат ПАО «Сбербанк России» недоукомплектован), увеличение количества сотрудников предпенсионного возраста, увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых 3 месяцев работы в банке;
- 3) увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк России»:

- 1) разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора кадров с учетом новейших методик по отбору персонала;
- 2) система отбора должна быть систематизирована, чтобы сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие владельцу процесса подбора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.
- 3) определить возможные функциональные повторы – дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

В результате анализа было выявлено, что наиболее «узкими» местами в процессе отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» являются:

1. «Поиск кандидата».
2. «Отбор кандидатов».

Графически структура процесса «Подбор и отбор кандидатов» может выглядеть как на рис. 11.

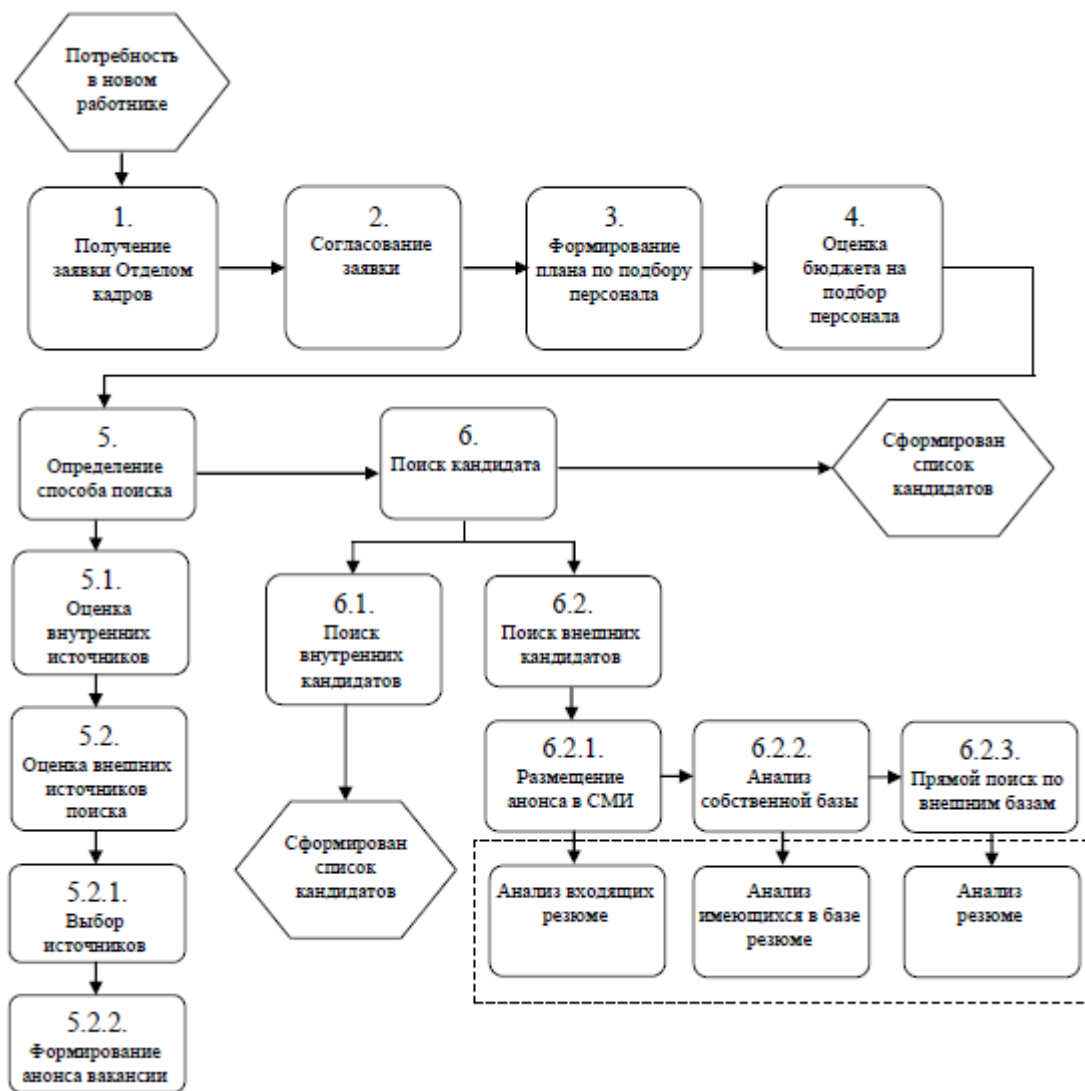


Рисунок 11 – Функциональная структура процесса «Подбор кандидата»

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса. Примерные сроки по каждой операции процесса «Подбор кандидата» представлены в табл. 7.

Таблица 7 – Время на осуществление функций и операций процесса «Подбор кандидатов»

Операция/функция	Вход	Примерные сроки	Документы
1. Получение заявки	Заявка на подбор персонала	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала 2. Заявка на подбор персонала
2. Оценка заявки	Заявка на подбор специалиста		1. Заявка на подбор персонала 2. Мониторинг рынка труда
3. Согласование заявки	Заявка и мониторинг рынка труда	4 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на подбор персонала
4. Формирование плана по подбору персонала	Заявка на подбор персонала	80 рабочих часов	1. План по подбору персонала на период
5. Оценка финансовых ресурсов	План по подбору персонала на период	4 рабочих часа	1. Бюджет на подбор персонала
6. Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на подбор персонала, Бюджет на подбор персонала	1 рабочий час	1. Согласованный план поиска со сроками
7. Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	4—8 рабочих часов	1. Заявка на подбор персонала 2. Электронная база сотрудников 3. Профиль должности
8. Формирование анонса вакансии	Заявка на подбор персонала	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала 2. Аналогичные анонсы
9. Размещение анонса	Анонс вакансии	2—4 рабочих часа	1. Анонс вакансии 2. Список СМИ
10. Инициативный поиск кандидатов	Заявка на подбор персонала	20—40 рабочих часов	1. Электронная база кандидатов 2. Внешние базы кандидатов
11. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	По плану подбора персонала (4—8 рабочих часов)	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме
12. Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика собеседования	База резюме	8 рабочих часов	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме 4. Отчет по результатам поиска кандидатов
Итого		145—175 рабочих часов	

В соответствии с описанием процесса «Подбор кандидата» в структуру документооборота входят:

- 1) положение о подборе персонала;
- 2) заявка на подбор персонала;
- 3) форма мониторинга рынка труда;
- 4) бюджет на подбор персонала;
- 5) план по подбору персонала;
- 6) правила ведения электронной базы кандидатов;
- 7) требования к анонсу вакансий;
- 8) профиль должности;
- 9) отчеты по результатам работы.

Важность процесса «Отбор кандидатов» определяется в первую очередь риском совершить ошибку при подборе нового кандидата, который усугубляется тем, что его стоимость, как правило, достаточно ощутима и измеряется в конкретных финансовых показателях затрат, превращающихся в случае ошибки в статью убытка, а не прибыли.

Стандартизация процесса отбора является основным залогом успеха в достижении желаемого результата – привлечения наиболее успешного и соответствующего требованиям предприятия профессионала.

Стандартизация системы отбора в конечном итоге не только не лишает менеджеров ПАО «Сбербанк России» свободы творчества, а предоставляет ее им в полном объеме.

Для того чтобы совершенствовать систематизацию процесса «Отбор кандидата», являющегося структурной частью процесса «Подбор персонала», необходимо создать его фундамент. От того, насколько прочно основание будущей системы отбора, зависит качество результата.

Поэтому задачей совершенствования процесса подбора в ПАО «Сбербанк России» – увеличить эффективность процесса отбора. Это значит, что при найме наилучшего кандидата можно убежденно говорить о нем как о

«специалисте своего дела – человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности.

Структура функций и операций процесса «Отбор кандидатов» как структурная часть «Подбор персонала» представлена в табл. 8.

Таблица 8 – Время на осуществление функций и операций процесса «Отбор кандидатов»

Операция/функция	Примерные сроки	Документы
1. Получение заявки	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала 2. Заявка на подбор персонала
2. Отбор заявки	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала 2. «Профиль должности»
3. Согласование заявки	2 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на подбор персонала
4. Проведение отбора внутренних кандидатов	2—4 рабочих часа на каждого кандидата	1. «Профиль должности» 2. Заявка на подбор персонала
5. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме
6. Первичное телефонное собеседование	0,3 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме
7. Организация оценочных интервью	1—2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Список финальных кандидатов 2. График проведения интервью
8. Проведение оценочного интервью	2—5 рабочих часа на каждого кандидата	1. Резюме 2. Профиль должности 3. Заявка на подбор персонала
9. Анализ полученных результатов	1—2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Результаты отбора 2. Профиль должности 3. Заявка на подбор персонала
10. Передача обратной связи кандидатам	16 рабочих часов	1. Список финальных кандидатов 2. Список кандидатов, не прошедших интервью
11. Формирование списка итоговых кандидатов и результатов отбора для передачи руководству	2—4 рабочих часа	1. Список кандидатов 2. Резюме финальных кандидатов 3. Итоговые бланки полученных результатов 4. Профиль должности 5. Заявка на подбор персонала
12. Выбор и согласование финальных кандидатов	1—2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов для приглашения на повторное интервью
13. Организация финальных интервью	1—2 рабочих часа	1. График проведения интервью
14. Проведение финальных оценочных интервью	2—4 рабочих часа на каждого кандидата	1. Отчетная форма по результатам отбора

Продолжение таблицы 8

Операция /функция	Примерные сроки	Документы
15. Анализ полученных результатов	1 рабочий час на каждого кандидата	1. Список кандидатов для проверки рекомендаций
16. Поверка рекомендаций	1—2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Анкеты кандидатов 2. Резюме кандидатов 3. Список рекомендаций
17. Выбор наилучшего кандидата	1—2 рабочих часа	1. ФИО кандидата 2. Резюме кандидата
Итого	90—240 рабочих часов	

Таким образом, необходимо оценить кандидата на соответствие профессии, должности, предприятию, а не так, как принято в ПАО «Сбербанк России».

Но прежде чем оценивать, нужно иметь определенный стандарт должности, включающий:

1) непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;

2) профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;

3) личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;

4) шкалу отбора, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;

5) стандарт системы отбора кандидатов, как то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для отбора личностных качеств и свойств.

Все перечисленные стандарты можно отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю

информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям.

Функционал должности должен содержать цели и задачи должности, описание деятельности сотрудника — обязанностей в рамках своей должности, включенных в общую структуру предприятия в целом или подразделения в частности. Функционал должности должен иметь следующую структуру:

1. Общие положения — название должности и подразделения.
2. Включенность должности в ключевые бизнес—процессы.
3. Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями компании.
4. Ключевые задачи и функциональные обязанности.
5. Требования к знаниям и навыкам.
6. Рабочая документация.
7. Права и ответственность.
8. Критерии эффективности и формы отбора деятельности.

Обязательным условием отбора должности является участие в этом процессе непосредственных руководителей подразделений, в чьем подчинении находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих менеджеру по персоналу разобраться в профессиональной специфике и методах отбора специальных знаний кандидатов.

Поскольку процесс отбора является достаточно сложной системой с точки зрения организации и методики, то документальную его составляющую можно разделить на несколько разделов.

I. Организационная документация:

- 1) форма «Заявка на подбор персонала»;
- 2) форма «Анкета кандидата»;
- 3) форма «Список кандидатов»;
- 4) форма «График собеседований»;

5) форма «предложение работы» — формализованное предложение работодателя кандидату, содержащее описание должности, функциональных обязанностей, условий работы, структуры мотивационного пакета, дополнительных компенсаций, условий прохождения испытательного срока и т.д.

Данная форма не заменяет документов, предъявляемых при приеме на работу в соответствии с Трудовым кодексом, и не является обязательной. Главная задача данной формы — показать прозрачность намерений предприятия относительно сотрудничества с кандидатом и его готовность принять его на работу на предлагаемых условиях;

6) стандарт письма для вежливого отказа кандидату и благодарностью за участие в конкурсе на вакансию;

7) стандарт письма о включении резюме кандидата в резерв.

II. Структурно—методическая документация:

1) положение об оценке персонала либо включение в положение о подборе персонала структурной части, содержащей правила и требования к оценке кандидатов;

2) профиль должности, включающий в свою структуру функционал должности;

3) интервью по компетенциям, которое может быть включено в профиль должности как стандарт отбора специалистов, но в некоторых случаях может существовать самостоятельно;

4) пакет диагностических методик, рекомендованных для использования отбора личностных свойств и качеств кандидатов на конкретную должность;

5) профессиональные тесты, предназначенные для выявления уровня сформированности профессиональных знаний;

6) кейсы для отбора профессиональных умений.

III. Отчетность:

1) форма «Результаты психологической диагностики»;

2) форма «Общие результаты отбора кандидата»;

3) форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика» — лаконичная и понятная внутреннему заказчику форма представления итоговых результатов отбора кандидатов, предлагаемых к финальному этапу проведения конкурса на должность.

Выстроенная технология «Отбора персонала» дает главное — систему, позволяющую увеличить объективность получаемых данных.

3.2 Применение технологий прелиминаринг в отборе персонала организации

Preliminaring (прелиминаринг) — привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем.

В ПАО «Сбербанк России» при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из положения дел в банке, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива.

С точки зрения общей организации управления персоналом в ПАО «Сбербанк России» он является весьма трудоемким, т.к. банк получает не готового специалиста со сложившимися опытом и навыками, а новичка, которого необходимо обучать и контролировать. Но в ПАО «Сбербанк России» качественно выстроена система адаптации и обучения, следовательно, прелиминаринг — это хороший способ подыскать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив.

Preliminaring — это ключевой метод омоложения штата компании — заказчика через привлечение молодых, талантливых и перспективных выпускников ВУЗов, а также студентов старших курсов, как на постоянную работу, так и на условиях временной стажировки. Молодые специалисты в

компании являются одним из тех замечательных факторов, от которых зависит её успешность и процветание в будущем. Ежегодно учебные заведения Украины наполняют рынок новыми специалистами, многие из которых уже являются бизнес—единицами и заслуживают пристального внимания HR—отделов.

Прелиминаринг на рынке России неустанно набирает обороты, в то время как на европейском рынке она давно закрепились в ключевом перечне услуг рекрутинговых агентств и выведена как отдельная задача штатных HR—менеджеров.

Данный вид услуг в последнее время неудержимо набирает обороты и пользуется ажиотажным спросом на американском и европейском рынках труда. Применение технологии прелиминаринг в ПАО «Сбербанк России» позволит банку постоянно привлекать в свои ряды преуспевающих перспективных выпускников лучших учебных заведений России, легко адаптировать их под свои нормы, стандарты работы и социально—психологический климат ПАО «Сбербанк России», тем самым обеспечивая себе мощный плацдарм своей будущей успешности.

Вариации сотрудничества при прелиминаринге предусматривает применение следующих технологий:

- презентация ПАО «Сбербанк России» (ознакомление выпускников с ПАО «Сбербанк России», его политикой, родом деятельности, местом на рынке, перспективами развития и т.п.);

- рекрутинг молодых специалистов (поиск и отбор наиболее подходящих студентов последних курсов для работы или прохождения производственной практики на предприятии Заказчика);

- конкурсы среди студентов (работа со студентами и организация среди них всевозможных конкурсов для выявления лучших, проверки теоретических знаний и их практической подготовленности, а также для поиска свежих перспективных идей для развития бизнеса — тесты, анкетирование, бизнес—планы, творческие работы и т.д.);

— Top—list (составление списка лучших студентов определенного факультета целевых ВУЗов; например, Топ—10 выпускников ИСГТ ТПУ);

— совместные мероприятия (организация проведения совместных мероприятий для непосредственного общения работодателей и студентов — Ярмарка вакансий, День карьеры, Бал выпускников и т.п.).

Наличие широкого круга тесных контактов среди ведущих высших учебных заведений России и их служб содействия трудоустройству позволяет гарантировать привлечение в компанию лучших из наиболее подходящих выпускников и студентов.

Прелиминаринг позволит ПАО «Сбербанк России» постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, молодые и неискушенные сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в ПАО «Сбербанк России», в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Формирование процесса отбора персонала на практике в ПАО «Сбербанк России» начинается с процесса планирования и подбора сотрудников, что позволяет решить такие задачи, как необходимость иметь наиболее квалифицированных профессионалов в отдельных подразделениях, «омоложение» сотрудников, а еще осуществление новых направлений кадровой политики. В связи с этим при подборе и расстановке сотрудников особое внимание уделяется улучшению качественного состава персонала. Снабжение ПАО «Сбербанк России» кадрами поддерживается с учетом нужной численности, при этом учитывается и надобность в специалистах с нужным предприятию уровнем квалификации.

Чтобы значительно упростить работу кадровой службы и позволить привлекать наиболее подходящий персонал в ПАО «Сбербанк России», есть необходимость внедрения современных форм отбора персонала.

Отбор сотрудников ПАО «Сбербанк России» должен преследовать цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и

способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. При окончательном отборе сотрудников предпочтение должно отдаваться тем, которые в большей степени совместимы с корпоративной культурой и системой ценностей, идентичных корпоративным. Достичь таких результатов отбора персонала можно с применением прелиминаринга.

Для ПАО «Сбербанк России» применение метода прелиминаринга возможно, применяя набор персонала из работников, проходящих на предприятии, поскольку таких сотрудников уже не надо будет обучать, что значительно сокращает затраты на обучение и адаптацию новых сотрудников.

Применение прелиминаринга в ПАО «Сбербанк России» предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации ПАО «Сбербанк России», ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов—выпускников для работы в ПАО «Сбербанк России».

С целью повышения эффективности отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» рекомендуется внедрение следующей процедуры.

Студенты, проходящие практику в ПАО «Сбербанк России» заполняют анкету, предоставляют резюме в отдел кадров и проходят тестирование. Согласно поданных документов (по окончании практики) работник ставится в кадровый резерв ПАО «Сбербанк России» и на основании возникшей потребности в этом сотруднике приглашается на работу.

При этом следует учитывать отдел и место прохождения практики, его заслуги в работе и умение обучаться. При возникновении необходимости в кадрах, резервисты по прелиминарингу приглашаются на работу и проходят дополнительное собеседование с целью определения его качеств по окончании практики.

Такая процедура дает возможность привлекать в ПАО «Сбербанк России» молодых и перспективных сотрудников, по которым сокращается период адаптации и обучения, а также повышается их производительность труда (исходя из предварительного изучения мотивационных их требований).

Процесс отбора кадров с применением прелиминаринга выполняется в несколько этапов. Основными из них являются: предварительная отборочная беседа; заполнения анкеты и заявления; собеседование с менеджером по кадрам; тестирование; проверка рекомендаций; иногда медицинский осмотр. На основе этих данных принимается решение о приеме на работу. Основными критериями являются опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Качества, которые должны иметь претенденты определяются в профессиограмме или карте компетентности. Образно их можно назвать «портретом» идеального работника.

Профессиограммы состоит из нескольких разделов. В первом из них, учитывая перспективные задачи ПАО «Сбербанк России», описываются общая характеристика профессии и ее значение. Затем на основе детального изучения профессии, раздел особенностей трудового процесса. Третий раздел включает информацию о психологических характеристиках, соответствие которым является необходимым для выполнения профессиональных обязанностей (психологические функции, особенности восприятия пространства и времени, необходимые характеристики внимания, четкости, тяжести, темпа, типичные ошибки, требования к надежности работника, коммуникативности и т.д.). Последний раздел представляет собой совокупность всех требований, предъявляемых к личности, деловые и профессиональные качества сотрудников (черты характера, способности, общая и профессиональная направленность, знания, умения, психические качества, тип темперамента и т.д.).

Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг представлен нами на рисунке 1 и состоит из 7 этапов.

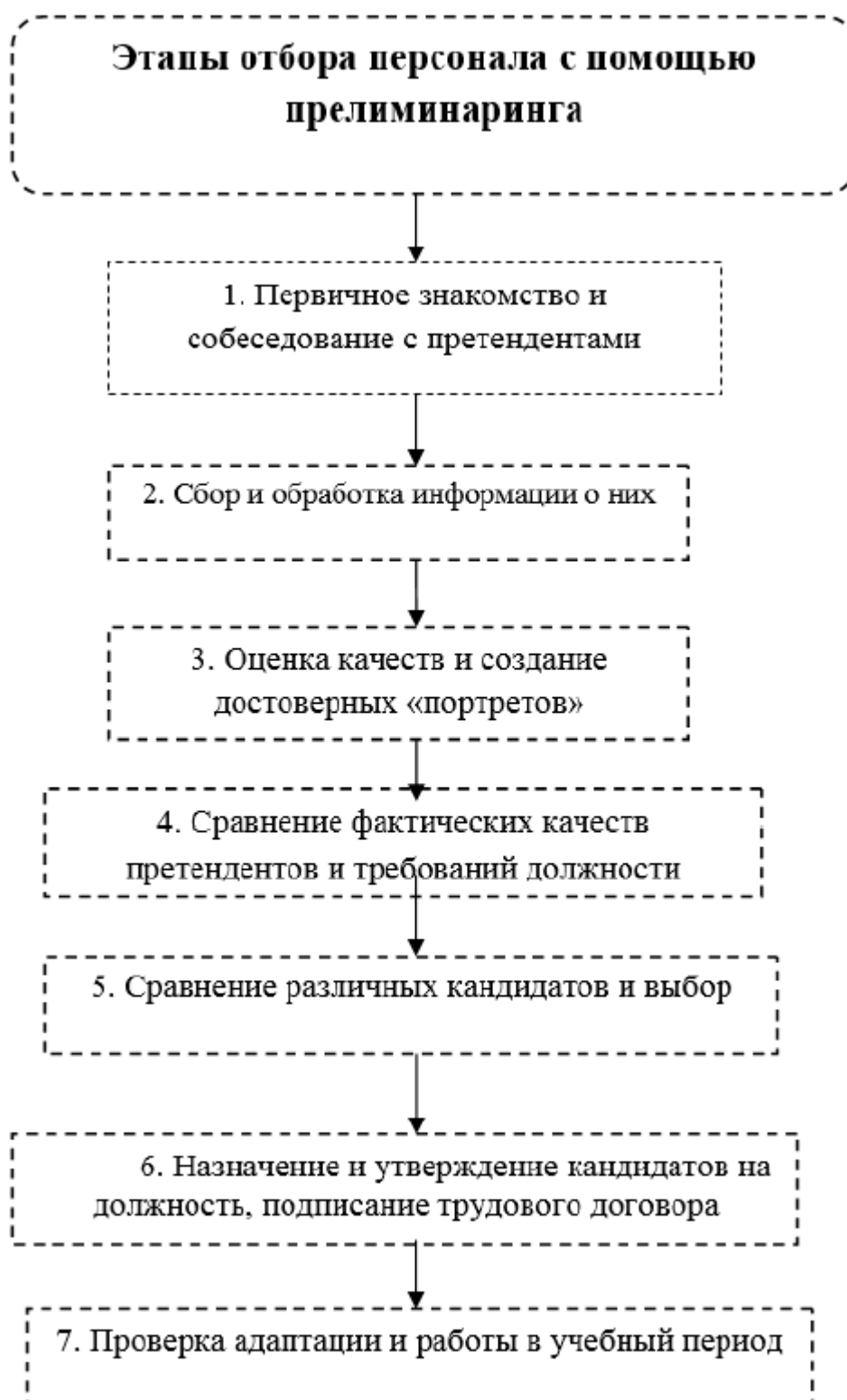


Рисунок 12 – Процесс отбора с применением технологии прелиминаринг

Поскольку насколько эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с корпоративной культурой ПАО «Сбербанк России» и работать в соответствии с ней. Именно поэтому нужно всячески помогать новым работникам адаптироваться к

корпоративной культуре в ПАО «Сбербанк России». Применение же прелиминаринга дает возможность быстрее адаптироваться к корпоративной культуре нового сотрудника, поскольку он уже проходил практику в ПАО «Сбербанк России» и знаком с его корпоративной культурой.

Таким образом, выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволят сформировать в ПАО «Сбербанк России» эффективную и сильную систему отбора персонала.

Эффективность применения прелиминаринга в ПАО «Сбербанк России» заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.

3.3 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе подбора и отбора.

Время, затрачиваемое на них, колеблется от 230 до 415 час в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Примем среднее значение – $(230+415)/2 = 323$ рабочих часа (2 мес.) на одну вакантную должность.

Затраты ПАО «Сбербанк России» на 1 вакантную должность составляют:

1. Заработная плата менеджера по персоналу – $8000 \cdot 2 = 16000$ руб.
2. Отчисления (30,0%) – 4160 руб.
3. Содержание рабочего места – $7500 \cdot 2 = 15000$ руб.

Всего: 35160 руб.

Таким образом, если кандидат на вакантную должность по всем параметрам полностью подойдет, затраты на его поиск и оценку в ПАО «Сбербанк России» составят 35160 руб.

По данным отбора персонала в ПАО «Сбербанк России» на предприятии 25,0% персонала находится в пенсионном и предпенсионном возрасте.

В 2016 году ожидается увольнение 6 работников.

Затраты на отбор персонала при условии качественного подбора составят:

$$35160 * 6 = 210960 \text{ руб.}$$

Если же процесс отбора не систематизировать, как предложено в рекомендациях, то ущерб от кандидата, не соответствующего вакантной должности, и текучести в связи с его увольнением (не пройден испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

Затраты составляют:

- на замену рабочих 7—12% их годовой заработной платы,
- специалистов — 20—50%,
- управляющих — 40—100%.

Сюда включаются:

1. Потери, вызванные перерывами в работе.
2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников.
3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость не дополученной продукции.
4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.
5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.

Общая величина экономического ущерба, вызванного неэффективным процессом отбора персонала, равна сумме всех частных потерь.

Таким образом, общие затраты на процесс несистематизированного отбора в нашем случае может быть представлен тремя составляющими:

- 1) Затраты на повторный поиск и отбор.
- 2) Потери, вызванные перерывами в работе.

3) Потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

1. Затраты на повторный поиск и подбор:

$$35160 * 6 = 210960 \text{ руб.}$$

2. Потери, вызванные перерывами в работе.

В 2016 году ожидается увольнение в связи с окончанием трудового договора:

а) руководители — 2 чел.

б) специалисты — 3 чел.

в) технические специалисты — 1 чел.

Потери, вызванные перерывами в работе, составят:

а) $18000 \text{ руб.} * 2 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,8 = 345600 \text{ руб.}$

б) $15000 \text{ руб.} * 3 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,5 = 270000 \text{ руб.}$

в) $13000 \text{ руб.} * 1 \text{ чел.} * 12 \text{ мес.} * 0,3 = 46800 \text{ руб.}$

Итого: 662400 руб.

3. Потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников. Адаптационный период обычно составляет 2 месяца.

Помимо недостаточного уровня эффективности в период адаптации сюда могут включаться затраты, связанные:

— проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

— интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

— затраты времени специалистов для установления контактов нового работника с коллективом.

а) $18000 \text{ руб.} * 2 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,8 = 57600 \text{ руб.}$

б) $15000 \text{ руб.} * 3 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,5 = 45000 \text{ руб.}$

в) $13000 \text{ руб.} * 1 \text{ чел.} * 2 \text{ мес.} * 0,4 = 10400 \text{ руб.}$

Итого: 113000 руб.

Если внедрить систематизированный процесс отбора, суммарные потери могут снизиться на сумму:

$$210960 + 662400 + 113000 = 986360 \text{ руб.}$$

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «Сбербанк России», позволят повысить эффективность процесса и снизить затраты на процесс отбора и уменьшить потери, связанные с перерывами в работе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3302	Локушевой Ксении Витальевне

Институт	Электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	Специалитет	Направление/специальность	080507 Менеджмент организации

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	— Вся работа, а это рабочий день продолжительность в 12 — 14 часов проходит в закрытом помещении. Следовательно, на человеческий организм большое влияние оказывает температура воздуха в помещении, влажность и пыль. — Негативное влияние на человеческий организм оказывает продолжительное нахождение за компьютером, недостаточная освещенность помещения, что в свою очередь, влечет за собой ухудшение зрения. — Негативное влияние на человеческое зрение оказывает неоновое освещение. — Так как в организации нет производственного процесса, то негативного воздействия на окружающую природную среду и экология не происходит.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Реализация Политики Банка в области КСО и построение отношений с заинтересованными сторонами основываются на следующих принципах социальной ответственности, определенных международным стандартом ISO 26000: ISO 26000 (standard)
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;	1. Повышение и совершенствование безопасности труда; — Непрерывное обучение сотрудников; — Материальные вознаграждения за хорошо проделанную работу; — Все сотрудники застрахованы по

- системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	договору ДМС; — Предоставление полного социального пакета; — Проведение различных спортивных и иных мероприятий во внерабочее время.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	2. Участие в благотворительных мероприятиях; — Организация сбора средств для детских домов. — Помощь в охране окружающей среды; — Предоставление качественных услуг населению.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	3. ПАО «Сбербанк России» исполняет нормы по охране труда в соответствие с перечнем: — Трудовой кодекс РФ — Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. N 442 — ФЗ "Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации" — Инструкция Банка России от 03.12.2012 N 139 — И "Об обязательных нормативах банков" (Зарегистрировано в Минюсте России 13.12.2012 N 26104) — Регламент ПАО «Сбербанк России»
Перечень графического материала: При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	— Графические материалы к расчетному заданию не представлены.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 - 3302	Локушева Ксения Витальевна		

Социальная ответственность компании ПАО «Сбербанк России»

Цели и задачи ОАО «Сбербанк России» (Далее — Банк) в части корпоративной социальной ответственности (далее – КСО):

КСО Банка – это совокупность принципов и обязательств, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности, в части:

управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;
оценки и управления воздействием на национальную экономику, социальную сферу и экологию.

Цели Банка в области КСО:

Интеграция Миссии Банка с целями и задачами реализации Стратегии развития Банка.

Формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Банка за счёт формирования имиджа социально — ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности.

Контроль и управление уровнем репутационного риска Банка в части вопросов, относящихся к области КСО.

Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг.

Создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально — значимых вопросов.

Обратная связь является основой для построения эффективных взаимоотношений между банком и его стейкхолдерами. Банк активно формирует и использует самые разнообразные каналы обратной связи: опросы, анализ жалоб и предложений, анализ публикаций в средствах массовой информации (СМИ), «прямую линию с Президентом банка» и т. д. (см. таблицу). Это позволяет лучше понять потребности и ожидания стейкхолдеров, для того чтобы своевременно вносить изменения в стратегию развития банка. Оценка восприятия банка, анализ проблемных вопросов, предложения по улучшению работы, полученные по каналам обратной связи, являются

частью процесса управления и регулярно используются руководством банка для принятия решений.

Таблица 9 — Стейкхолдеры организации ПАО «Сбербанк России»

Стейкхолдеры	Интерес	Цель
Президент компании	— прибыль организации; — ликвидность активов; — безопасность бизнеса.	— увеличение капитала компании.
Руководство банка	— заработанная плата; — карьерный рост.	— заработанная плата; — карьерный рост.
Сотрудники	— стабильная работа; — достойная заработная плата; — социальный пакет; — возможность; карьерного роста.	— социальная стабильность; — карьерный рост; — достойные и безопасные условия труда.
Клиенты банка	— эффективные предоставления услуг — соблюдение обязательств по договорам; — долгосрочное сотрудничество.	— долгосрочное сотрудничество.
Государство	— экономическая социальная стабильность; — экологическая безопасность; — соблюдение законов; — вклад в развитие экономики страны.	— экономическая социальная стабильность; — экологическая безопасность; — соблюдение законов; — вклад в развитие экономики страны.

В рамках КСО можно выделить внутреннюю и внешнюю ответственность.

ПАО «Сбербанк России» отдает предпочтение внутренней социальной ответственности. Перечислим основные из них:

- достойный уровень оплаты труда и социальный пакет
- материальные вознаграждения по итогам месяца, квартала и года
- единовременное материальное вознаграждение

А также сотрудники получают социальный пакет:

- ежегодный отпуск предусматриваемый законом
- обязательное и добровольное медицинское страхование
- пособие по беременности и родам
- учебный отпуск.

Внутренняя	Внешняя
Безопасность труда	Спонсорство и корпоративная благотворительность
Стабильность заработной платы	Содействие охране окружающей среды
Поддержание социально-значимой заработной платы	Взаимодействие с местным сообществом и властью
Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	Ответственность перед потребителями товаров и услуг
Развитие человеческого потенциала через обучающие программы	
Оказание помощи работникам в критических ситуациях	Готовность участвовать в критических ситуациях

Рисунок 13 — Внутренняя и внешняя ответственность

Вся деятельность организации напрямую связана с активной жизненной позицией каждого из сотрудников. Активная позиция каждого из сотрудников дает возможность включиться и оказать помощь всем незащищенным слоям населения.

ПАО «Сбербанк России» дает много новых возможностей для всех слоев населения, а это предоставление рабочих мест во всех регионах России. Для все новых сотрудников проводятся обучающие семинары, тестирования, форумы. Для данных мероприятий имеются специально обученные менеджеры по обучению персонала и специализированные учебные помещения.

На работе также важно формирование корпоративных отношений «Сбербанк России» придает этому большое значение. В организации проводятся различные спортивные соревнования между территориальными отделениями банка, где могут принимать участие все желающие. Проводятся различные марафоны среди отделений банка, совместные посещения выставок и театров, выездов на природу. Я считаю, что корпоративное общение играет важную роль в организации рабочего процесса, ведь от общения коллектива зависит и успех команды.

Также проводится постоянная поддержка со стороны команды банка детям сиротам, инвалидам, ветеранам. Сотрудники оказывают посильную помощь в виде денежных средств, в виде средств жизненной необходимости и даже проводятся мероприятия в детских домах.

Таблица 11 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1) Усовершенствование рабочего места и процесса в целом	Безопасность труда	Сотрудники Руководство банка Клиенты банка	На регулярной основе	Повышение качества и безопасность рабочих мест; Сокращение риска травм сотрудников Улучшение качества труда.
2) Экологические мероприятия	Социальная ответственность	Общество Руководство банка	На регулярной основе	Охрана окружающей среды
3) Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Сотрудники Государство	На регулярной основе	Социальная ответственность, доверие сотрудников
4) Санаторно — курортное лечение в «Мрия»	Социальные инвестиции	Сотрудники Руководство банка Президент компании	На регулярной основе	Поддержание здоровья и тонуса сотрудников

Также в рамках КСО компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели – таблица 3. Данные, представленные в таблице 3, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 12 – Определение затрат на КСО

№	Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Усовершенствование рабочего места и процесса в целом	млн. руб.	207,7	207,7
2	Благотворительность	млрд. руб.	1831,724	1831,724
4	Экологические мероприятия	млн. руб.	576,849	576,849
5	Санаторно — курортное лечение в «Мрия»	Тыс. руб.	894,549	894,549

В целом, на основании данных, представленных в таблице 3, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя КСО.

3. Представленные в таблице 3 программы КСО полностью удовлетворяют интересам стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны (исходя из того, что организация находится на международном уровне), а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой

поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение)

Правильно рассчитанная, выверенная и сбалансированная социальная политика как инструмент реализации социальной ответственности даст предприятию следующее:

- формирует конкурентные преимущества организации;
- формирует социальный характер компании, который значительно важен для привлечения новых факторов производственного процесса.

Для обеспечения эффективности социальной политики компании она должна быть согласована со стратегией компании.

Заключение

В заключение исследования можно сделать вывод о том, что подбор и отбор персонала является приоритетным вопросом в рамках осуществления процесса по управлению персоналом не только ввиду влияния на эффективность деятельности организации, но и с точки зрения конкурентного преимущества организации. Поиск и отбор персонала всегда играли ключевую роль в процессе управления персоналом в качестве ведущей части организационного функционирования предприятия. В современном мире эти процессы становятся более значимыми, поскольку в условиях всё большей конкуренции организации всё чаще рассматривают своих работников в качестве источника конкурентного преимущества.

Отбор персонала на предприятии решает основную задачу по удовлетворению спроса на сотрудников как в отношении их количества, так и качества.

Данный процесс, состоит из:

- общего анализа потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- формирования четких требований к персоналу – точного определения того, кто нужен организации, путем анализа условий труда (рабочего места, должности), подготовки описания этой трудовой деятельности, а также конкретной точности по срокам отбора;
- определения основных источников поступления кандидатов;
- выбора методик, по которым происходит отбор и оценка персонала.

Проведенный анализ функций системы управления человеческими ресурсами в российском банковском секторе позволяет сделать ряд выводов:

1. Основными функциями управления персоналом в российском банковском секторе являются подбор и отбор, адаптация и наставничество, обучение и развитие, стимулирование, оценка персонала и управление внутренними коммуникациями.

2. Сложность финансово—банковской деятельности предъявляет высокие требования к работникам всех уровней должностей и требует постоянного повышения уровня их профессиональной компетентности.

3. В связи с дефицитом квалифицированных сотрудников банки активно привлекают молодых специалистов, а также используют внутренние источники привлечения персонала.

4. Активный найм персонала заставляет банки разрабатывать и реализовывать программы адаптации и наставничества, способствующие успешной интеграции новых сотрудников в деятельность банка.

5. Банковская деятельность требует высокого уровня вовлеченности персонала в ежедневную деятельность банка и общение с клиентами.

6. Дефицит высококвалифицированных руководителей среднего и высшего уровня приводит к расширению и индивидуализации их компенсационных пакетов.

7. Усложнение экономической ситуации приводит к необходимости оптимизировать расходы, в том числе и расходы на персонал.

8. В банках проводится регулярная оценка персонала, результаты которой позволяют оптимизировать штат сотрудников, выявлять высоко результативных работников, разрабатывать индивидуальные планы их развития и программы стимулирования.

9. Для достижения высоких результатов деятельности банка большее значение имеет качественная система внутренних коммуникаций.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы по итогам 2015 года составляют более четверти банковской системы страны (29,0%), а доля в банковском капитале находится на уровне 27,8%. За почти два столетия банк завоевал статус крупнейшего финансового института страны.

В ПАО «Сбербанк России» процедура подбора персонала – важнейшая составляющая деятельности отдела кадров. Основной задачей кадровой службы

является выбор методов и технологий, позволяющих минимизировать ошибки и подобрать действительно достойных кандидатов.

Система подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» представляет собой ряд процедур, организованных в четком порядке и проводимых в несколько этапов:

- мониторинг кадровой ситуации и своевременное определение потребности в новых кадрах
- поиск кандидатов на вакантные места
- первичный анализ сведений и резюме
- предварительное интервьюирование кандидатов по телефону
- собеседование с соискателями
- отбор наиболее подходящих кандидатов и передача их резюме руководителю
- собеседование с кандидатами, проводящееся руководителем
- принятие окончательного решения
- наем соискателя

В ПАО «Сбербанк России» начальник каждого отделения стремится работать с самыми толковыми, исполнительными, неконфликтными специалистами. В ПАО «Сбербанк России» руководители отделений лично участвуют в наборе персонала.

Весь процесс отбора разделен на две части: первичный (им занимается в основном кадровая служба) и окончательный (проходит в тесном контакте с руководителем).

В ходе первичного отбора в ПАО «Сбербанк России» используются производительные и недорогие технологии. Хотя они не очень точны, но экономят время руководителей.

Тесты, используемые при отборе персонала в ПАО «Сбербанк России», можно разделить на две основные группы: профессиональные и психологические. Первые представляют собой опросники с вариантами ответов, в том числе и сложных типов, где вероятность угадывания

«правильного» ответа значительно меньше. Иногда профессиональные тесты строятся как реальные рабочие задания. В ПАО «Сбербанк России» разрабатывают профессиональные тесты и задания самостоятельно. Такой подход вполне имеет право на существование.

На этапе первичного отбора специалисты по подбору персонала ПАО «Сбербанк России» проводят индивидуальные собеседования (интервью) с подобранными претендентами. Не являясь профессионалами в функциональной области будущих работников, кадровики обычно сосредотачиваются на оценке «общих характеристик» — аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Таким образом, анализ процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк России» выявил следующие недостатки:

1) Руководством ПАО «Сбербанк России» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2) Определение возможных функциональных повторов — дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3) Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса подбора постоянно меняются.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ПАО «Сбербанк России»:

1) разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора кадров с учетом новейших методик по отбору персонала;

2) система отбора должна быть систематизирована, чтобы сформировать необходимые регламенты и организационные документы, позволяющие владельцу процесса подбора реализовывать процесс в необходимые сроки и

выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

3) определить возможные функциональные повторы — дублирование функций сотрудников — и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

В ПАО «Сбербанк России» при выборе метода поиска будущего сотрудника необходимо исходить из должности, из положения дел в банке, из срочности вакансии и ситуации на рынке труда. В настоящее время следует уделять больше внимания прелиминарингу как наиболее перспективному методу формирования трудового коллектива.

ПРЕЛИМИНАРИНГ позволит ПАО «Сбербанк России» постоянно держать руку на пульсе событий через привлечение в свои ряды молодых специалистов, перспективных студентов и выпускников. Кроме того, молодые и неискушенные сотрудники легко адаптируются под стандарты и нормы, принятые в ПАО «Сбербанк России», в то время как старшие их товарищи уже имеют свою личную, часто завышенную и достаточно амбициозную позицию.

Применение прелиминаринга в ПАО «Сбербанк России» предлагается осуществлять следующим образом:

1. По заданию руководителя и на основании кадрового задания, проведение презентации ПАО «Сбербанк России», ознакомление студентов и выпускников с ней. Подготовка документов по заключению договоров на практики и стажировки.

2. Привлечение молодых специалистов—выпускников для работы в ПАО «Сбербанк России».

Таким образом, выполнение мероприятий по применению прелиминаринга позволят сформировать в ПАО «Сбербанк России» эффективную и сильную систему отбора персонала.

Эффективность применения прелиминаринга в ПАО «Сбербанк России» заключается в сокращении затрат на поиск и адаптацию персонала.

Список использованных источников

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации. Текст и справочные материалы. – М.: Эксмо, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197—ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.03.2015) // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. О персональных данных : [федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152—ФЗ (в ред. от 21 июля 2015 г.)] [Электронный ресурс] // Справочно—правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 22.04.2016).

Книги, статьи

4. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
5. Алексеева А.В. Применение процессного подхода в управлении человеческими ресурсами на примере Сбербанка / А.В. Алексеева, В.А. Бондарева // Проблемы Науки. — 2015. — №6 (36). — С.102—104.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение. — М.: Проспект, 2013. — 533с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2012. — 239 с.
8. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина. – 2—е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 288 с.
9. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 180 с.
10. Бондарева В.А. Процессный подход к управлению человеческими ресурсами и его влияние на оценку эффективности работы персонала на

примере ПАО «Сбербанк» / В.А. Бондарева, А.В. Алексеева // European science. — 2015. — №3. — С.37—40.

11. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 237 с.

12. Буланов В., Катайцева Е. Человеческий капитал как форма проявления человеческого потенциала // Общество и экономика. 2015. — № 1. — С. 13—22.

13. Бурундук Г.Н. Управление на предприятии: Учебник. 2—е изд. — М.: «Феникс», 2015. — 185с.

14. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 192 с.

15. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. — М.: Вершина, 2006. — 256 с.

16. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА—М, 2012. — 282 с.

17. Гольдберг И. Графология шаг за шагом: как расшифровать почерк / И. Гольдберг. — М.: АСТ—Москва, 2008. — 221 с.

18. Губенко Е. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / Е. Губенко/ Человек и труд.—2013.—№1. — С. 22—24

19. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. — 2010. — № 2. — С. 263—268.

20. Джандалиева Е.Ю. Портретное интервью как жанр речевого общения: некоторые особенности коммуникативного поведения участников / Е. Ю. Джандалиева; пер. с нем. // Научный диалог. — 2012. — № 12: Филология. — С. 86—101.

21. Дмитриева Л. Г. Карьерные ориентации / Л. Г. Дмитриева // Власть. – 2015. – № 2. – С. 96–101.
22. Долгополова И.В. К проблеме оценки эффективности деятельности службы по управлению персоналом / И.В. Долгополова // Научный журнал НИУ ИТМО. – 2014. — № 2. – С.154—162.
23. Долженко Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке / Р.А. Долженко // Известия АлтГУ. — 2013. — №2. — С.253—260.
24. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке / Р.А. Долженко // Мотивация и оплата труда. – 2015. — №3. – С. 230—240.
25. Долженко Р.А. HR—цикл как инструмент управления эффективностью деятельности менеджеров (опыт Сбербанка) / Р.А. Долженко // Управление развитием персонала. – 2015. — №4. – С. 268—278.
26. Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой, 2013, № 01(17). – С.2—12.
27. Дорофеев В.Д. Эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия при внедрении системы менеджмента качества: монография / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева. – Пенза: Информационно—издательский центр ПГУ, 2008. — 210 с.
28. Евстифеева Е.А. Совершенствование системы найма персонала в организации / Е.А. Евстифеева // Социально—экономические науки и гуманитарные исследования. — 2014. — № 3. — С. 74—77.
29. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. — 4—е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2015. — 352 с.
30. Ерофеева А.П. Стратегические подходы к разработке конкурентных стратегий предпринимательских структур на рынке // Актуальные маркетинговые технологии в современной России и за рубежом: сборник

научных статей; НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2014. – С.70—73

31. Жариков В. В. Инновационные технологии отбора персонала / В. В. Жариков, М. А. Лыжникова // ЭКОНОМИНФО. – 2014. – № 21. – С. 71 – 79.

32. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 336 с.

33. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – 8—е изд., перераб. и доп. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.

34. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. — М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013. — 695 с.

35. Казаков М.В. Особенности современных технологий подбора персонала в банковском секторе экономики в период кризиса / М.В. Казаков // Управление человеческим потенциалом, 2010, № 02(22). – С.120—124.

36. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно—профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно—практическое пособие / Е.В. Каштанова. — М.: Проспект, 2013. — 64 с.

37. Каюкова Е.В. Разработка кадровой политики ПАО «Сбербанк России» / Е.В. Каюкова, А.Б. Алдакушева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: сборник материалов Международной научно—практической конференции. — Чебоксары, 2015. — С. 146—148.

38. Квале С. Исследовательское интервью / С. Квале. – М.: Смысл, 2003. – 301 с.

39. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов. — М.: ИНФРА—М, 2014. — 360 с.

40. Кренева С.Г. Управление персоналом в банковской сфере / С.Г. Кренева, А.В. Александрова // Инновационная наука. — 2015. — №5—1. — С.24—27.
41. Ларионов Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами: монография / Г. В. Ларионов. — М.: Издательско—торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 160 с.
42. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфил—Джонс, Х. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — 2—е изд., испр. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 272.
43. Маслова В. М. Управление персоналом: толковый словарь. / В. М. Маслова. — М.: Издательско—торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 120 с.
44. Маслова В.М. Управление персоналом: учебное пособие для академического бакалавриата: допущено Советом Учебно—методического объединения.... / Маслова, Валентина Михайловна; МГУ им. М. В. Ломоносова. — 2—е издание, переработанное и дополненное. — М.: ЮРАЙТ, 2015. — 492 с.
45. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно—практическое пособие / Е.А. Митрофанова. — М.: Проспект, 2014. — 94 с.
46. Лытарева А.В. Особенности оценки персонала в ПАО «Сбербанк» / А.В. Лытарева // Проблемы и перспективы современной науки. — 2014. — №2. — С.159—163.
47. Патрахина Т.Н. Особенности подбора и отбора персонала в банковской сфере деятельности / Т.Н. Патрахина, В.П. Токарева // Семнадцатая региональная студенческая научная конференция Нижневартковского государственного университета / ответственный редактор: А.В. Коришко. — Нижневартовск, 2015. — С. 540—543.

48. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах банков России// Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 123—131.

49. Просвиркина Е.Ю. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами в банковском секторе // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 5. С. 104—109.

50. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. — М.: КноРус, 2014. — 624 с.

51. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.

52. Сидорова Л. Н. Роль стрессового интервью в отборе персонала / Л. Н. Сидорова, В. С. Сученкова, А. Н. Малюгина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2013. – № 5. – С. 324 – 326.

53. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. — М.: КноРус, 2014. — 432 с.

54. Фридрих А.Л. Проведение собеседования: виды, методы, рекомендации / А.Л. Фридрих, Е.О. Сударенко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 1. – С. 280— 281.

55. Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. — №1. – С. 46— 61.

56. Шерина К.Б. Организационно—управленческие инновации ПАО «Сбербанк», как конкурентное преимущество в условиях глобальной экономики / К.Б. Шерина, Т.В. Калашникова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. — 2015. — №22. — С.177—179.

57. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. — М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. — 384 с.

Электронные ресурсы

58. Вакансии ЗАО «Райффайзенбанк» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ЗАО «Райффайзенбанк». – 2014. – Режим доступа: <http://www.raiffeisen.ru/> (дата обращения: 14.05.2016).

59. Карьера в HSBC [Электронный ресурс] / Официальный сайт ООО «Эйч—эс—би—си Банк (РР)». – 2014. – Режим доступа: <http://www.hsbc.ru/> (дата обращения: 19.05.2016).

60. Карьера в ОАО «Банк БФА» [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОАО «Банк БФА», 2014. – Режим доступа: <http://www.bfa.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).

61. Карьера в ОАО «Промсвязьбанк» / Официальный сайт ОАО «Промсвязьбанк». – 2014. – Режим доступа: <http://www.psbank.ru/> (дата обращения: 17.05.2016).

62. Самоукина Н.В. Голос как фактор успеха в бизнесе [Электронный ресурс] / Н. В. Самоукина // Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 15.05.2016).

63. Самоукина Н.В. Оценка персонала при помощи технологии Assessment Center [Электронный ресурс] / Н.В. Самоукина // Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 19.05.2016).

64. Саркисянц А. Реинжиниринг и затраты на вознаграждения в банках [Электронный ресурс] / А. Саркисянц // «Б&Б», № 12. – 2010. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/> (дата обращения: 19.05.2016).

65. BusinessDictionary [electronic resource]: Definition of personnel management / BusinessDictionary. – Access mode: <http://www.businessdictionary.com/> (date of request: 26.04.2016).

66. Stuart P. R. Are UK employers embracing graphology? [electronic resource] / P.R. Stuart // HR—magazine. – Access mode: <http://www.hrmagazine.co.uk/> (date of request: 20.05.2016).

Приложение А

Зависимость основных приоритетов в сфере управления персоналом банков от тенденций развития и рынка труда финансово—банковского сектора в России

Тенденции развития российского банковского сектора в 2013—2015 гг.	Тенденции рынка труда финансово— банковской сферы в 2013—2015 гг.	Основные приоритеты в сфере управления персоналом банков России
Ухудшение макрэкономической ситуации и ужесточение регуляторных требований ЦБ РФ к банкам: — сокращение числа малых кредитных организаций и международных банков — консолидация и укрупнение банков	Оптимизация расходов на персонал Снижение темпов роста оплаты труда банковских работников	Формирование справедливой системы оценки персонала и связь её результатов с вознаграждением Развитие форм нематериального стимулирования персонала
Относительная молодость банковского сектора	Дефицит высококвалифицированн ых руководителей среднего и высшего уровня Быстрый карьерный рост молодых талантливых работников	Формирование и работа с кадровым резервом Реализация программ лояльности персонала Индивидуализация компенсационных пакетов для руководителей
Тенденции развития российского банковского сектора в 2013—2015 гг.	Тенденции рынка труда финансово— банковской сферы в 2013—2015 гг.	Основные приоритеты в сфере управления персоналом банков России
Высокая динамика изменений: — изменение бизнес— стратегии с универсальной на специализацию в целевых нишах — развитие новых банковских продуктов и технологий	Высокий уровень образования у работников финансовой сферы (выше, чем в других отраслях)	Высокий уровень требований при найме персонала Развитие программ лояльности и удержания сотрудников
Высокие требования к работникам всех уровней должностей Необходимость постоянного повышения уровня профессиональной компетентности сотрудников		Приоритетной задачей и функцией системы управления персоналом является обучение и развитие персонала Создание тренинговых, учебных центров, корпоративных университетов