ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

###### «ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Инженерно-экономический

Специальность Экономика и управление на предприятии (по отраслям)

Кафедра Менеджмента

**Выпускная квалификационная работа**

**на соискание квалификации экономист-менеджер**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА (на примере ЗЕЛЕНОГОРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ №7815 СБЕРБАНКА РОССИИ)**

ТОМСК – 2008

СОДЕРЖАНИЕ

### Введение

1. Теоретические аспекты найма, подбора и отбора и оценки персонала

1.1 Технологии найма персонала

1.2 Основные принципы отбора персонала

1.3 Собеседование, как основной метод оценки кандидатов

1.4 Подбор и расстановка персонала

2. Анализ системы отбора персонала в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России

2.1 Общая характеристика банка

2.2 Анализ структуры персонала банка

2.3 Анализ движения персонала банка

2.4 Анализ системы отбора персонала банка

3. Совершенствование системы отбора персонала в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России

3.1 Организация профессионального отбора специалистов и подбора кандидатов на должности номенклатуры банка

3.2 Методика отбора банковских менеджеров

3.3 Разработка технологии проведения личных собеседований с кандидатами на вакантные должности

3.4 Эффективность от внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Переход страны к рыночной экономике, выход на мировой уровень требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов набора, найма и отбора персонала.

До 60-х годов в вопросах набора, найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формирование ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих. В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут, относится безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы. За последние годы работник превратился из «досадной, но не обходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции.

Прежде всего, сегодня необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. Для этого используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

В этих условиях необходимо выяснить причины и наметить возможные пути и мероприятия по ликвидации кризиса в сфере труда, в частности касающихся проблем отбора, набора, найма, оценки и приема персонала.

Таким образом, тема совершенствования найма, оценки, отбора приема персонала в настоящее время является очень актуальной. Кроме того, эта тема актуальна и интересна еще и тем, что отбор персонала и последующая его адаптация и механизмы мотивации стали одним из важнейших факторов, определяющим выживание и экономическое положение предприятий.

Тема совершенствования найма, оценки, отбора приема персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному набору и отбору и найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я.Кибанов, В.АДятлов, М.ИМагура, В.В.Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи – А.Маслоу, Ф.Герцберг, У.Г.Оучи и др.

В прошлом отбор работников ограничивался оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее же время происходит переход к активным методам отбора персонала, нацеленным на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций и профессионального развития персонала. Порой кадровые работники при привлечении персонала руководствуются, главным образом, профессиональными качествами человека. Однако для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная потребности человека, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной.

Все сказанное имеет непосредственное отношение к той системе найма, привлечения и отбора персонала, которую за последние годы выстроил Сбербанк России. Не случайно российские СМИ относят Сбербанк к числу наиболее предпочитаемых в России работодателей.

Объект дипломной работы: Зеленогорское отделение №7815 Сбербанка России.

Предмет дипломной работы: система отбора персонала в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России.

Цель данной работы - исследование системы отбора персонала и формирование рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала в Сбербанке России.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть теоретические аспекты формирования и реализации процессов отбора и подбора персонала;
* проанализировать данные процессы в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России;
* по результатам анализа предложить направления по усовершенствованию рассматриваемых процессов в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России.

Базой аналитической работы являются статистические данные, публикации, личные наблюдения и выводы автора, полученные в ходе проведения исследования в банке.

При разработке теоретических вопросов для раскрытия темы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам отбора персонала, данные периодических изданий, научные доклады, а также страницы Интернет.

При написании дипломной работы использовались различные методы исследования: анализ литературы по проблеме, аналитический и экономико-статистический методы, метод экспертного опроса.

Новизна работы заключается в том, что в ней предлагается вариант построения нового для рассматриваемой организации системы найма персонала.

Практическая значимость данной работы в том, что предложенная система отбора банковских менеджеров может использоваться руководством в практике работы Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России.

Структура дипломной работы последовательно решает поставленные задачи. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений.

В первом разделе даны теоретические понятия кадровой политики, отбора кадров, их профессиональной адаптации и мотивации.

Во втором разделе дана характеристика Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России, проведён анализ фактического состояния, структуры и движения персонала банка, а также анализ системы отбора персонала в банке.

В третьем разделе на основе проведённого анализа даны практические рекомендации по совершенствованию системы отбора банковских менеджеров в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НАЙМА, ПОДБОРА И ОТБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

**1.1 Технологии найма персонала**

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Наем на работу представляет собой совокупность действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами, необходимыми для достижения целей организации. С привлечения на работу начинается процесс управления персоналом.

У руководства службы управления персоналом сразу возникает вопрос: где искать необходимых работников, как информировать их об имеющихся рабочих местах? Выбор же способа набора кадров зависит: от кадровой политики руководства организации, от финансового состояния организации, от специфики организации (научно-исследовательская, образовательная деятельность), от типа организационной культуры, от структуры потребности в кадрах и прочих факторов.

Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний.

**Внутренние источники** для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников найма требуемых специалистов.

1. Внутренний конкурс. В некоторых организациях к внутреннему конкурсу обращаются: при сокращении штатов; при перераспределении персонала; при перемещении персонала. При объявлении внутреннего конкурса кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников.

2. Совмещение профессий. Этот метод целесообразно использовать, если объем работ небольшой или исполнитель требуется на время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение должностей собственными специалистами организации. Так примером совмещения профессий будет являться выполнение работы на должности декана факультета ВУЗа и занятие должности доцента и профессора на какой-либо кафедре данного учебного заведения этого же вуза, или ведение учебных занятий параллельно на двух кафедрах.

3. Ротация кадров. Ротация представляет собой перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация кадров может иметь целью повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смену задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

4. Способом замещения вакантных мест может являться также сверхурочная работа. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не возникают затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

**Внешними источниками** привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, не работающие в данной организации в настоящее время, но обладающие профессиональными и деловыми качествами, которые позволили бы им в ней работать. К внешним можно отнести следующие источники:

1. Государственные и частные службы занятости. К первым, как правило, относятся государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Частные службы (кадровые, рекрутинговые агентства). Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов, в которых указываются: требуемая должность, оклад, выполняемые функции, критерии поиска и отбора кандидатов. Таким образом менеджеры по персоналу компаний избегают трудностей, связанных с поиском нового персонала. Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет гарантии на подобранных специалистов: в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предоставляет новых работников бесплатно. Агентства привлекают к поиску и отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

2. Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ, используемый организациями малого и среднего бизнеса, испытывающими потребность в квалифицированных кадрах, но не обладающих финансовыми средствами для найма через кадровые агентства. Такой поиск ведется через средства массовой информации (в том числе радио и телевидение), средства наружной рекламы (щиты, общественный транспорт), специализированные печатные издания, например «Из рук в руки», «Работа для Вас», путем размещения объявлений в отраслевых печатных изданиях, на специализированных сайтах в сети Internet. Анализ показал, что данные объявления, как правило, носят условный характер, но в то же время они должны быть составлены таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность для потенциальных кандидатов. В них указывается, что имеются вакансии на определенные должности, представляются требования к кандидатам: образование, опыт работы, наличие дополнительных навыков, прочие. Размер заработной платы при этом указывать нежелательно, так как это может «сыграть на руку» конкурентам.

Проведенное исследование в нашей стране показало, что помимо названных выше в качестве источников найма на работу могут рассматриваться: редко случай (люди, случайно зашедшие в организацию, в том числе в поисках работы), средние школы, техникумы, ПТУ, ВУЗы в виде практик, стажировок, направлений, клиенты и поставщики организации, внешний кадровый резерв организаций. Информация о вакансиях может распространяться при помощи прямой почтовой рассылки и электронных средств связи (электронной почты, факсимильной связи), организация может участвовать в ярмарке вакансий, проводить «Дни открытых дверей компании», размещать информацию о вакансиях «на дверях» организации, как это делается в точках розничной торговли, на промышленных предприятиях, на информационных щитах и прочих поверхностях, на осветительных столбах, в подъездах жилых домов, в транспорте, использоваться кадровый лизинг персонала, живая наглядная агитация при помощи людей - носителей информации о вакансиях (люди-сэндвичи).

Одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации. Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации выполняют на добровольных и безвозмездных началах подобную работу, гарантируя работодателю наличие высокой квалификации у приведенного знакомого. Также в жизни существуют такие явления, как устройство по протекции, родственные связи. Альтернативным способом является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами, когда при увеличении объема работ временно производится добор персонала. Этот вид найма также является способом проверки деловых качеств работников - с лучшими из них можно продлить контракт на постоянной основе.

Все большее распространение получает в России хедхантинг как способ привлечения квалифицированного перспективного специалиста в компанию. Хедхантинг - «охота за головами» (англ. head - голова и hunt - охотиться, ловить) представляет собой одно из направлений деятельности службы управления персоналом или рекрутинговой компании, предполагающее целенаправленный поиск и подбор управленческого персонала и квалифицированных специалистов высокого уровня. По сути это технология подбора профессиональных кадров, основанная на целенаправленном поиске, который не исключает в случае необходимости и переманивание «голов» из одной фирмы в другую. За тех, кто ему действительно важен для развития бизнеса, работодатель готов заплатить большие деньги, а зарплата рядового хедхантера в среднем агентстве - от 1 тысячи до 5-7 тысяч долларов в месяц. Поэтому в нашей стране компании в равной степени интенсивно обращаются в специализированные агентства для поиска талантливого специалиста и содержат в штате собственного «охотника за головами». При этом нельзя путать хедхантинг с рекрутингом. Хедхантинговые агентства специализируются на прямом поиске высокопрофессиональных специалистов, руководителей высших звеньев, которые в данный момент не помышляют о смене места работы. Рекрутинг же предполагает подбор специалистов, в большей степени соответствующих параметрам запросов потенциальных работодателей.

Ряд исследований, проведенных отечественными учеными-экономистами, показал, что часто сотрудники, с таким трудом переманенные от конкурентов, на новом месте из «звезд» превращаются в «кометы» и начинают «светить» не так ярко, производительность самого нового работника снижается, эффективность всей группы, в которой работает новоприобретенный сотрудник, рыночная стоимость компании тоже начинает снижаться.

Поэтому данная деятельность, не смотря на очевидные преимущества, имеет ряд вышеуказанных недостатков, из анализа которых следует, что параллельно с практикой переманивания выдающихся специалистов из других компаний руководству следует сосредоточиться на воспитании собственных «звезд».

И внешние, и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои преимущества и недостатки.

Приведем некоторые из них в сводной таблице 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние | Ускорение карьерного роста собственных сотрудников | Ограниченные возможности в подборе персонала |
|  | Повышение причастности к организации | Возможность возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками компании в процессе конкурсного отбора |
|  | Улучшение социально-психологического климата в коллективе | Возможность возникновения неформальных отношений - "семейственности" при решении деловых вопросов между бывшими коллегами |
|  | Сохранение уровня заработной платы | Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность |
|  | Снижение затрат на подбор, наем, адаптацию и обучение персонала, а также в связи с уменьшением текучести кадров | Увеличение затрат на переподготовку или повышение квалификации персонала при переходе на новую должность |
|  | Повышение мотивации труда и удовлетворенности трудом | Субъективный подход к профессиональным качествам некоторых работников при занятии вакантной должности из-за большого стажа работы в данной организации |
| Внешние | Более широкие возможности выбора кандидатов | Увеличение затрат на привлечение кандидатов |
|  | Появление с приходом новых людей новых идей, способствующих развитию организации, наличие свежего взгляда на проблемы организации | Удлинение процесса адаптации новых сотрудников в связи с недостаточными знаниями о специфике работы организации у новых сотрудников |
|  | Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах, как в плане качества, так и в плане количества | Ухудшение социально-психологического климата в организации |
|  | Снижение риска возникновения интриг в коллективе, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплоченным | Снижение возможностей для профессионального и должностного роста собственных сотрудников организации |
|  |  | Снижение эффективности межличностных коммуникаций, в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации |

Данные, представленные в таблице, показывают, что использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет им возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией. Установлено, что приход внешних специалистов на руководящие должности вызывает ненужную нервозность и ощущение несправедливости в сложившемся коллективе, поэтому даже те фирмы, что проходили через эксперименты с приглашенными управленцами, в итоге от этой затеи отказывались. Атмосфера партнерства и семейности важнее всего для качественного роста частной фирмы. И именно эта атмосфера и присутствует в большинстве российских фирм и предприятий. Проблема в том, что человек со стороны не всегда способен понять внутренние убеждения и цели владельца. Отсюда конфликты и тот факт, что наемные менеджеры в частных компаниях, пусть и выросших до крупных размеров, не приживаются. Если мы посмотрим на большинство крупных компаний, что выросли из малых фирм, то увидим, что на ключевых управленческих и оперативных позициях стоят те, что появились либо с первых дней, либо в начале большого роста. А на маркетинге и финансах, напротив, встретим специалистов извне, выполнять отдельные и даже весьма ответственные задачи они могут. Поэтому высококлассных специалистов иногда нанимают на временной основе по контракту. Именно по такой схеме все чаще привлекают к сотрудничеству пиарщиков, рекламистов, финансистов, промоутеров, тренеров, консультантов. Здесь нужно владение объективными навыками и определенный опыт, который не очень зависит от специфики бизнеса. А вот основные кадры - продавцов, менеджеров продаж и профильных специалистов российские компании предпочитают выращивать внутри фирмы.

Существует ряд закономерностей в отношении эффективности источников подбора кандидатур на вакантные должности, например: объявления в газетах одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией, найма работников для выполнения срочной работы и постоянного замещения должностей. Частные агентства по найму эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер, специалистов рабочих специальностей. При этом по последним данным периодической литературы по вопросам управления персоналом сегодня у компаний все чаще возникает потребность в пользовании услугами рекрутинговых агентств, иные пути поиска и привлечения профессионалов отходят на второй план. Преимущество же рекрутингового агентства заключается еще и в том, что оно имеет большой доступ к обширному кругу кандидатов, ему легче обеспечить поток нужных специалистов, к тому же консультанты имеют больше информации об уровне зарплат, что помогает мотивировать сильных кандидатов. Агентство обладает большим спектром методов поиска и отбора кандидатов, возможностью задействовать нескольких специалистов на разных этапах выполнения заказа, возможностью привлечения региональных партнеров и прочих. Однако если раньше многие компании обращались в агентства, так как не имели возможности вести собственные базы данных, то теперь степень прозрачности информации о соискателях сильно возросла. Многие фирмы поняли, что они могут содержать внутреннего рекрутера, который, располагая базами данных, может закрывать вакансии ничуть не хуже, а себестоимость такого проекта в разы ниже. Поэтому в настоящее время наблюдается уход с национального рынка низкоуровневых кадровых агентств.

Кроме вышеназванных, в настоящее время различные организации для эффективного подбора персонала все чаще используют и нестандартные методы.

**Аутсорсинг персонала** – это передача во внешнее управление всей или большей части кадровой работы: найма сотрудников, ведения трудовых книжек, издания приказов, ведения всей кадровой документации, расчета и выплаты заработной платы, премиальных и бонусов; разработки должностных инструкций; обучения персонала и т.д. Он применяется для оптимизации схем управления персоналом, но в отличие от обычных схем аутсорсинга при применении аутсорсинга персонала его субъектом становится специализированное кадровое агентство. Применяя аутсорсинг, компания не только передает определенные задачи в руки профессионалов, но еще и снимает с себя часть головной боли по организации процесса всей деятельности по подбору кадров. Кроме того, формируется свежий взгляд со стороны на сегодняшнее состояние дел в компании, профессиональное мнение о том, как дальше развиваться. К тому же кадровые агентства постоянно «мониторят» ситуацию на рынке, контактируют с топ-менеджерами различных направлений бизнеса и индустрий, в курсе уровней заработной платы и социальных пакетов, кадровых потребностей в регионах.

**Возможности Интернета для найма**. Исследование показало, что чрезвычайно актуальным и эффективным способом подбора кандидатов на вакантную должность является размещение информации о кандидатах на сайте компании. Эффективен он потому, что сайт компании посещают во-первых, профессионалы, умелые пользователи сети Internet, во-вторых, специалисты, мечтающие работать в данной организации или осведомленные о деятельности конкретного предприятия и отрасли экономики, обладающие специфическими и необходимыми именно в данной отрасли знаниями и навыками.

Вообще в настоящее время компании, которые находили до сих пор сотрудников через знакомых, использовали связи, иногда давали объявления в газету, сейчас все чаще обращаются к Internet. Интернет позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи печатных средств массовой информации и кадровых агентств. Кадровые ресурсы сети Интернет, на наш взгляд, можно сгруппировать по нескольким блокам:

Блок 1. Базы данных кандидатов и вакансий работников (www.jobinweb.ru, www.findjob.ru, www.job.upper.ru, www.superjob.ru и другие).

Блок 2. Сайты рекрутинговых агентств, на которых с одной стороны размещена информация о вакансиях, предоставленная работодателями, а с другой – предоставляются возможности заполнения резюме в целях пополнения кадровой базы агентств.

Блок 3. Сайты обучающих организаций или университетов, бизнес - школ.

Блок. 4. Сайты различных компаний, фирм и организаций, публикующие списки своих открытых на текущий момент вакансий. А если сайт организации никто не посещает, то можно создать для раздела «Работа» специальный домен. Например, это может быть домен третьего уровня с приставкой job к домену компании (www.job.yoursite.ru).

Блок 5. Сайты печатных изданий, например сайт издательского дома «Работа для Вас» (www.rdw.ru).

Блок 6. Сайты организаций, предоставляющих услуги в области кадрового менеджмента.

Блок 7. Индивидуальные сайты.

В настоящее время постепенно стандартный рекрутинг менеджеров среднего звена уменьшается по сравнению с поиском и набором перспективных молодых специалистов, получившим название **Graduate Rekrutment**. Это отчасти связано и с тем, что у молодого специалиста, который вырос в самой компании, степень привязанности и приверженности к ней гораздо выше, кроме того соответствие ее корпоративной культуре проверяется еще на начальном этапе подбора молодого сотрудника, дополнительным мотиватором является факт, что компания предусматривает механизм его профессионального и карьерного роста и развития. Например, в западных фирмах очень часто существуют планы продвижения и развития сотрудников через год, три года, пять лет, поэтому перспективы остаться в компании и занять привлекательную должность очевидны. Хотя набор в компанию молодых сотрудников связан с определенным риском, молодой специалист начнет приносить результаты только в будущем, мировая практика рекрутмента свидетельствует, что вложения в молодежь сейчас – это помноженный на два эффект в будущем, на котором не стоит экономить, ведь переманивать потом топ-менеджера из другой компании будет намного дороже. Однако данный вывод справедлив только в случае достижения планируемого результата в области подготовки и развития молодого сотрудника, его соответствия ожиданиям руководства компании. У большинства студентов и выпускников ВУЗов нет навыков и исключительного опыта работы, которые являются главным критерием при отборе и отличительным качеством высококвалифицированных специалистов. Поэтому главная задача компании-работодателя – разглядеть потенциальные возможности кандидатов, их будущие руководящие должности в компании, результаты работы.

К сравнительно новым формам найма относится и «**система обязательного набора**». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые четыре-семь лет нанятым работникам фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Наконец к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый «**групповой пожизненный наем**». Администрация нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным работником.

**1.2 Основные принципы отбора персонала**

После проведения мероприятий по привлечению кандидатов в компанию начинается процесс их отбора, для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отвечающих требованиям, предъявляемым к тем должностям, которые они планируют занять.

**Отбор персонала -** это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.[[1]](#footnote-1)

Выделяет шесть ступеней в процессе отбора и оценки персонала, который включает:[[2]](#footnote-2)

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
5. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
6. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Решение при оценке кандидатов обычно состоит из нескольких этапов, которые следует пройти заявителям. На каждом этапе отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. До принятия организацией решения о приеме кандидата на работу он должен пройти эти этапы отбора. Естественно, что большинство предприятий используют не все этапы – все зависит от характера вакансии. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала следующий.

1 этап отбора. Предварительная отборочная беседа. Цель отборочной беседы - оценить общий уровень претендента (его адекватность), внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и прочие). Во многих современных организациях во время отборочной беседы проводится так называемый «фэйс-контроль», проверка его соответствия корпоративной культуре данной организации. По мнению отечественных специалистов служб управления персоналом для первого собеседования совершенно необязательно приглашать на встречу всех, кто прислал резюме на электронный адрес. Лучше провести предварительный отсев по телефону - это даст в «сухом остатке» 30-40 процентов кандидатов от числа откликнувшихся. При этом стоит составить бланк телефонного интервью, куда могут войти следующие моменты: имя кандидата, номер телефона для связи, 3-5 четких вопросов по опыту работы. Если после заполнения анкеты из десяти вопросов на восемь получены плюсы, то такого кандидата стоит пригласить на собеседование. Если на наиболее значимые вопросы ответ «минус» - лучше попрощаться. Если же вакансия очень массовая и идет непрерывный шквал звонков, целесообразно воспользоваться услугами call-центра, то есть на электронный адрес компании будут приходить заполненные анкеты и специалисты службы управления персоналом смогут произвести отбор наиболее подходящих анкет. На данном этапе отсеивается довольно большое число кандидатов.

2 этап отбора. Заполнение бланка анкеты. Претенденты, прошедшие отборочную беседу, должны заполнить специальный бланк анкеты. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора независимо от типа организации. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы соискателя (прошлая работа, основные достижения, склад ума). Вопросы анкеты должны быть достаточно корректными, нейтральными, предполагая любые варианты ответов. Здесь ж указывается, есть ли у кандидата рекомендации с предыдущих мест работы и может ли кто-либо подтвердить это (должность, фамилия и контактный телефон рекомендовавшего человека).

3 этап отбора. Иногда в некоторых, как правило, крупных, компаниях кандидату на вакантную должность предлагается написать автобиографию. По рукописной биографии можно определить психофизиологические особенности личности, например, в подчерке находят отражение такие черты характера, как упрямство, чувствительность, доброта, эгоизм, энергия, слабость воли, оптимизм, пессимизм, расточительность, скупость, мечтательность, рассудительность, спокойствие, нервозность, откровенность, замкнутость, ум, глупость, талантливость, безумие, бездарность, нормальность, порочность, добродетель, распущенность, честность, грубость, научность, необразованность, искренность, аристократизм, смелость, трусость, деятельность, аккуратность, ленность, дипломатичность, скромность и прочие.

4 этап отбора. Беседа по найму (интервью). Беседы могут проводиться по схеме, то есть заранее готовятся вопросы, быть слабоформализованными (заранее готовятся только основные вопросы), вестись не по схеме (заранее готовятся только основные направления беседы). Желательно, чтобы во время беседы претендент на вакантную должность ответил на вопросы: что он хочет добиться в карьере; что более для него важно - работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он продолжать повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удается ли сочетать личную жизнь и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей. Для того, чтобы собрать как можно больше полезной информации о кандидате и его деловых качествах, как показывает практика отбора персонала в нашей стране, эффективным будет являться предложение кандидату детально перечислить все те обязанности, которые он выполнял во время своей работы или определить, сколько процентов от всего рабочего времени занимало выполнение той или иной обязанности. Также полезной уловкой является просьба к кандидату на вакантную должность сначала рассказать об обязанностях его руководителя на прежнем месте работы, потом об обязанностях его подчиненных, а уже после этого о его обязанностях. Также хорошего специалиста можно распознать по тому, насколько он в курсе современных тенденций, событий, происходящих в его профессиональной сфере, читает ли он специализированную периодическую литературу.

5 этап отбора. Тестирование – это источник информации, который может дать сведения о профессиональных способностях, умениях кандидата, описать возможные ориентации, цели, установки человека, а также конкретные методы работы, которыми он уже владеет. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также определить его психологические особенности. Тестирование поможет составить мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, особенностях его мотивации, индивидуального стиля деятельности. В практике рекрутмента используются тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность как: профессиональная подготовка, интеллектуальный уровень, наклонности, личностные качества, физические характеристики.

К тестам на измерение способностей психологи и специалисты по рекрутменту относят проверки скорости машинописи на персональном компьютере или знание стенографии для секретарей-референтов, проверку умения водить автомобиль для водителей, проверку качества перевода иностранного текста для переводчиков, проверку навыков применения методов экономического анализа для подготовки требуемых документов для экономистов, умений работы с документами, управления документо-оборотом, работы с оргтехникой для чиновников и тому подобных навыков. Что касается определения таких психологических характеристик кандидата, как интеллект, то, на наш взгляд, следует использовать такие тесты, как исследование интеллекта по Векслеру (измерение коэффициента IQ) и тест матриц Равена (исследование логичности мышления). Для диагностики психических состояний эффективно использовать тест Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) – Миннесотский многофакторный личностный опросник, тест Кэттелла, тест Люшера и прочие.

6 этап отбора. Проверка рекомендаций и послужного списка.

7 этап отбора. Медицинский осмотр (если предъявляются особые требования к здоровью претендента). Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, медицинское заключение требуется от кандидатов на должности, предполагающие ответственность за жизнь других людей. К ним относятся: машинисты поездов, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы питания, государственные служащие и прочие. Если по медицинским показаниям кандидат не отвечает предъявляемым требованиям, то он не получает работу, на которую претендует, либо ему может быть предложена другая работа, не предполагающая столь высоких требований к состоянию здоровья.

8 этап отбора. Принятие решения о приеме. Окончательное решение о приеме выносит руководитель организации на основе сравнения представленных отчетов по результатам отбора кандидатов. В некоторых случаях он может вызвать претендента для беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации. После принятия руководителем окончательного решения о замещении должностей заключается трудовой договор между кандидатом на вакантную должность и организацией, оформляется приказ о приеме на работу.

Работники отделов кадров анализирует эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

Кф. отбора =

К числу основных способов замещения должности можно отнести конкурс, избрание, выбор, выборы.

Конкурс - это определение из числа кандидатов на замещение должности наиболее соответствующего требованиям должности.

Конкурс предполагает: обязательное наличие не менее двух претендентов, органа, призванного оценивать характеристики кандидатов, критерии оценки претендентов, процедуры проведения конкурса.

Избрание на должность – это определение из числа кандидатов на замещение должности одного специально уполномоченным коллективным органом.

Выбор на должность – это определение из числа претендентов на замещение должности одного соответствующим органом или должностным лицом.

Выборы на должность – это определение из числа претендентов на должность одного путем голосования членами коллектива, выборщиками, избирателями.

Таким образом, можно говорить, что профессиональный отбор как часть отбора является защитным механизмом общества от непрофессионалов, людей, не только не владеющих профессиональными качествами, но и не способных приобрести их в будущем. Также отбор выполняет функции:

- селекции организаций от кандидатов, не удовлетворяющих требованиям вакантных должностей;

- рационального использования профессиональных возможностей человека;

- активного и динамичного накопления профессионального опыта предшествующих поколений.

Для проверки профессиональных качеств работника устанавливается испытательный срок. По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев... Ближе к концу испытательного срока нужно определиться с дальнейшей судьбой работника. Если его профессиональные качества окажутся неудовлетворительными, организация имеет право, предупредив работника в письменной форме за три дня до окончания испытательного срока, расторгнуть с ним трудовой договор. Причем необходимо четко изложить причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытание. Расторжение трудового договора по данному основанию осуществляется без учета мнения профсоюза и без выплаты выходного пособия (ч. 2 ст. 71 Трудового Кодекса Российской Федерации).

После проведения процесса отбора персонала, для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отвечающих требованиям, предъявляемым к тем должностям, необходимо провести оценку деловых качеств соискателей. В зависимости от вакантной специальности, типа организации, ее формы собственности, а также инициативы, проявляемой менеджером по набору персонала, процедуры отбора могут существенно различаться, однако все они содержат ряд общих положений. Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на данную должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов.

**Оценка деловых качеств** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Система оценки персонала призвана повысить эффективность не только по отбору персонала, но и деятельности всех сотрудников. Процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. Деловая оценка является важнейшим этапом процесса отбора кандидатов на вакантные должности.

Процесс подготовки и осуществления деловой оценки должен быть технически и организационно проработан. Этот процесс предполагает обязательное выполнение следующих мероприятий:

1. Разработка методики оценки персонала непосредственно для данной организации.

2. Создание оценочной комиссии с участием руководителя оцениваемого работника, специалистов разных иерархических уровней, специалистов службы управления персоналом, либо специализированных оценочных центров.

3. Определение времени и места проведения деловой оценки.

4. Установление процедуры, формы подведения итогов оценивания.

5. Документационное, информационное и техническое обеспечение процесса деловой оценки (создание полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, программного обеспечения и так далее).

6. Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики, специалиста по применению методики.

Выделяют несколько этапов деловой оценки: сбор предварительной информации по необобщенной оценке работника со стороны оценщика, обобщение полученной информации, подготовка руководителя (линейного) к оценочной беседе с подчиненным, оцениваемым работником, проведение оценочной беседы и подведение ее результатов, формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию, принятие решений экспертной комиссией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

В процессе оценки необходимо использовать перечень критериев и показателей, позволяющих оценить степень соответствия характеристик претендента предъявляемым к должности требованиям, установленным работодателем. Критерии оценки деятельности персонала целесообразно классифицировать по следующим признакам (рисунок 1).

Рисунок 1 - Рабочая классификация критериев оценки персонала

Пояснения к рисунку.

1.1. Общеорганизационные критерии подразумевают их применимость к оценке всех категорий сотрудников.

1.2. Специализированные критерии применяются для оценки определенных должностей или категорий работников.

2.1. Количественные критерии предполагают оценку характеристик, измеряемых количественно. К подобным показателям можно отнести результаты работы сотрудников, своевременность и полноту выполнения установленных планов.

2.2. Качественные критерии используются для определения величины характеристик, не выражаемых цифрами. К данным критериям оценки можно отнести некоторые показатели качества работы, индивидуальные характеристики работников (личные и деловые качества, особенности рабочего поведения и прочие).

3.1. К объективным критериям относятся стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть использованы для оценки любой работы.

3.2. К субъективным критериям целесообразно отнести характеристики, величина которых устанавливается на основании мнений и оценок экспертов (например, линейных руководителей).

На основании существующего перечня критериев руководство службы управления персоналом организации отбирает наиболее значимые для конкретной должности или группы работников показатели и оценивает по ним характеристики кандидатов на вакантные должности. Степень соответствия характеристик критериям оценки можно оценить в баллах. Эти уровни зависят от работы каждого сотрудника в сравнении с его должностной инструкцией.

Для того чтобы критерии действительно работали, они должны быть достижимыми, выполнимыми, реалистичными, существенными для данного рабочего места. При этом необходимо отличать качества, которыми должен обладать кандидат при приеме на работу, и которые нужно ему приобрести, освоившись с работой и адаптируясь к ней, после занятия данной должности.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результаты труда, трудовая деятельность, личностные качества. Нисколько не умаляя важности этих качеств, хотелось бы заметить, что в плане принятия решения все они вторичны по отношению к группе из трех характеристик: управляемости, обучаемости, адекватности.

**Управляемость.** В структуре организации над каждым наемным сотрудником есть свой начальник, отдающий какие-то приказы и распоряжения. Если работник не управляем, или управляем с трудом, перспективы его в этой компании весьма сомнительны. Неуправляемость проявляется, в первую очередь, в попытках «лезть со своим уставом» и «показывать, кто тут главный». Повнимательнее присмотреться к управляемости кандидата могут заставить и некоторые факты его трудовой биографии. «Факторами риска» являются: предшествовавшие трудоустройству работа «свободным художником» (фрилансерство), управление собственным бизнесом, занятие должности, более высокой по статусу, чем рассматриваемая. Во всех этих случаях кандидат будет вынужден столкнуться со сменой своего социального статуса, получить больше «дураков-начальников», нежели имел прежде. Неуправляемость – серьезное противопоказание для того, чтобы кандидата рекомендовать на позицию. В отличие от неуправляемости, «бесхребетность» является противопоказанием только для тех вакансий, где, в первую очередь, будет важна «несгибаемость» кандидата, его умение отстаивать интересы компании и «не поддаваться на провокации». В остальных случаях такие работники могут работать весьма успешно, поскольку начальство будет ценить их за отзывчивость к сверхурочной работе и безмолвное усердие.

Чем выше **обучаемость**, тем лучше адаптивные способности человека. Высокообучаемый кандидат легко может сменить сферу деятельности, освоить новые отрасли, быстро изучить новые технологии и незнакомый ассортимент. Чем выше способность к обучению, тем легче пройдет адаптация в коллективе. Кроме того, обучаемость – это способность извлекать полезные уроки из своих и чужих ошибок. И, наконец, быстрообучаемый специалист быстрее сможет принести компании долгожданную прибыль, чем его «медленный» коллега. Способность к обучению проявляется, в первую очередь, в познавательной активности. Если человек посещает языковые курсы, получает второе высшее образование и тому подобное, то можно заподозрить в нем способность к обучению. Регулярное повышение профессиональной квалификации (участие в соответствующих тренингах, семинарах, чтение специальной литературы) тоже выдает человека обучаемого. Таким же свидетельством может являться наличие в трудовом опыте резких смен сферы деятельности (при обязательной успешности последующей работы). В процессе интервью обучаемость можно исследовать, обсуждая с кандидатом различные моменты его опыта – что было трудно, чем гордится и т.д.

**Адекватность**, наверное, самый очевидный фактор. Отслеживание адекватности, обычно, проблем не представляет – если ответы кандидата соответствуют задаваемым вопросам, а поведение и эмоциональные реакции органичны сложившейся ситуации, должно быть, с адекватностью все в порядке. Важность адекватности также очевидна: адекватный сотрудник делает то, что ему поручают, а не то, что он под этим понял, реагирует на окружающую действительность, а не на свои представления о ней, более стабилен в коллективе, более эмоционально устойчив.

Для проведения оценки создается комиссия, в которую могут включаться следующие представители организации: непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений. К мнению последних следует относиться осторожно, так как их оценки могут быть субъективными. В целом подход к выбору процедур оценки и формы их проведения полностью подчиняется поставленным в организации бизнес - задачам.

Полученная информация должна минимизировать финансовые риски в принятии решений и давать максимальный возврат на инвестиции. Таким образом, стоимость методов оценки и их точность должны быть оптимальными по отношению к поставленной задаче.

Рассмотрим основные методы оценки деловых качеств персонала.[[3]](#footnote-3)

**Анкетирование.** Из ответов кандидата на вопросы анкеты можно сделать вывод о том, что он хочет больше всего получить от жизни вообще и от конкретного вида деятельности в частности. При проведении анкетного опроса кандидата на вакантную должность желательно выяснить не только узкоспециализированную информацию по трудовой деятельности кандидата, но и значительно более широкий круг вопросов для скорейшей адаптации работника. Также данная информация позволит определить его наклонности или наличие комплексов.

**Собеседования** - до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Прежде чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит главным образом от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы. Программа зависит также от места проведения собеседования. Если проводится поиск большого числа сотрудников по всей стране, то управляющий может провести собеседование в региональном отделении компании или в гостинице, а также поручить проведение предварительных собеседований региональным менеджерам. Если собеседование проводится централизованно, то следует использовать для этих целей офис фирмы или ее подразделения, что даст значительный эффект для создания благоприятного образа компании.

После того как составлена программа, получены личные рекомендации и рекомендации от прежних работодателей, а также приглашены кандидаты, можно приступать к процессу собеседования.

Собеседование при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностической информации.

**Тесты** – самые известные и распространенные из оценочных процедур. Также серьезным ограничением применения тестов является то, что они хорошо оценивают относительно простые психологические факторы - формальный уровень интеллекта, эмоциональную устойчивость, коммуникабельность. И очень плохо измеряют сложные факторы - лидерство, инновационность, открытость к обучению, ориентацию на результат. Поэтому тесты чаще всего применяются для оценки персонала на низших позициях, требований к которым немного, и они просто формализуются. В оценке руководителей высшего звена тесты не применяются, либо используются только как вспомогательные инструменты, так как их точность оценки несопоставима с требуемым уровнем надежности информации при принятии управленческих решений на высшем уровне. Например, при отборе персонала высшего уровня управления или при выделении кадрового резерва на предварительном этапе могут использоваться тесты, чтобы сразу отсеять кандидатов, обладающих критически низким уровнем интеллекта и высокой эмоциональной нестабильностью. А для оценки сложных управленческих компетенций необходимы другие методы.

**Аттестация** представляет собой построение делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал - технологии. Данный метод включает в себя разработку перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной управленческой деятельности и оценка группой экспертов всех кандидатов на должности в соответствии с данным перечнем критериев. Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде и дополняют собеседованием и другими методами испытаний.

**Испытания**. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

**Игротехнический способ** – это достаточно сложная процедура. Существуют два игротехнических подхода: на основе менеджерской концепции В.К.Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами и на базе организационно-деятельностных игр. Причем последний метод реализуется в форме марафона и базируется на системомыследеятельной методологии (работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности программируются в форме игр).

**Способ ситуационного моделирования** – это технология, ориентированная на решение задач отбора в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности.

**Ассессмент-центр** представляет собой оценку компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх.[[4]](#footnote-4) Внешне данный метод очень похож на тренинг - участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель - не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции. Высокая точность оценок в ассессмент-центре обеспечивается целой системой процедур. Игровые задания точно разработаны под конкретные компетенции и в идеале прошли процедуру валидизации, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что резко уменьшает шансы участника замаскировать реальный уровень их развития, у каждого участника в разных заданиях разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов. Кроме того, игровые ситуации предлагаются разного формата - групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания, так что созданы условия, чтобы у каждого участника были максимальные возможности, чтобы проявить себя.

Еще одним эффективным методом оценки персонала, позволяющим прогнозировать поведение работников в упреждающем режиме, является **соционика**. Основной ее процедурой является соционическое типирование, определение соционического типа сотрудника. Существует несколько способов типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением, физиогномика. Для соционического типирования используются такие тесты как опросник MBTI, тест БУНС и прочие. Существует вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, по тексту или рассказу типируемого на основе употребленных слов, фраз, подчерка, сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. При этом типирование по тестам не дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

**Нетрадиционные методы.** К ним можно отнести полиграф (детектор лжи); алкогольный и наркотический тесты, основанные на анализе мочи и крови; некоторые виды психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов; прочие.

**1.3 Собеседование, как основной метод оценки кандидатов**

Собеседование в кадровой работе - метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками необходимыми для занятия той или иной должности. Отборочное собеседование заключается в очной встрече работодателя с кандидатом и представляет собой контактное общение соискателя с непосредственным представителем фирмы. В ходе собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

При подготовке к отборочному собеседованию различают три области потребностей: что требуется интервьюеру? что требуется кандидатам? что требуется для проведения самого отборочного собеседования?

Основные принципы построения интервью:

1. Критериальность интервью. Вопросы строятся в соответствии с критериями, полученными в ходе профессиографического исследования, т.е. в ходе интервьюирования диагностируются те качества сотрудника, которые имеют первостепенное значение в его будущей или настоящей деятельности.

2. Оценка Зоны ближайшего развития. Оценивать нужно не только то, что человек умеет в данный момент, какими качествами он обладает сегодня, но также и то, способен ли он осваивать новое, обучаем ли он и гибок ли в своем поведении.

3. Упор на оценку мотивации**.** Третьей из основных целей интервью выступает оценка мотивации сотрудника, в первую очередь его дальних. конечных целей, поскольку именно они определяют поведение человека. Если мы будем оценивать человека только по тем критериям, которые были получены в ходе профессиографирования, то мы узнаем только то, обладает ли он необходимыми для данной деятельности качествами, но не узнаем, будет ли он их использовать в своей деятельности и если будет, то каким образом.

4. Этические моменты – недопущение в интервью фрустрации, демонстрации негативного отношения к сотруднику. Несоблюдение этого принципа может привести к формированию негативного образа как конкретного менеджера по персоналу, так и всей службы персонала у сотрудников. Весьма вероятно, что менеджеру по персоналу впоследствии придется неоднократно взаимодействовать как с данным сотрудников, так и с его коллегами, друзьями. Негативное отношение может существенно осложнить такое взаимодействие.

5. Принцип обратной связи**.** По требованию сотрудника, а во многих случаях и без требования (если оценивающий видит некоторые характеристики человека, о которых ему необходимо сообщить), нужно предоставить ему обратную связь по результатам исследования, причем сообщение ложной информации недопустимо[[5]](#footnote-5).

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи - в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Большинство фирм используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов-психологов. Однако и сами руководители посещают специальные краткосрочные курсы, рассчитанные на развитие навыков проведения собеседований.

Вопросы собеседования программируются таким образом, чтобы они достаточно полно выявили заранее обозначенный круг проблем. Так, в некоторых «центрах оценки» на основании ряда вопросов стараются выявить глубинные характеристики, по которым с достаточной обоснованностью может быть составлена схема будущего трудового поведения претендента.

Окончательная оценка претендента является итогом специальных подробных обсуждений внутри групп оценщиков с разбором продемонстрированных им знаний, навыков, способностей.

Заключительная оценка работника включает: подробное перечисление деловых и личных качеств оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения и т.д. Оцениваются также инициативность работника (по опыту прежней работы), заинтересованность в работе именно данной компании, соответствие практического опыта теоретической подготовке работника, характеру предлагаемой работы, знание функциональной сферы деятельности и т.д.

Иными словами, фирмы требуют от специалистов четкой систематизации своих заключений о пригодности претендента.

Результаты собеседования могут заноситься в следующий бланк, представленный в таблице 2.

Таблица 2 Результаты собеседования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Для служебного пользованияИмя претендента | Ниже среднего | Средний | Выше среднего | Высший |
| Первое впечатление | х |  |  |  |
| Квалификация |  | х |  |  |
| Мотивация |  |  | х |  |
| Умение работать в коллективе |  |  |  | x |

Принципиальная схема анализа включает: особенности познавательной сферы, мотивационная сфера, эмоционально-волевые характеристики, самосознание и самооценка, коммуникативные характеристики.

Психологический портрет может быть построен по следующей схеме:

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в лучшую сторону;

- профессионально важные качества сотрудника, выделяющиеся в худшую сторону;

- сильные стороны сотрудника, невостребованные в его актуальной деятельности;

- недостатки сотрудника, не проявляющиеся в его актуальной деятельности.

В зависимости от должности отдельные блоки заключения могут иметь разный удельный вес. Так, например, в заключении по сотруднику, занимающему, руководящую должность, должны быть тщательно отражены такие параметры как лидерский потенциал, организаторские способности, стиль взаимодействия с людьми.

Процедура принятия решения о приёме работника предусматривает, как правило, следующее:

1. наличие нескольких кандидатов на данную должность;

2. оценку профессионально-необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;

3. сравнительный анализ оценок качеств претендентов для выбора наиболее достойного;

4. изучение и учет мнения трудового коллектива (по возможности) о каждом кандидате на приём;

5. назначение на должность наиболее достойного кандидата.

Схема регистрации соответствия личных качеств претендента к предъявляемым требованиям представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Проверка соответствия личных качеств претендента к предъявляемым требованиям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качества | Требования | Реальное состояние кандидата |
| Здоровье и физическое состояние | Требуется хорошее здоровье, слух, способность долго находиться на ногах | Плохое зрение, слух, выглядит физически ослабленным |
| Интеллектуальное развитие | Среднее, способность понимать и запоминать простые приказы | Интеллектуальное развитие высокое |
| Черты личности | Уравновешенность, способность работать самостоятельно | Спокоен, рассудителен |
| Оплата трудаИ т.д. | Повременно-премиальная оплата и часто сверхурочная работа | Отказ от сверхурочной работы |

Чтобы избежать ошибок или свести их к минимуму, при подготовке и проведении беседы можно придерживаться некоторых социально-психологических требований:

во-первых, желательно иметь заранее подготовленный план беседы, например, в форме типового вопросника для поступающих на работу, составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (использование профессиограммы) и имеющихся данных о кандидате (личный листок по учету кадров, автобиография, характеристики, трудовая книжка, результаты исследований и др.);

во-вторых, необходимо попытаться в начале беседы снять первое напряжение у работника, расположить его к откровенной, доверительной беседе;

в-третьих, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему работнику возможность высказаться;

в-четвертых, необходимо говорить с работником языком, понятным для него, избегать прямых вопросов, и больше пользоваться наводящими;

в-пятых, стараться не допускать отклонения беседы от основного направления;

в-шестых, оценивать работника и свои впечатления о нем только после окончания беседы, учитывая при этом свои возможные предубеждения[[6]](#footnote-6).

Собеседование при найме на работу сводится к восьми основным вопросам и соответствующим ответам на них.

Первый вопрос сводится к уяснению «что вы за человек?» Ставя этот вопрос, руководитель-интервьюер хочет знать о кандидате как можно больше и, в сущности, просит рассказать о себе. При этом руководитель собеседования подмечает для себя, не опоздал ли кандидат, должным ли образом одет и т.д. Ответы кандидата следует слушать внимательно и, главное, критически, так как он будет стремиться к тому, чтобы с первых слов произвести благоприятное впечатление на интервьюера. Не нужно искать неточностей в ответах претендента, так как основное правило поступающего на серьезную работу - не искажать факты. Претендент знает, что неточная информация может косвенным образом выяснена из ответов на другие вопросы или же позднее из официальных документов.

Второй вопрос касается причины «почему вы ищете работу?» Слушая ответы на этот вопрос, руководитель должен быть начеку. Важно отмечать прямоту ответа и скорость обдумывания поставленных вопросов, а также логичность обоснования причин поиска новой работы. Никогда не следует торопить кандидата с ответом, так как он знает: пауза больше минуты не «работает» на его имидж. Желательно, чтобы новый работник объяснил суть своих претензий к прежнему руководству и, главное, к характеру работы.

Вопрос к кандидату: «чем вы можете быть полезным?» - это вопрос о том, насколько поступающий в курсе дела организации, в которой он хочет работать. Важно знать, какую дополнительную информацию собеседник получил и как он ее использует при ответе. О чем говорит отсутствие осведомленности о предприятии у претендента? В этом случае можно предположить, что он случайный человек, и ничего, кроме самонадеянности не демонстрирует своим отрицательным ответом. Отрицательный ответ - серьезная причина для отказа при найме на вакантное место, ибо нежелание подготовиться к собеседованию свидетельствует о не дисциплинированности и не заинтересованности.

Важен вопрос: «каковы ваши сильные стороны?» Безусловно, претендент-собеседник постарается показать себя энергичным, решительным, напористым, находчивым, зрелым, полным энтузиазма кандидатом. Руководителю не следует перебивать собеседника в описании своих деловых качеств. Не нужно и подвергать их сомнению. Но как убедиться в их истинности? В этом случае важно заставить поступающего на работу подтвердить наличие перечисленных им качеств конкретными примерами из жизни или во время учебы, работы.

Руководитель не должен восхищаться готовностью претендента выполнять любые поручения или задания. Фразы типа «Я могу делать все, что потребуется» практически не говорят ни о чем.

Что нужно делать в этом случае? Целесообразно подвести такого человека к конкретным примерам из которых следует, что он способный и - главное - надежный работник. В этой связи можно предложить ему описать свое поведение в некоторых трудных ситуациях из практики вашего предприятия. Чрезвычайно полезно выявить круг возможностей поступающего на работу, определить возможности его адаптации к различным условиям жизни и производства[[7]](#footnote-7).

Пятый вопрос: «каковы ваши слабые стороны?» Этот вопрос не должен смущать ни руководителя, ни тем более проходящего собеседование. Ответы на такого рода вопросы - проверка откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Можно прямо попросить рассказать о своих неудачах в жизни или на последнем рабочем месте. Дайте время обдумать - пауза поможет проводящему собеседование. Услышав ответ: «Да вроде бы не было», «ничего серьезного не помню», «так, мелочи всякие», помните, что этот ответ неправильный.

Обычно интервьюированный склонен называть такие «недостатки», которые логически являются как бы продолжением своих достоинств. Например: «Знаете, моя решительность, которую нередко принимают за горячность и нетерпение, приносит мне серьезные осложнения. Впрочем, теперь стараюсь следить за собой».

Достаточно щекотливым может быть вопрос: «каким на ваш взгляд, должен быть начальник?» Ответ на него имеет большое значение.

При такой постановке вопроса претендент может ответить так: «Меня устроит любой, но сильный и компетентный руководитель, настоящий лидер, у которого всегда можно поучиться». Желательно в ответах претендента получить сведения о стремлении испытать свои силы на любом участке работы, при любых, даже жестких условиях, о возможности расти и совершенствовать свои навыки при любом контроле.

Необходим и вопрос: «каковы ваши самые крупные достижения?» Этот вопрос непременно должен всплыть в ходе собеседования и избежать его попросту нельзя. Следует учитывать, что человек, который не способен назвать хотя бы один свой значительный успех, практически не готов к серьезной и ответственной работе. Даже если человек работал простым монтером или водителем, все равно приходилось реализовывать свою профессиональную выучку, смекалку, навыки, которые не остались незамеченными в кругу коллег или начальства.

Советует задать и такой вопрос: «на какую зарплату вы можете рассчитывать?» Конечно, этот вопрос не задается в начале беседы. Желательно, чтобы он был поставлен тогда, когда руководство приняло окончательное решение относительно конкретного кандидата. Чрезвычайно любопытно поставить этот вопрос где-то в середине собеседования и посмотреть на реакцию кандидата. Причем вопрос следует задавать задолго до того, как руководитель будет оговаривать условия будущей работы. Если претендент при ответе на заданный вопрос начнет нервничать, скромно занижать сумму вознаграждения, то не следует радоваться по этому поводу и умиляться его скромности. Скорее всего, неуверенность в ответе объясняется неуверенностью в своей квалификации. Но, оценивая ответ претендента не следует забывать, что скромность существует.

Нетрудно не заметить, что примерный круг вопросов практически не затрагивает содержания будущей работы. В этом и кроется определенный секрет. Желательно, чтобы перед окончанием собеседования, когда ваш партнер находится в определенном недоумении по поводу отсутствия вопросов о его видении будущего рабочего места, интервьюер спросил что-то вроде: «Не хотите ли вы обсудить что-нибудь, о чем мы с вами не упомянули в разговоре?» Короткий ответ типа: «Да, кажется, все» или «Нет, мы все обсудили» сигнализирует о том, что будущего работника практически не интересует специфика его деятельности, что его ждет в будущем и чего от него ожидает начальство. Серьезный кандидат не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут именно на данном участке работы и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность. В этой связи необходимо иметь под рукой характеристику рабочего места, должностную инструкцию, своего рода документ, который вправе попросить для ознакомления претендент. В нем должны быть подробно расписаны краткие требования к данному рабочему месту, например, разъездной характер работы, ночной режим деятельности, частая смена рабочего места и т.д. Описание работы снимает неопределенность, позволяет избежать путаницы и, главное, излишней потери времени.

Кроме того, руководитель должен предварительно разрабатывать «словесный портрет» искомого работника, куда включается приблизительное описание претендента на вакантное место: возраст, пол, образование, опыт прошлой деятельности в интересующем предприятие направлении, какие-либо «особые» требования и т.п. В этот «портрет» включается то, что должно быть обязательно, и то, чего не должно быть ни в коем случае. Важно помнить, что этот документ предназначен только для руководителя, и его не показывают претенденту.

Можно также приготовить перечень оценок, выставляемых кандидату. Особенно этот документ полезен в случаях, когда собеседование проводится совместно с коллегами по работе. Состав оценок различен. Как свидетельствует зарубежная практика, в зависимости от специфики деятельности оценки могут включать до 25 % показателей[[8]](#footnote-8).

Собеседование может включать в себя несколько этапов и продолжаться с определенными перерывами. Поэтому различают предварительные и основные типы бесед. Предварительные беседы проводятся с целью знакомства с претендентами, чтобы отделить неподходящих кандидатов от подходящих. Основная задача предварительного интервью-собеседования сводится к выявлению соответствия или несоответствия кандидата основным должностным условиям и требованиям. На этом этапе необходимо заготовить ряд «закрытых» вопросов, ответы на которые известны заранее.

Основная беседа проводится на последнем этапе по определенной схеме, когда уже практически решен выбор в пользу того или иного кандидата.

**1.4 Подбор и расстановка персонала**

При подборе персонала, в отличие от отбора, сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Подбор и расстановка кадров - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

**Под подбором и расстановкой** персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения я кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;

- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;

- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутри организационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Кодекс законов о труде; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы.

Таким образом, целью подбора и рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

**2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ЗЕЛЕНОГОРСКОМ ОТДЕЛЕНИИ №7815 СБЕРБАНКА РОССИИ**

**2.1 Общая характеристика банка**

Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (Сбербанк России) создан в форме акционерного общества в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 02.12.1990.

Фирменное (полное официальное) наименование банка: Акционерный коммерческий Сберегательный банк Российской Федерации (открытое акционерное общество), сокращенное наименование: Сбербанк России ОАО.

Учредителем Банка является Центральный банк Российской Федерации. Банк учрежден 20 июня 1991 года, акционерами банка могут быть юридические и физические лица, в том числе и иностранные, в соответствии с Законодательством Российской Федерации. Уставной капитал Сберегательного банка как акционерного общества формируется путем выпуска и размещения обыкновенных и привилегированных акций.

Сбербанк России – старейший банк страны - в 2007 году ему исполнилось 166 лет, и является бесспорным лидером российской банковской системы, основой ее стабильности и надежности.

Датой основания считается Указ императора Николая I от 12 ноября (30 октября по старому стилю) 1841 года об учреждении в России сберегательных касс «с целью доставления недостаточным всякого звания людям средств к сбережению верным и выгодным способом».

10 апреля 1919 г. был подписан декрет СНК РСФСР о слиянии сберкасс с Народным банком РСФСР, в 1987 г. Государственные трудовые сберегательные кассы преобразованы в Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР, в 1990 г. банк объявлен собственностью РСФСР и преобразован в Сберегательный банк РСФСР.

Органы управления Сберегательного банка включают:

* общее собрание акционеров,
* наблюдательный совет Банка,
* коллегиальный исполнительный орган – Правление Банка,
* единоличный исполнительный орган - Президент, Председатель Правления Банка.

Компетенция органов управления банка определена в его Уставе.

Местонахождение банка: Россия, 117997, г. Москва, ул. Вавилова, 19.

Сбербанк России по состоянию на 01.01.2007 имел 20101 подразделение, в том числе 17 территориальных банков, 840 отделений, 19244 внутренних структурных подразделений. Формируя филиальную сеть, банк стремится сделать получение услуг максимально удобными для всех клиентов.

Сбербанк России - самый большой в стране, Центральной и Восточной Европе. Обладая наиболее развитой филиальной сетью, он осуществляет операции на территории всей страны, предоставляет услуги подавляющей части населения России, осуществляет кредитование реального сектора экономики, в том числе инвестиционных проектов, принимает участие в реализации государственных программ. Вся страна окутана сетью банковских филиалов.

Миссия Сберегательного банка Российской Федерации – обеспечение потребности каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор экономики.

Стремясь к максимальной открытости, Банк считает важным обнародовать и строго придерживаться в своей деятельности следующих принципов корпоративной политики:

* Банк стремится к наивысшим стандартам обслуживания клиентов, защищает интересы каждого клиента.
* Банк соблюдает законы, этические нормы и правила честного ведения бизнеса, безусловно исполняет свои обязательства и дорожит своей репутацией.
* Банк придерживается принципа нейтральности в отношении финансово-промышленных групп, политических партий и объединений и осуществляет свою деятельность в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров.
* Банк не финансирует экологически вредные и социально опасные производства, проекты и программы.
* Банк учитывает социальную значимость своей деятельности и рассматривает социальный фактор наряду с экономическим.
* Банк развивает новые операции и направления, исповедуя принцип разумного консерватизма.
* Банк чтит старые традиции российского предпринимательства, способствует их возрождению.
* Банк дорожит своими сотрудниками, создает условия, при которых каждый работающий в нем может реализовать свои способности; проявляет заботу о своих ветеранах.

Зеленогорское отделение №7815 Сбербанка России является структурным подразделением Восточно-Сибирского банка Сберегательного банка России.

Адрес: 663690, Россия, Красноярский край, г.Зеленогорск, ул.Строителей 1.

Основные подразделения аппарата отделения: Сектор вкладов, расчетов населения и ценных бумаг; Отдел корпоративных клиентов; Сектор банковских карт; Отдел кредитования юридических лиц; Отдел кредитования частных клиентов; Планово-экономический отдел; Отдел бухгалтерского учета и отчетности; Юридический сектор; Контрольно-ревизионный отдел; Отдел информатики и автоматизации банковских работ; Отдел кассовых операций; Отдел инкассации; Сектор безопасности и защиты информации; Операционный отдел по обслуживанию юридических лиц; Административно-хозяйственный отдел.

В состав отделения входят также 38 внутренних структурных подразделений, непосредственно обслуживающих население: 10 специализированных дополнительных офиса по обслуживанию физических лиц, 28 операционных касс вне кассового узла. Взаимосвязи и структура которых определяется нормативными документами банка, в том числе в положениях об отделах, секторах и в должностных инструкциях каждого работника отделения.

Функции и виды предоставляемых услуг определены Положением о филиале - Зеленогорском отделение №7815 Сбербанка России:

* Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады, депозиты (до востребования и на определенный срок);
* Размещение выше указанных средств от имени банка;
* Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
* Осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в т. ч. банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
* Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
* Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
* Покупка-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной форме;
* Приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
* Доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
* Предоставление в аренду физическим и юридическим лицам индивидуальных сейфов;
* Осуществление лизинговых операций;
* Оказание консультационных и информационных услуг;
* Распространение и обслуживание банковских карт международных и российских платежных систем.

Филиал осуществляет покупку, продажу, учет, хранение и другие операции с ценными бумагами, выполняющими функции платежного средства, с ценными бумагами, подтверждающими привлечение денежных средств во вклады и на банковские карты, с иными ценными бумагами, осуществление операций по которым не требует получения специальной лицензии. Банковские операции и сделки осуществляются филиалом в рублях и иностранной валюте.

Основные клиенты банка:

* юридические лица, - в отделении открыто более 1300 счетов, практически всех действующих предприятий и учреждений города, в том числе градообразующее предприятие ФГУП «ПО ЭХЗ», филиал ОАО «ОГК-6» Красноярская ГРЭС-2, ОАО «УС-604» и другие;
* физические лица - открыто более 305 тыс. счетов по вкладным операциям и счетам микропроцессорных карт;
* по выплате пенсий отделение обслуживает более 25 тыс. пенсионеров.

Основные законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность банков и других кредитных учреждений:

* 1. Федеральный Закон от 02.12.1990 №395-1 (ред. от 17.05.2007) «О банках и банковской деятельности»;
	2. Устав Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации (открытого акционерного общества), зарегистрирован в ЦБ РФ 20.06.1991 г. №1481, с учетом изменений и дополнений;
	3. Положение о филиале Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации - Зеленогорском отделении №7815;
	4. Положение Банка России от 26.03.2007 №304-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации».
	5. Инструкция о порядке совершения в Сбербанке России операций по вкладам физических лиц (редакция 3) от 22.12.2006 №1-3-р.
	6. Порядок формирования штатной структуры подразделений Сбербанка России, организационно подчиненных Восточно-Сибирскому банку» от 03.10.2003 №189-А.

Эффективное использование кадровых ресурсов является одним из важнейших факторов успешной работы банка. Главной задачей кадровой политики Банка на ближайшие годы будет дальнейшее повышение квалификации персонала Банка, создание коллективов профессионалов, способных обеспечить решение задач стратегического развития Банка. В качестве приоритетных направлений кадровой политики Банк видит повышение эффективности системы подбора, подготовки и расстановки кадров, совершенствование системы мотивации персонала, развитие корпоративной культуры.

**2.2 Анализ структуры персонала банка**

Объем работы по изучению структуры персонала банка весьма значителен - он варьируется в зависимости от поставленных целей. В ходе анализа обеспеченности трудовыми ресурсами проводят сравнение фактической численности персонала с предыдущим периодом и штатной численностью отчётного периода по всем классификационным группам

Обеспеченность трудовыми ресурсами банка в разрезе секторов характеризуется данными, приведенными в аналитической таблице 4.

Как видно из таблицы, численность персонала банка в отчетном году к прошлому году составляет 192,39%. Изменения в списочной численности персонала произошли вследствие реорганизации Зеленогорского отделения №7815 путем присоединения структурных подразделений Сбербанка г.Заозерного, Рыбинского и Саянского районов, и, соответственно, пересмотром штатного расписания.

Таким образом, обеспеченность персоналом против штатного расписания составила 99,58%, т.е. почти полностью укомплектована. Численность руководителей осталась на прежнем уровне.

Подробный анализ обеспеченностью трудовыми ресурсами Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России представлен в Приложение А.

Таблица 4 - Анализ обеспеченности банка трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность на 31.12.06 | Численность по штату на 31.12.07 | Фактическая численность на 31.12.07 | Фактически в % |
| к 2006 | к штату |
| Всего, в т.ч. | 184 | 355,5 | 354 | 192,39 | 99,58 |
| Руководство | 3 | 3 | 3 | 100 | 100 |
| Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности | 25 | 42 | 42 | 100 | 168 |
| Планово-экономическое управление (отдел/сектор) | 4 | 4 | 4 | 100 | 100 |
| Управление (отдел/сектор) вкладов и расчетов населения | 2 | 4 | 4 | 100 | 200 |
| Управление (отдел/сектор) кредитования | 7 | 6,75 | 7 | 103,7 | 100 |
| Управление (отдел/сектор) кредитования частных клиентов | 9 | 5 | 5 | 100 | 55,56 |
| Управление (отдел/сектор) ценных бумаг | 1 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| Управление (отдел/сектор) расчетно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов | 2 | 6 | 6 | 100 | 300 |
| Управление (отдел/сектор) валютных и неторговых операций | 1 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| Юридическое управление (отдел/сектор) | 2 | 3 | 3 | 100 | 150 |
| Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля | 1 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом | 1 | 2 | 2 | 100 | 200 |
| Управление (отдел/сектор) банковских карт | 3 | 5 | 6 | 120 | 200 |
| Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации банковских работ | 5 | 10 | 10 | 100 | 200 |
| Управление (отдел/сектор) сопровождения и оформления банковских операций | 0 | 3 | 3 | 100 | 300 |
| Отдел/сектор контроля за вкладными операциями | 0 | 4 | 4 | 100 | 400 |
| Операционное управление (отдел) | 11 | 10 | 10 | 100 | 90,91 |
| Управление (отдел/сектор) кассовых операций | 7 | 9 | 9 | 100 | 128,57 |
| Управление (отдел/сектор) инкассации | 13 | 22 | 22 | 100 | 169,23 |
| Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации | 3 | 6 | 6 | 100 | 200 |
| Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор) | 4 | 5 | 4 | 80 | 100 |
| Общий (организационный) отдел/сектор | 1 | 1 | 1 | 100 | 100 |
| Дополнительный офис (операционная касса) | 70 | 155,5 | 160 | 102,89 | 228,57 |
| Сектор кредитования дополнительного офиса | 0 | 6 | 6 | 100 | 600 |
| Специалисты кредитования вне секторов дополнительного офиса | 2 | 14 | 14 | 100 | 700 |
| МОП | 4 | 20 | 16 | 80 | 400 |

Далее, по причине изложенной выше, будут приведены сведения о персонале банка на 31.12.2007 года.

Квалификационный уровень работников банка во многом зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д. В ходе анализа квалификации персонала банка проверяется и соответствие уровня образования каждого работника занимаемой должности, изучаются вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Данные сведения представлены в таблицах 4, 5, 6.

**Таблица 4 – Сведения о персонале банка по уровню образования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численностьна 31.12.07 | Из них |
| имеют образование | обучаются |
|
| высшее | в т.ч. по профилю работы | среднее-профессиональное | в т.ч. по профилю работы | в вузах | в средних профес. уче.заведениях |
| Всего, в т.ч. | 354 | 194 | 159 | 99 | 49 | 12 | - |
| Руководство | 3 | 3 | 2 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности | 42 | 25 | 24 | 17 | 6 | 2 | - |
| Планово-экономическое управление (отдел/сектор) | 4 | 4 | 4 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) вкладов и расчетов населения | 4 | 3 | 2 | 1 | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) кредитования | 7 | 7 | 7 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) кредитования частных клиентов | 5 | 5 | 5 | - | - | -- | - |
| Управление (отдел/сектор) ценных бумаг | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| Управление расчетно-кассового обслуживания юр.лиц и бюджетов | 6 | 6 | 5 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) валютных и неторговых операций | 1 | 1 | 1 | - | - | - | - |
| Юридическое управление (отдел/сектор) | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | - | - |
| Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом | 2 | 2 | 1 | - | - | - | - |
| Управление (отдел/сектор) банковских карт | 6 | 3 | 3 | 1 | - | -- | - |
| Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации банковских работ | 10 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | - |
| Управление сопровождения и оформления банковских операций | 3 | 3 | 3 | - | - | - | - |
| Отдел/сектор контроля за вкладными операциями | 4 | 3 | 2 | 1 | - | - | - |
| Операционное управление (отдел) | 10 | 6 | 6 | 3 | 3 | - | - |
| Управление (отдел/сектор) кассовых операций | 9 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | - |
| Управление (отдел/сектор) инкассации | 22 | 4 | 1 | 3 | - | - | - |
| Управление (сектор) безопасности и защиты информации | 6 | 6 | 3 | - | - | - | - |
| Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор) | 4 | 1 | - | 2 | - | 1 | - |
| Общий (организационный) отдел/сектор | 1 | 1 | - | - | - | - | - |
| Дополнительный офис (операционная касса) | 160 | 75 | 60 | 57 | 34 | 7 | - |
| Сектор кредитования дополнительного офиса | 6 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 | - |
| Специалисты кредитования вне секторов дополнительного офиса | 14 | 11 | 11 | 3 | - | - | - |
| Младший обслуживающий персонал и др. категории | 16 | 1 | - | 2 | - | - | - |

Анализируя таблицу, можно сказать, что по уровню образования в банке все работники административно–управленческого состава имеют только высшее образование. Остальной персонал в основном также имеют высшее образование (причем по профилю работы), либо обучаются в ВУЗах – 12 человек. Вспомогательный персонал имеет среднее или средне-специальное образование, а в отчетном году у одного работника - высшее. Проведенный анализ говорит о высоком образовательном уровне персонала Банка.

Данный анализ представим в виде диаграммы.

Рисунок 2 - Численность персонала банка по уровню образования

Обзор возрастной структуры также представляет значительный интерес, т.к. заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психо-социологическое равновесие внутри предприятия и создать серьезные проблемы найма рабочей силы.

Таблица 5 – Сведения о возрастном составе персонала банка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность на 31.12.07 | Из них (лет) |
| До 30 | От 30 до 50(55) | От 50(55) до55(60) | Старше 55(60) |
| Всего, в т.ч. | 354 | 103 | 214 | 29 | 8 |
| Руководство | 3 | - | 1 | 1 | 1 |
| Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности | 42 | 6 | 56 | 7 | 1 |
| Планово-экономическое управление (отдел/сектор) | 4 | - | 2 | 1 | 1 |
| Управление (отдел/сектор) вкладов и расчетов населения | 4 | - | 3 | 1 | - |
| Управление (отдел/сектор) кредитования | 7 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| Управление (отдел/сектор) кредитования частных клиентов | 5 | 1 | 4 | - | - |
| Управление (отдел/сектор) ценных бумаг | 1 | - | 1 | - | - |
| Управление расчетно-кассового обслуживания юр.лиц и бюджетов | 6 | 2 | 4 | - | - |
| Управление (отдел/сектор) валютных и неторговых операций | 1 | - | 1 | - | - |
| Юридическое управление (отдел/сектор) | 3 | 1 | 2 | - | - |
| Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля | 1 | 1 | - | - | - |
| Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом | 2 | 1 | 1 | - | - |
| Управление (отдел/сектор) банковских карт | 6 | 2 | 4 | - | - |
| Управление (сектор) информатики и автоматизации банковских работ | 10 | 3 | 5 | 2 | - |
| Управление (сектор) сопровождения и оформления банковских операций | 3 | 2 | 1 | - | - |
| Отдел/сектор контроля за вкладными операциями | 4 | - | 4 | - | - |
| Операционное управление (отдел) | 10 | 2 | 7 | 1 | - |
| Управление (отдел/сектор) кассовых операций | 9 | 2 | 6 | 1 | - |
| Управление (отдел/сектор) инкассации | 22 | 5 | 16 | 1 | - |
| Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации | 6 | 5 | 1 | - | - |
| Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор) | 4 | - | 3 | 1 | - |
| Общий (организационный) отдел/сектор | 1 | - | - | 1 | - |
| Дополнительный офис (операционная касса) | 160 | 57 | 91 | 9 | 3 |
| Сектор кредитования дополнительного офиса | 6 | 5 | 1 | - | - |
| Специалисты кредитования вне секторов дополнительного офиса | 14 | - | 14 | - | - |
| Младший обслуживающий персонал и др. категории | 16 | 6 | 10 | - | - |

Как видно из таблицы, на конец 2007 года в банке работает в основном персонал самого работоспособного возраста от 30 до 50 (55) лет – 214 человек и молодые люди до 30 лет – 103 человека. В то же время 29 человек предпенсионного возраста и 8 человек продолжают работать находясь на пенсии.

Диаграмма показывает численность персонала банка по возрастному составу в процентом отношении.

Рисунок - 3 Численность персонала банка по возрастному составу

Дополнительно, в Приложении Б приведены Демографические данные персонала Банка.

Структуру персонала, с точки зрения рабочего стажа, не надо путать с возрастным анализом. Существует мнение, что «старики» представляют «память» предприятия. Концепция «культура предпринимательства» предполагает, что неравновесие в возрастной структуре предприятия, в структуре рабочих стажей может имеет неблагоприятные последствия:

* новые работники из-за отсутствия преемственности в производственном процессе не сразу овладевали работой на имеющемся оборудовании;
* работники с продолжительным стажем работы порой являются необходимым условием для создания сильной и стабильной профсоюзной структуры: новый персонал как бы несколько задерживает этот процесс.

Кроме того, оплата работников со стажем оказывает значительное влияние на общую сумму заработной платы предприятия (учитываются индекс и коэффициент оплаты при длительном стаже), тогда как новый персонал позволяет экономить на заработной плате;

С точки зрения перспектив развития новых технологий более «экономичным» предполагается наем молодежи, получившей «бесплатно» образование в школе, чем заниматься организацией повышения квалификации, переучивая прежний персонал, что связано с дополнительными расходами предприятия. Но как бы то ни было, изучение структуры рабочего стажа и изменения этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения стратегии найма предприятия, но и для анализа его неудач.

Не стоит забывать, что наличие опытного персонала может отражать как «успех» такой выбранной политики предприятия, так и неудачи предпринятых усилий для стабилизации персонала и сокращения его текучести. Таким образом, структура рабочего стажа должна быть уравновешенной (не слишком молодой, не слишком старой), свидетельствуя о политике осмысленного выбора работников с адекватным образованием.

В таблице 6 проведены сведения об общем стаже работы персонала в системе Сбербанка России.

Таблица 6 - Сведения об общем стаже работы персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж в системе Сбербанка | Количество, чел. | Уд.вес, % |
| менее года | 18 | 9,78 |
| от 1 до 3 лет | 26 | 14,13 |
| от 3 до 5 лет | 15 | 8,15 |
| от 5 до 10 лет | 50 | 27,17 |
| от 10 до 15 лет | 44 | 23,91 |
| от 15 до 20 лет | 14 | 7,61 |
| свыше 20 лет | 17 | 9,24 |
| Итого | 184 | 100,0 |

Как видим, наибольшее количество приходится на работников со стажем от 5-10 лет - 50, а также со стажем работы от 10 до 15 лет - 44. Но в тоже время достаточно высок процент работающих менее года и от 1 года до 3 лет. Это говорит о том, что банк регулярно обновляет свои кадры, при этом те, кто перешагнул трудности первых лет, в дальнейшем продолжают работать в банковской отрасли до выхода на пенсию.

Численность персонала банка по стажу работы отразим диаграммой.

Рисунок - 4 Численность персонала банка по стажу работы

Анализ персонала по половому признаку позволяет выявить ее особенности и, если это необходимо, принять соответствующие меры.

Далее в таблице 7 представлены сведения персонала банка по полу.

Из таблицы видно, что основную часть персонала банка составляют женщины.

100% составляют мужчины только в управление инкассации.

Более половины персонала – мужчин – приходится на руководящих работников, а также в управление информатики и автоматизации банковских работ.

На основании таблицы 7 построим диаграмму общей численности персонала банка по половому признаку.

Рисунок - 5 Численность персонала банка по половому признаку

# Таблица 7 – Сведения о персонале по половому признаку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория персонала | Численность на 31.12.07 | Из них женщин |
| Всего, в т.ч. | 354 | 277 |
| Руководство | 3 | 1 |
| Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности | 42 | 42 |
| Планово-экономическое управление (отдел/сектор) | 4 | 4 |
| Управление (отдел/сектор) вкладов и расчетов населения | 4 | 4 |
| Управление (отдел/сектор) кредитования | 7 | 4 |
| Управление (отдел/сектор) кредитования частных клиентов | 5 | 4 |
| Управление (отдел/сектор) ценных бумаг | 1 | 1 |
| Управление (отдел/сектор) расчетно-кассового обслуживания юр.лиц и бюджетов | 6 | 6 |
| Управление (отдел/сектор) валютных и неторговых операций | 1 | 1 |
| Юридическое управление (отдел/сектор) | 3 | 2 |
| Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля | 1 | 1 |
| Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом | 2 | 2 |
| Управление (отдел/сектор) банковских карт | 6 | 2 |
| Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации банковских работ | 10 | 4 |
| Управление (отдел/сектор) сопровождения и оформления банковских операций | 3 | 2 |
| Отдел/сектор контроля за вкладными операциями | 4 | 4 |
| Операционное управление (отдел) | 10 | 9 |
| Управление (отдел/сектор) кассовых операций | 9 | 7 |
| Управление (отдел/сектор) инкассации | 22 | - |
| Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации | 6 | 1 |
| Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор) | 4 | 3 |
| Общий (организационный) отдел/сектор | 1 | 1 |
| Дополнительный офис (операционная касса) | 160 | 155 |
| Сектор кредитования дополнительного офиса | 16 | 16 |
| Специалисты кредитования вне секторов дополнительного офиса | 4 | 4 |
| МОП | 16 | 3 |

**2.3 Анализ движения персонала банка**

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности банка персоналом – изучение ее движения: не только общего числа принятых и уволенных, но и распределения их по источникам поступления и направления выбытия.

Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Сведения о движении персонала банка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Количество человек - всего |  |
| по отделениям | В том числе |
| бизнес-подразделения | из них | обеспечивающие подразделения | из них | операционно-кассовые работники отделения | из них |
| в возрасте до 30 лет | в возрасте от 30 до 50 лет | имеют высшее образование | в возрасте до 30 лет | в возрасте от 30 до 50 лет | имеют высшее образование | в возрасте до 30 лет | в возрасте от 30 до 50 лет |
| **Принято на работу в отчетном году – всего,** из них: | 23 | 23 | 6 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 14 | 12 | 2 |
| - из других коммерческих банков | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - из органов местного самоуправления | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - в порядке перевода на другую работу внутри системы СБ РФ | 1 | 1 | 1 |  | 1 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| - из других организаций | 18 | 18 | 5 | 1 | 4 |  |  |  |  |  | 13 | 11 | 2 |
| - выпускники дневных отделений высших и средних профессиональных учебных заведений | 4 | 4 |  |  |  |  | 3 | 3 |  | 3 | 1 | 1 |  |
| **Выбыло за отчетный год – всего,** из них: | 21 | 21 | 6 | 1 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 12 | 6 | 4 |
| **- уволены по инициативе работника – всего,** в т.ч. по причинам | 16 | 16 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 9 | 6 | 2 |
| - неудовлетворенности характером работы | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - неудовлетворенности условиями труда | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - неудовлетворенности режимом работы | 3 | 3 |  |  |  |  | 2 |  | 2 | 1 | 1 | 1 |  |
| - неудовлетворенности высоким уровнем рабочих нагрузок | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - неудовлетворенности размером заработной платы | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 1 |  |  |  |  | 1 | 1 |  |
| - отсутствия перспективы должностного роста | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - невозможности профессионального развития, невостребованности профессиональных знаний и опыта | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - отсутствия перспективы улучшения жилищных условий | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - связанными с семейными обстоятельствами | 6 | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 | 4 | 2 |
| - трудности совмещения работы с обучением | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - отдаленности места работы от места жительства | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - несложившихся отношений с коллегами | 1 | 1 | 1 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| - ухудшения отношений с руководством | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - ухудшения состояния здоровья | 1 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |
| **- уволены по инициативе работодателя – всего,** в т.ч. по причинам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатом аттестации | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| - совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя | 0 | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

По данным таблицы видно, что в течение года было принято в целом по банку 23 человека, в основном операционно-кассовый персонал, в возрасте до 30 лет. Среди источников поступления работников можно выделить: из других организаций, принятых в порядке перевода из дочерних компаний, а также после окончания ВУЗов.

Выбыло - 21 человек, из них по собственному желанию – 16 человек, по разным причинам. Кроме того, 1 человек ушел на пенсию, 1 перевелся в другое подразделение и 3 – уволились по уходу за ребенком.

В следующей аналитической таблице 9 приведены сведения по замещаемости, текучести и выбытии персона банка на 01.01.2008 года.

Таблица 9 - Сведения о замещаемости, текучести и выбытии

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал | Уровень замещения должностей специалистами | Уровень текучести | Уровень выбытия | Отношение фактической численности к штатной |
| Всего | С высш. образованием | С высш. образ, по профилюработы |
| Руководство | 100,0% | 100,0% | 66,7% | - | - | 100,0% |
| Управляющий отделением | 100,0% | 100,0% |  | - | - | 100,0% |
| Зам. управляющего отделением | 100,0% | 100.0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) бухгалтерского учета и отчетности | 100,0% | 59,5% | 57,1% | 12,0% | 16,0% | 100,0% |
| Планово-экономическое управление (отдел/сектор) | 100 0% | 100,0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) вкладов и расчетов населения | 100,0% | 75,0% | 50,0% | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) кредитования | 100 0% | 100,0% | 100,0% | 14,3% | 14,3% | 103,7% |
| Управление (отдел/сектор) кредитования частных клиентов | 100,0% | 100,0% | 100 0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) ценных бумаг | 100,0% | 100,0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) расчетно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов | 100,0% | 100,0% | 83,3% | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) валютных и неторговых операций | 100,0% | 100,0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Юридическое управление (отдел/сектор) | 100,0% | 100,0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) внутреннего контроля | 100,0% | 83,3% | 83,3% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел, сектор) по работе с персоналом | 100,0% | 100,0% | 50,0% | - | 100,0% | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) банковских карт | 80,0% | 60.0% | 60,0% | 33,3% | 33 3% | 83,3% |
| Управление (отдел/сектор) информатики и автоматизации банковских работ | 90,0% | 50,0% | 10 0% | - | - | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) сопровождения и оформления банковских операций | 100,0% | 100,0% | 100,0% | - | - | 100,0% |
| Отдел/сектор контроля за вкладными операциями | 100,0% | 75,0% | 50,0% | - | - | 100,0% |
| Операционное управление (отдел) | 87,5% | 50,0% | 50,0% | - |  | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) кассовых операций | 83,3% | 100,0% | 50,0% | - | 14,3% | 100,0% |
| Управление (сектор) инкассации | 100,0% | 50,0% |  | 7.77% | 7,7% | 100,0% |
| Управление (отдел/сектор) безопасности и защиты информации | 100 0% | 100,0% | 50,0% | 33,3% | 33.3% | 100,0% |
| Административно-хозяйственное управление (отдел/сектор) | 75,0% | 25 0% |  | - | - | 80,0% |
| Общий отдел/сектор | 100,0% | 100,0% |  | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Дополнительный офис (опер.касса) | 83,1% | 88,9% | 77.8% | 15,7% | 18,6% | 102,7% |
| Специалисты кредитования вне секторов дополнительного офиса | 100,0% | 85,0% | 85,0% | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| ВСЕГО | 171,7% | 76,3% | 64,5% | 12,2% | 15,0% | 100,7% |

Таким образом, исходя из проведенного анализа следует, что списочная численность Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России на 31.12.2007 года составляет 354 человека: работают в основном женщины, имеющие высшее образование, в возрасте от 30-55 лет, со стажем работы в банковской сфере от 5-10 лет.

**2.4 Анализ системы отбора персонала банка**

По результатам опроса специалистов по отбору персонала Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России выявлены следующие источники отбора (таблица 10).

Таблица 10 – Источники отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника | Удельный вес, % |
| Кадровый резерв | 10,0 |
| Внутренние источники | 15,0 |
| Кредитно-финансовые, другие учреждения и организации | 65,0 |
| Служба занятости населения | - |
| Высшие и средние профессиональные учебные заведения | 5,0 |
| Самопроявившиеся кандидаты | 5,0 |
| Прочие | - |
| Всего | 100,0 |

Из таблицы видно, что основной источник отбора персонала (более половины) – это другие кредитно-финансовые учреждения и организации – 65%. Кадровый резерв составляет 10% - как правило, на должности ведущих специалистов. На внутренние источники приходится всего 15%. Незначительная часть персонала принимается из выпускников высших учебных заведений и претендентов, которые самостоятельно приносят свои резюме в отдел по персоналу.

Обязательным критерием при отборе претендентов на вакантные места является наличие высшего образования, которое позволяет работнику за короткий срок освоить рабочее место, нести ответственность за порученное дело.

В процессе проведения отбора кандидатов для работы в банке одним из основных методов оценки считается профессиональное испытание, который позволяет сделать вывод об уровне профессиональных знаний, умений, навыков кандидата, необходимых в работе на вакантной должности, для этого используются - собеседование. В Сбербанке применяется неструктурированное, где вопросы задаются в свободной форме, вопросы заранее не готовятся, и беседа проходит в свободной форме. По результатам оценки из нескольких претендентов выбирается кандидат, деловые качества и персональные данные которого наиболее соответствуют предъявляемым требованиям. Однако исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. И, в конечном итоге, решение зависит от того, кто проводит собеседование или кто привлекается в качестве эксперта.

Другой основной принцип кадровой работы в банке - открытая перспектива: хорошо зарекомендовавшие себя сотрудники имеют все возможности для построения карьеры - немало молодых энергичных людей, пришедших в банк со студенческой скамьи, уже занимают весьма ответственные посты.

Политика банка в вопросах работы с персоналом реализует принцип долгосрочного найма. Такой поход обуславливает настороженное отношение к кандидатам, часто меняющим место работы. Благодаря тщательной, «прицельной» работе по подбору персонала в банк приходят отличные специалисты, не только знающие свою область, но и обладающие ценнейшим из качеств умением расти и изменяться вместе с компанией, по-новому смотреть на старые проблемы и открывать совершенно новые возможности для развития бизнеса.

На основе вышесказанного, можно сделать вывод, что действующая система отбора персонала достаточно хорошо себя зарекомендовала, однако, в связи с реорганизацией Зеленогорского отделения №7815 путем присоединения структурных подразделений Сбербанка г.Заозерного, Рыбинского и Саянского районов и расширением сферы деятельности, система отбора нуждается в дополнении, поэтому в проектной части дипломной работы поставлена цель – предложить мероприятия по усовершенствованию действующей системы отбора персонала.

**3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ЗЕЛЕНОГОРСКОМ ОТДЕЛЕНИИ №7815 СБЕРБАНКА РОССИИ**

Вряд ли сегодня в России существует хотя бы одна крупная корпорация, для которой не были бы крайне актуальными проблемы поиска и подбора персонала. Особенно если речь идет о такой многофилиальной корпорации, как Сбербанк России, имеющей свои подразделения в различных регионах страны. На ситуацию на рынке труда банковских специалистов в настоящее время особенно сильно влияют следующие факторы:

* относительная экономическая стабилизация последних двух лет;
* постоянно усиливающаяся конкуренция крупнейших банков и финансовых групп;
* стремление крупных и даже средних банков стать «сетевыми», т.е. многофилиальными либо имеющими дочерние банки в разных регионах;
* укрупнение системообразующих банков, распространенность слияний и присоединений накануне предстоящей реформы банковской системы;
* ожидание выхода на банковский рынок крупных зарубежных игроков.

Сбербанк России рассматривает развитие кадрового потенциала как основное условие для выполнения поставленных стратегических задач. Интенсификация труда банковских работников, массовое освоение новых продуктов и технологий, расширение полномочий и ответственности специалистов и руководителей среднего звена требуют постановки новых целей и приоритетов системы управления персоналом. Главной задачей кадровой политики Банка на ближайшие годы - дальнейшее повышение квалификации персонала, создание коллективов профессионалов, способных обеспечить решение задач стратегического развития Банка.

Идет поиск оптимального сочетания материальных и нематериальных стимулов мотивации работников к повышению производительности и качества труда, развитию инициативы, поиску новых технологических решений. Банк создает условия, позволяющие каждому сотруднику реализовать свои способности, получить возможность повышения уровня профессиональных знаний, понимать систему оценки результатов его труда и перспективу должностного роста.

Наиболее востребованными в настоящее время банковскими специалистами являются, прежде всего, хорошие «клиентщики»: кредитные работники, векселисты, маркетологи, специалисты по разработке банковских продуктов, в том числе уникальных, специалисты по PR и рекламе. Это связано с усилением конкуренции на банковском рынке, борьбой банков за каждого нового клиента.

Наименее востребованы специалисты по работе на открытых рынках. Снижение доходности большинства межбанковских и биржевых операций ведет к тому, что они все в большей степени становятся механизмом регулирования ликвидности, за исключением разве что конверсионных операций по заявкам клиентов или получения доходов на арбитраже. Штаты соответствующих подразделений в большинстве уже давно сформированы и относительно стабильны.

В ближайшее время, в связи с вышеперечисленными причинами, спрос будет расти на специалистов клиентского блока, банковских технологов, специалистов по лизинговым операциям, специалистов по выстраиванию эффективных систем оценки и контроля, риск-менеджеров и аналитиков, которые способны устанавливать контакты с новыми клиентами, добиваться их доверия, развивать взаимопонимание и на этой основе выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения, предоставляя качественное обслуживание и помогая клиенту находить решения по развитию его бизнеса. Потребность же в других банковских специалистах с опытом практической работы останется относительно стабильной.

#

**3.1 Организация профессионального отбора** **специалистов** **и подбора кандидатов на должности номенклатуры Сбербанка**

Прием на работу в Зеленогорском отделение №7815 Сбербанка России осуществляется по результатам профессионального отбора персонала – системы оценочных процедур и мероприятий, позволяющих выявлять кандидатов, которые по своим деловым качествам наиболее пригодны к профессиональной деятельности.

Отбор кандидатов – это система мероприятий по оценке качеств и способностей, которыми обладает кандидат, на предмет их соответствия рассматриваемому виду трудовой деятельности.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей, которые отсекают тех претендентов, которые не соответствуют установленным критериям. В Зеленогорском отделение №7815 Сбербанка России отбор кандидатов на работу проводится на основе критериев отбора установленных «Порядком отбора и приема на работу специалистов в отделения Сбербанка России, организационно подчиненные территориальному банку СБ РФ» (Приложение В), в соответствии с Квалификационными характеристиками по должностям работников Банка и его филиалов, утвержденными постановлением Министерства труда Российской Федерации от 06.12.95 г. №67, с учетом требований, установленных для рассматриваемой должности.

Критерии отбора – это формализованные требования к наличию необходимых качеств, профессиональных навыков претендента и уровню их выраженности. В банке используются следующие критерии: профессиональный, образовательный, социально-демографический, управленческий, психологический, медицинский, специальный.[[9]](#footnote-9)

1. Критерии профессионального отбора предназначены для оценки деловых качеств претендента и устанавливаются в зависимости от должности, на которую рассматривается кандидат, и его функциональных обязанностей по направлениям деятельности.
2. Профессиональный: необходимый уровень квалификации и компетентности, практический опыт работы по специальности, в том числе в финансово-банковской сфере.
3. Психологический: уровень развития деловых качеств претендента, их соответствия профессионально-важным требованиям деятельности и социально-психологическим особенностям комплектуемого подразделения.
4. Образовательный: высшее финансовое, экономическое или иное профессиональное образование, соответствующее профилю предстоящей деятельности кандидата.
5. Социально-демографический: наличие гражданства, место проживания, возраст, владение государственным языком, отсутствие запрета заниматься определенными видами деятельности.
6. Управленческий: опыт руководства организацией, отделом или иным структурным подразделением организации, преимущественно по профилю профессиональной деятельности.
7. Медицинский: состояние здоровья (применяется в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации).
8. Специальный: навыки работы с персональным компьютером, владение иностранным языком, другие навыки и знания, влияющие на успешность профессиональной деятельности.

В Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России источниками отбора претендентов могут являться следующие: кадровый резерв на должности номенклатуры филиала Банка; кредитно-финансовые, другие учреждения и организации; службы занятости; высшие и средние профессиональные учебные заведения; самопроявившиеся кандидаты.

Старшие и ведущие специалисты обычно замещаются из внутреннего резерва с использованием процедуры внутреннего конкурса. Объявление о таких вакансиях помещается в специальный раздел внутреннего информационного сервера банка, доступного каждому работнику.

Существуют, естественно, и другие процедуры из внутренних источников, вместе с тем привлекаются профессионалы извне, т.к. они могут взглянуть на внутренние проблемы со стороны и, возможно, скорее разрешить их. Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников.

Основанием для организации работы по подбору специалистов являются письменные заявки профильных подразделений филиала (Приложение Г), решения руководителя Банка. Заявки формируются исходя из наличия вакансий, потребности в специалистах с учетом планов развития подразделений и предполагаемых должностных перемещений работников. Заявка оформляется на каждую вакантную должность (предполагаемую вакансию).

Отбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Для проведения отбора приказом филиала может создаваться конкурсная комиссия в составе председателя, членов комиссии и секретаря. Создание конкурсной комиссии при отборе персонала имеет важные преимущества:

во-первых, объективность принятия решения о приеме на вакантное место;

во-вторых, сотрудники будут готовы помогать новичку, если решение о приеме на работу было принято при их непосредственном участии.

Основной этаппроведения конкурса на замещение вакантной должности, включает в себя:

* проведение предварительного отбора;
* подведение промежуточных итогов;
* проведение профессионального испытания;
* создание конкурсной комиссии, проведении беседы с каждым из кандидатов;
* подведение итогов по каждому кандидату.

Предварительный отбор включает в себя анализ информации, содержащейся в первичных документах предоставленных кандидатами (анкета, рекомендации, трудовая книжка, дипломы об образовании, медицинская справка, справка из налоговых органов о доходах и имуществе и др.). Одной из основных целей данного этапа отбора является отсев по формальным характеристикам кандидатов, явно не подходящих для имеющихся вакансий, не отвечающих минимальным требованиям вакантной должности.

Изучение поступивших от потенциальных кандидатов документов осуществляется кадровой службой банка, которые используются для сбора различной информации о биографии и существующем положении кандидата. Эта информация включает: биография кандидата; предыдущие и настоящее место работы; образовательный уровень; практическую подготовку и рекомендации; дополнительную информацию, которую кандидат желает предоставить, и которая подтверждает его профессиональный уровень.

Анкета о приеме на работу применяется как первичный механизм проверки, чтобы оценить, удовлетворяет ли кандидат минимальным требованиям работы. При анализе анкетных данных выявляется следующая информация:

* соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
* соответствие практического опыта характеру должности;
* наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
* биографические данные, что немало важно.

При анализе анкеты выявляются моменты, о которых указывается вскользь, или не указывается вовсе, это отмечается и уточняется на личной беседе конкурсной комиссией.

Изучаются документы: медицинское заключение (с целью выявления отсутствия противопоказаний к государственной службе) и справка из налоговых органов о доходах и имеющемся имуществе.

Изучается выписка из трудовой книжки, особое внимание уделяется причинам увольнения.

Обязательной проверке подлежат рекомендательные письма. Заранее подготавливается список вопросов. Особое внимание уделяется проверке тех фактов, которые вызвали сомнения. Главное на этом этапе - получить максимально полную информацию о человеке. Специалист по персоналу не запрашивает рекомендации с последнего места работы, если соискатель ещё не уволился и не ставил на работе никого в известность о своём намерении, чтобы не навредить; рекомендации получает от людей, являющихся или являвшихся непосредственными руководителями (начальниками) кандидата; рекомендации получает не менее чем у двух человек с каждого места работы соискателя. Это своеобразная гарантия объективности полученной информации.

Подводятся промежуточные итоги по результатам предварительного отбора - отмечаются наиболее подходящих на вакантную должность кандидаты по критериям образования, опыта работы в этой сфере, квалификации и т.д. Не позднее чем за неделю до конкурса сообщается о дате, времени и месте проведения конкурса гражданам, допущенным к участию в конкурсе, а тем, кто не пошел этап «предварительный отбор» по тем или иным причинам сообщается об отказе в участии в конкурсе.

Кандидаты, первичные сведения о которых признаны соответствующими предъявляемым требованиям, кадровой службой приглашаются для собеседования, изучения учетно-характеризующих документов и заполнения анкеты (Приложение Д). Анкеты или резюме кандидатов направляются на рассмотрение в соответствующие профильные подразделения филиала.

Руководитель профильного подразделения по результатам изучения представленных данных принимает решение о целесообразности проведения собеседования с кандидатом с целью определения уровня его профессиональной компетентности, практических навыков, знаний и умений и направляет в кадровую службу служебную записку.

Отобранные кандидаты приглашаются кадровой службой банка для изучения их личностно-деловых качеств,[[10]](#footnote-10) психологического тестирования и проведения собеседований в профильных подразделениях. Решение о дате, времени и месте проведения указанных мероприятий принимается кадровой службой по согласованию с профильным подразделением и доводится до сведения претендентов.

В случае если профильное подразделение самостоятельно провело подбор кандидата на вакантную должность (собеседование и профессиональную оценку), служебная записка с указанием предлагаемой должности, функциональных обязанностей, а также резюме кандидата направляются в кадровую службу Банка для изучения его личностно-деловых качеств и проведения психологического тестирования. Копии характеризующих документов на отобранных кандидатов направляются в подразделения безопасности филиала для проведения согласования.

Подбор кандидатов на замещение должностей в бизнес-подразделения (операционный отдел, отдел кредитования юридических лиц, отдел кредитования частных клиентов), должностей заведующих дополнительными офисами осуществляется, как правило, конкурсной комиссией, в состав которой должны входить руководители банка, руководители (представители) профильных подразделений и кадровой службы филиала.

Конкурс на замещение вакантных должностей, относящихся к группе ведущих и главных должностей (ведущие специалисты, главные специалисты, специалисты 1 категории, консультанты и т.д.), проводится в форме конкурса - испытания. При проведении конкурса - испытания кандидатам предлагается выполнить практическое задание, близкое по своему содержанию к той профессиональной деятельности, которую им придется осуществлять в случае занятия вакансии. Для оценки уровня профессионально-важных[[11]](#footnote-11) качеств претендентов используются такие формы испытания как собеседования, письменные экзамены, защита проектов, ролевые игры и т.д. По результатам оценки из нескольких претендентов выбирается кандидат, деловые качества и персональные данные которого наиболее соответствуют предъявляемым требованиям.

Заканчиваются конкурсы (и конкурс документов и конкурс-испытание) - проведением индивидуальной беседы с каждым кандидатом, с целью получения дополнительной, интересующей комиссию информации о кандидате. Вопросы заранее не готовятся, беседа неструктурированна, проходит в свободной форме.

Заключительный этап конкурсаначинается с заседания комиссии и подведения итогов и заканчивается утверждением результатов.

По окончанию конкурса проводится заседание комиссии. Оно считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей состава комиссии. Решение принимается большинством голосов от числа присутствующих членов комиссии, открытым или тайным голосованием по усмотрению комиссии. Голосуют члены комиссии на основе результатов по предварительному отбору, проверке рекомендаций, профессиональному испытанию, личной беседе с кандидатами. Результаты голосования комиссии оформляются и подписываются председателем, заместителем председателя, секретарем и членами комиссии, принимающими участие в ее заседании. Затем приглашаются все участники конкурса и оглашаются результаты.

Если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие требованиям, предъявляемым к соответствующей должности, на замещение которой он был объявлен, может принять решение о проведении повторного конкурса.

На кандидата, успешно прошедшего все этапы отбора, профильное подразделение готовит и направляет в кадровую службу представление (Приложение Е), согласованное с курирующим данное подразделение заместителем управляющего банка и должностную инструкцию.

В случае получения кандидатом отрицательной оценки на любом из этапов профессионального отбора соответствующим подразделением готовится и направляется в кадровую службу банка аргументированное заключение (Приложение Ж).

**Порядок подбора кандидатов на должности номенклатуры банка.**

Подбор кандидатов – это сопоставление профессионально-квалификационных требований конкретных должностей с характеристиками кандидатов (квалификация, профессиональный опыт, деловые и личностные качества).

Кандидаты на должности номенклатуры Банка [[12]](#footnote-12)проходят согласование в Банке. Для этого кадровой службой филиала в кадровую службу Банка направляются представления, анкеты (резюме) кандидатов, копии документов об образовании и повышении квалификации.

Кандидаты на руководящие должности номенклатуры Банка проходят согласование в профильных подразделениях Банка и индивидуальные собеседования с заместителями Председателя Правления банка, курирующими эти подразделения. Листы согласования с заключениями соответствующих руководителей передаются в кадровую службу Банка, которые затем направляют в главное территориальное Управление Банка России по Красноярскому краю ходатайства о согласовании кандидатов на должности руководителей (их заместителей), главных бухгалтеров (их заместителей) филиалов Банка с приложением документов, предусмотренных Инструкцией Банка России.

Кандидаты на должности учетной номенклатуры Банка[[13]](#footnote-13) при необходимости проходят индивидуальные собеседования в профильных подразделениях аппарата Банка. О результатах согласования кандидатов в аппарате Банка кадровая служба Банка письменно уведомляет руководителя филиала.

Доступ к сведениям, полученным в результате отбора, подбора и оценки кандидатов, разрешается только специально уполномоченным работником кадровой службы и подразделения безопасности.

**3.2 Методика отбора банковских менеджеров**

Довольно продолжительное время банки не задумывались над тем, где взять кадры - у руководителя кадровой службы банка всегда был «лист ожидания», в котором «томились» в очереди специалисты. Но ситуация изменилась, появились новые, в соответствии с духом времени, направления работы - банки начинают испытывать дефицит кадров. В настоящее время, самый большой спрос на квалифицированных **банковских менеджеров** с опытом самостоятельной реализации проектов. Этих людей практически нет на открытом рынке труда. Поэтому, особенно для региональных банков, одним из наиболее актуальных вопросов является отбор банковских менеджеров в отдел по работе с клиентами, выполняющий функции продвижения банковских продуктов и услуг новым приоритетным клиентам. Обусловлено это тем, что в условиях конкурентной борьбы на региональном банковском рынке укрепление и расширение клиентской базы становится одной из главных задач, и для ее решения необходимы действительно профессионалы.

В связи с этим, решением Правления Сбербанка России в центральном аппарате Банка в 2008 году создается новое структурное подразделение - Управление корпоративного развития (УКР). Его основной задачей является разработка стратегии и программы развития Сбербанка России. УКР будет реализовывать свою деятельность, в частности, в рамках проектных групп, имеющих целью решение четко определенных по времени и конечному результату задач. Основные требования к кандидатам прилагаются в Приложении З.

В этой главе мы предлагаем усовершенствованную систему отбора персонала в Сбербанке (на примере банковских менеджеров), внедрение которой предоставляет банку дополнительные возможности для расширения и качественного улучшения клиентской базы и обеспечивающих представительность на рынке продаж банковских продуктов.

Работа банковского менеджера, ответственного за привлечение на обслуживание в банк потенциальных клиентов, достаточно специфическая и состоит из:

1. Изучения привлекательности клиентов для банка.
2. Формирования базы данных.
3. Планирования и проведения мероприятий, среди которых следует выделить:
* исследование бизнеса клиента, описание его потребностей;
* поиск вариантов решения проблемы;
* обоснование выгодности банковских услуг;
* изучение информации о банках, где открыты счета клиента, определение сильных и слабых сторон деятельности этих банков;
* составление для клиента индивидуального коммерческого предложения, которое может помочь его бизнесу стать более эффективным;
* разработка индивидуальных схем обслуживания;
* организация и проведение встреч, ведение переписки и т.д.;
* кроме того, банковские менеджеры участвуют в разработке: маркетингового плана банка в части мероприятий по привлечению на обслуживание юридических лиц и предпринимателей, развитию взаимоотношений с новыми клиентами; предложений, направленных на повышение эффективности работы.

Для выполнения вышеназванных функций мы предлагаем систему отбора персонала, поиск кандидатов в которой, прежде всего, должен вестись среди сотрудников банка. А при заполнении вакансий руководящих должностей эта практика должна применяться неукоснительно.

Предлагаемая система отбора персонала, состоит из трех этапов:

I. Определение качеств, которыми должен обладать менеджер.

II. Выбор источников набора кандидатов.

III. Проведение внутрикорпоративного конкурсного отбора.

Поскольку вопрос отбора кандидатов на должность персональных менеджеров специфичен, остановимся более подробно на каждом из этапов.

**I этап: определение качеств, которыми должен обладать персональный менеджер.**

Принято считать, что менеджер, занимающийся продажами банковских продуктов среди новых клиентов — это весьма разговорчивый, с твердым характером, рукопожатием и с «улыбкой наготове» сотрудник. Его забота, главным образом, состоит в том, чтобы уговорить клиента приобрести услугу. В связи с этим необходимо определить основные качества - специфические черты личности, которыми должен обладать банковский менеджер.

Главное свойство - эмпатия, то есть способность менеджера оценить ситуацию с точки зрения клиента, поставить себя на его место. Второй наиболее важной чертой является честолюбие. Это качество менеджера, чья самооценка неразрывно связана с успешным завершением порученного задания или выполнением конкретного мероприятия. Определяющим является сила духа или жизнестойкость, то есть способность менеджера быстро восстанавливаться после неудачи.

Важное значение для менеджера-профессионала имеют такие характерные качества как: самодисциплина, интеллект, творческие способности, гибкость, самостоятельность, настойчивость, представительность, надежность.

Отмечая наличие вышеназванных отличительных свойств, следует признать, что для результативной работы менеджера только личностных качеств недостаточно — необходимо иметь еще и способности – это способность к общению, аналитические и организационные способности, способность управлять своим временем, и которые облегчат ему реализацию нужных качеств и помогут достичь успеха.

Аналитические способности менеджера имеют особое значение, поскольку основной акцент в работе с потенциальным клиентом делается на консультационный характер процесса продажи услуг. Для успешного выполнения этих функций приходится владеть большим объемом информации: во-первых, о клиентах, их финансовом состоянии, проблемах и нуждах, во-вторых, о банковских продуктах, их выгодности и преимуществах для конкретного клиента и др.

Наличие организационных способностей и умение управлять собственным временем также входят в перечень требований, предъявляемых к персональным менеджерам. Более того, они являются взаимосвязанными. Зная, что 80 % продаж приходятся на 20 % ключевых клиентов, менеджер должен большую часть своего времени и соответственно ресурсов тратить именно на этих клиентов. Поэтому для планирования рабочего дня ему требуются, с одной стороны, организационные способности, с другой, умение рационально управлять временем с тем, чтобы выполнить стоящие перед ним задачи.

Эрудиция - обладание специфической информацией, знаниями. Персональные менеджеры должны иметь знания о банковских услугах, потенциальных клиентах, своем банке, банках-конкурентах.

Квалификационным требованием является наличие базовых теоретических знаний:

* о методах продажи банковских продуктов;
* об основах делового общения;
* о способах ведения переговоров;
* о методах и приемах эффективной работы с клиентами;
* правил пользования персональным компьютером и иной оргтехникой.

Полный перечень социально-психологических качеств и квалификационных требований менеджера должен содержаться в должностной инструкции.

**II этап: выбор источников набора кандидатов.**

Нужно иметь в виду, что каждый источник имеет как положительные, так и отрицательные стороны, поэтому рекомендуется учитывать возврат на предстоящие затраты банка (прямые и косвенные издержки), связанные с процессом отбора, подготовкой и формированием из принятых специалистов банковских менеджеров.

По нашему мнению, несомненно, наиболее эффективным является отбор менеджеров из собственных сотрудников, поскольку:

1) заранее известны их способности и профессиональные качества;

2) у них имеется опыт работы;

3) они знакомы с банковскими продуктами, методами работы банка;

4) они являются более подготовленными и на их переподготовку потребуется меньше средств, чем при наборе вне банка.

Другим эффективным источником отбора могут быть иные банки, функционирующие на региональном рынке. Преимущество этого источника в том, что банковские сотрудники имеют реальное представление о характере работы менеджера, у них может быть круг клиентов, которых они могут привести с собой. Они также могут быть знакомы с услугами и продуктами данного банка. Вместе с тем, следует понимать, что прием на работу этих кандидатов связан, во-первых, с определенными расходами, во-вторых, с рисками, так как кандидаты могут быть ненадежными и при определенных обстоятельствах могут перейти в другой банк. Поэтому рекомендуется рассматривать в качестве кандидатов - внутренние источники.

Преимущественный метод отбора на должность банковского менеджера, в предлагаемой нами усовершенствованной системе отбора – это **внутрикорпоративный конкурс**. Предполагается, что не менее 50% вакансий УКР, будут отобраны именно внутри банка на основе внутрикорпоративного конкурса.

**III этап. Проведение внутрикорпоративного конкурса среди кандидатов и принятие решения**

Каждая заявленная позиция этой внутренней «витрины вакансий» снабжена гиперссылкой на соответствующую должностную инструкцию, в которой, помимо содержания работы, отражены и биографические и квалификационные требования к кандидату на вакансию.

Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления. Только в случае, если вакансия не найдена в результате внутрикорпоративного конкурса, служба подбора может начинать работу по ее замещению из внешних источников.

Основными организационными принципами внутреннего конкурса, помимо его содержательной стороны, являются следующие:

* внутренний конкурс не заменяет обычной процедуры повышения в должности внутри одного подразделения – оценочных мероприятий, квалификационных экзаменов, комиссионного принятия решения;
* допустимы в связи с этим только перемещения из одного подразделения в другое, сопровождающиеся повышением в должности, чтобы воспрепятствовать перетеканию персонала из подразделения в подразделение только с целью изменений условий и содержания труда;
* участие конкретных работников в конкурсе не освещается с целью недопущения их дискриминации на месте работы;
* информация о победителе конкурса в обязательном порядке размещается на внутрибанковском информационном портале;
* в случае положительного решения по конкурсу нынешний руководитель победителя не имеет права и возможности препятствовать ему в переводе на другую должность;
* решение о переводе вступает в силу через месяц, в течение которого служба персонала подбирает и готовит замену переводимому специалисту.

Конкурсный отбор включает заполнение кандидатами анкет, написание эссе, прохождение психологического тестирования, участие в собеседовании. Для отбора создается комиссия из сотрудников, руководителем которой назначается начальник отдела по работе с клиентами, членами — начальник службы персонала, опытные менеджеры, психолог-консультант.

Профессиональные знания кандидатов оценивают вышеназванные члены комиссии, а коммуникативные качества - психолог-консультант.

Эффективной формой оценки кандидата является собеседование - оно дает возможность лучше узнать кандидата как личность. Для проведения собеседования члены конкурсной комиссии должны владеть необходимыми знаниями о его видах и процедуре, тщательно подготовиться к нему, заранее ознакомиться с материалами о каждом кандидате, предварительно выбирать вид собеседования, составить вопросы и определить их последовательность.

При собеседовании важно учитывать определенные требования. Во время интервью необходимо создать благоприятную атмосферу. В самом начале беседы следует выделить время для адаптации кандидата к новой обстановке и условиям. После этого задать ему несколько нейтральных вопросов, и только затем перейти непосредственно к конкретным оценивающим вопросам согласно заранее выбранному виду собеседования.

В предлагаемой системе отбора кандидатов, рекомендуется использовать вид собеседования - структурированное интервью. Особенностью структурированного интервьюявляется то, чтодля его проведения предварительно составляется вопросник со специальным перечнем вопросов, которые дополняются с учетом результатов эссе и психологического тестирования кандидата на должность персонального менеджера банка (таблица 11).

Таблица 11 - Перечнем вопросов для структурированного интервью

|  |  |
| --- | --- |
| Основные вопросы | Дополнительные вопросы |
| 1. Расскажите немного о себе. | 1. Kак бы Вы описали свой характер? |
| 2. Почему Вы решили участвовать в конкурсе? | 2. За что Вас критиковали на прежнем месте работы? |
| 3. Участвовали ли Вы в других конкурсах и насколько успешно прошли собеседование? | 3. Kакие из обязанностей менеджера Вы выполняли бы с удовольствием? |
| 4. Чем привлекает Вас работа в должности персонального менеджера? | 4. Kаковы Ваши сильные и слабые стороны? |
| 5. Почему Вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем Ваше преимущество перед другими кандидатами? | 5. Kак бы Вы описали близкого к идеалу и далекого от него начальника? |
| 6. K кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе? | 6. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему? |
| 7. На какую зарплату Вы рассчитываете? | 7. Kак бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных? |
| 8. Что бы Вы могли рассказать о своих профессиональных связях, которые могли бы использовать на новой работе? | 8. Kак бы Вас описали ваши коллеги и начальство тремя прилагательными? |
| 9. Kак Вы повышаете свою профессиональную квалификацию? | 9. Kакие трудности, по Вашему мне-нию, могут возникнуть у Вас на новом месте? |
| 10. Kакими качествами должен, по Вашему мнению, обладать персональный менеджер? | 10. В какие сроки вы могли бы приступить к новой работе? |
| 11. Kакие личностные качества цените в себе больше всего? | 11. Kак Вы сейчас планируете свой рабочий день? |
| 12. Не помешает ли Ваша личная жизнь работе, связанной с ненормированным рабочем днем? | 12. Что Вам необходимо, чтобы быстрее войти в курс дела? |
| 13. Чем Вы любите заниматься в свободное от работы время? | 13. Kак Вы будете готовиться к встрече с потенциальным клиентом? |
| 15. Kак Вы представляете свой первый день в должности персонального менеджера? | 14. Kак Вы будете договариваться о встрече? И с кем? |
| 16. Kакие мероприятия по привлечению клиента на обслуживание в банк можете предложить? | 15. Kак Вы представляете свое будущее через пять лет и как собираетесь его добиться? |
| 17. В чем заключаются основные правила подготовки коммерческих писем потенциальному партнеру? |  |
| 18. Kакие виды презентации банковских продуктов можете назвать? |  |
| 19. Что значит эффективная продажа, ориентированная на клиентов? |  |

В ходе этого вида интервью члены комиссии четко придерживаются заранее составленных вопросов, не уводя разговор в сторону. Цель — оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата. Интервью позволяет определить:

* заинтересованность в выполнении функций менеджера;
* активность жизненной позиции;
* целеустремленность;
* степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своей работы;
* стремление к лидерству;
* способность руководить и готовность подчиняться;
* уровень интеллектуальной активности;
* способность творчески подходить к решению вопросов;
* степень самокритичности и объективности оценок;
* умение хорошо говорить и слушать.

Кроме структурированной интервью, можно использовать, как дополнительный источник оценки - решение проблем. Суть его в том, что кандидату предлагается проблема, которую надо решить, или конкретное задание, которое следует выполнить, например: составить план действий по привлечению на обслуживание в банк клиента или подготовить коммерческое предложение для него. После выполнения кандидатом задания члены комиссии задают уточняющие вопросы.

Данный подход к оценке кандидата является достаточно новым в отборе менеджера, но он весьма полезный и эффективный, поскольку сразу проявляются индивидуальные характеристики и профессиональные качества претендента.

Необходимо отметить, что правильный выбор источника отбора, вида собеседования, построения вопросов для проведения интервью повышает эффективность результатов и качество оценки кандидатов.

Таким образом, предложенная система отбора кандидатов на вакантные должности персонала Сбербанка, на наш взгляд, может эффективно помочь банку решить проблему поиска высокопрофессиональных кадров.

**3.3 Разработка технологии проведения личных собеседований с кандидатами на вакантные должности**

Поскольку для оценки кандидатов на вакантные должности персонала Сбербанка (банковских менеджеров) определено собеседование, нами разработана технология проведения личных собеседований, т.к. грамотно проведенное собеседование - это не только возможность найти подходящего сотрудника и правильно выявить мотивы его деятельности, но и способ поднять престиж банка.

**1. Критерии оценки кандидата и определения его соответствия вакантной должности**

Трудность отбора кандидата на основе оценки в ходе собеседования состоит в том, что этот отбор делается среди работников, которые нередко с формальной точки зрения являются в равной мере квалифицированными. Сложность задачи - в поиске таких признаков, по которым можно судить не только о результатах, которых работник добивался в прошлом, но и о том, как он поведет себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него в будущем. Поэтому необходимо обязательно привлекать для проведения собеседования высококвалифицированных специалистов-психологов.

Собеседование по отбору персонала (интервью) представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности. Цель собеседования заключается в оценке:

* способности кандидата эффективно выполнять требуемую работу (может ли выполнять данную работу);
* заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе (хочет ли выполнять данную работу);
* управляемости и совместимости кандидата (соответствует ли требованиям корпоративной культуры);
* безопасности кандидата для компании.

Таблица 12 - Критерии оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности (основные признаки хорошего работника)

|  |  |
| --- | --- |
| Может (способности кандидата) | Может успешно выполнять рассматриваемую работу: знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т.д. |
| Хочет (мотивация кандидата) | Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема. |
| Управляем, совместим (соответствие корпоративной культуре) | Кандидат хорошо понимает смысл сказанного и детали. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не падает в заторможенное состояние или агрессию. Реально готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, принятые на новом месте. |
| Безопасен | Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности компании (отсутствие криминального прошлого и связей, честность, лояльность к работодателю и т.п. |

Пояснения к таблице.

1. Способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу (критерий «Может»):

* Образование и теоретическая подготовленность.
* Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта.
* Коммуникативные качества.
* Умение организовать и планировать свою работу.
* Лидерские качества (для руководителя).
* Управленческие способности и навыки (для руководителей).
* Способность к обучению и развитию.
* Здоровье и работоспособность.
* Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата выполнять требуемую работу.

2. Заинтересованность в рассматриваемой работе (критерий «Хочет»):

* Мотивы перехода кандидата с работы на работу.
* Перспективы и ближайшие цели кандидата.
* Содержания и приоритеты ожиданий кандидата по поводу новой работы.
* Факторы, которые привязывают кандидата к компании.
* Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от компании.
* Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты труда на новом месте.
* Наличие альтернативных предложений работы.
* Порядок и критерий принятия кандидатом решения по выбору новой работы.

3. Управляемость и совместимость кандидата (критерий «Соответствие корпоративной культуре»):

* Способности к правильному восприятию информации.
* Отношение к критике.
* Самокритичность кандидата и адекватность в самооценках.
* Конфликтность кандидата.
* Ответственность и дисциплинированность кандидата.
* Уровень оптимизма кандидата.
* Применяемый стиль руководства (для руководителей).
* Стиль руководства, который кандидат предпочитает получать от своего начальства.
* Привычки и ожидания кандидата по групповым нормам поведения в компании и коллективе.
* Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими.

4. Безопасность кандидата для компании (критерий «Безопасен»):

* Лояльность кандидата к работодателю.
* Способность кандидата устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами.
* Отсутствие склонности к болтливости.
* Соответствие уровня жизни кандидата называемым доходам.
* Склонность к злоупотреблению алкоголем, наркотиками, азартным играм и т.д.

**Общие требования к вопросам.**

1. Вопросы должны позволять извлечь информацию, с помощью которой можно судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с должностными обязанностями.
2. Вопросы не должны быть случайными.
3. Вопросы не должны быть бессистемными.
4. Вопросы не должны дублировать друг друга (если только интервьюер не ставит задачи поймать претендента на неточностях и противоречиях в ответах на вопросы).

**Общие требования к интервьюеру.**

Уметь формулировать вопросы так, чтобы большую часть времени говорил претендент. Вопросы, начинающиеся со слов «Почему...?», «Как...?», «Что...?» предполагают развернутые ответы. Вопросы типа «Были ли вы...?», «У вас есть...? и т.п. неизбежно заставят давать краткие ответы.

Уметь контролировать ход собеседования, т.е. способствовать тому, чтобы кандидат говорил именно то, о чем менеджер хотел бы узнать.Наиболее очевидным средством контроля является форма задаваемых вопросов. Вопрос, формулированный следующим образом: «Сконцентрируем на минутку внимание на...», «Мне хотелось бы услышать о...» или « Расскажите, как...», позволяет лучше контролировать ситуацию.

Уметь слушать, «держать открытым свой ум», концентрируя все органы чувств на восприятии поступающей информации. В большей степени результат собеседования зависит от сведений о кандидатах, собранных главным образом с помощью органов зрения и слуха. На основе этого менеджер сможет сделать верный выбор.

Уметь выносить суждения. На протяжении всего собеседования оставаться объективным: не выносить предвзятых суждений, не поддаваться соблазну принять решение в самом начале собеседования, подыскивая затем доказательства правильности своего мнения о претенденте.

**2. Технология личного собеседования с кандидатом**

Личное собеседование ставит следующие задачи:

* информирование претендентов о деятельности организации и объяснение им преимуществ работы в ней;
* реалистичное описание содержания работы, включая процесс введения в должность и испытательный срок;
* выяснение вопросов, подойдут ли претенденты для выполнения работы и какими качествами значимыми для этой работы они обладают;
* прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей в работе;
* предоставление претендентам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

При проведении личного собеседования можно выделить следующие основные этапы:

Первый этап - предварительная подготовка к собеседованию.

Второй этап - введение в интервью (установление личного контакта).

Третий этап - основной этап (сбор информации о кандидате).

Четвертый этап - представление кандидату своей компании.

Пятый этап — решение дополнительных вопросов.

Шестой этап - подведение итогов переговоров.

Седьмой этап - принятие решения.

**Первый этап - предварительная подготовка к собеседованию.**

Необходимо:

Быть готовым дать кандидату необходимую информацию о должности и компании.

Иметь при себе документы кандидата: резюме с пометками по телефонному собеседованию и анкету, если заполнялась.

Четко сформулировать для себя ключевые моменты предстоящего собеседования, что вы должны выяснить, чтобы затем аргументировано представить отобранного кандидата потенциальному руководителю. Для этого сопоставить заявку с резюме.

Наметить вопросы для оценки квалификации (могут быть стандартны для всех кандидатов по одной заявке).

**Второй этап - введение в интервью (установление личного контакта с кандидатом).**

На втором этапе **основной задачей** является установление контакта таким образом, чтобы получить от человека как можно больше информации и оставить у него желание взаимодействовать с лицом, проводящим собеседование.

На этапе установления личного контакта можно использовать следующие приемы:

«Правило 40 секунд».Суть приема - в среднем за это время у лица, проводящего собеседование и у претендента складывается первое впечатление. Интервьюер может оценить, какое первое впечатление (а оно сильно влияет на дальнейшее общение) будет производить потенциальный сотрудник на клиентов, партнеров, на всех тех, с кем он будет контактировать по работе. За это время важно установить контакт и произвести положительное впечатление на претендента. Способы установить контакт, снять напряженность, недоверие, «разговорить» претендента:

1. начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например: «Легко ли Вы добрались до нашего офиса?»;
2. предложить сесть там, где ему удобно;
3. улыбнуться, пожать руку;
4. рассказать о себе или вспомнить забавный случай, который произошел при устройстве на работу;
5. выяснить каким временем располагает кандидат;
6. получить согласие на то, что вы будете делать заметки по ходу собеседования.

Интервьюер должен «доказать», что по своим представительским данным и умению общаться с людьми он соответствует занимаемой должности. Претенденты предпочитают аккуратных, со вкусом одетых, компетентных и информированных интервьюеров, которые умеют слушать, относятся к претендентам с уважением и предоставляют им возможность продемонстрировать свои знания и навыки. Общение с некомпетентным и незаинтересованным интервьюером может привести к тому, что претендент отвергнет предложение о работе в пользу других компаний.

Правило похвалы/комплимента. Созданию благоприятной для самораскрытия кандидата обстановки помогут похвала или искренний комплимент.

Эффект края. Суть приема - в наибольшем объеме запоминается и воспринимается информация в начале и в конце сообщения. Поэтому, в первой части переговоров обязательно должен быть тезис.

На втором этапе обязательно проговаривается цель данных переговоров, и чем они должны завершаться. Переговоры могут завершиться:

* решением взять перерыв,
* решением о необходимости, следующей встречи,
* решением отвергнуть данную кандидатуру.

Очень желательно изначально проинформировать кандидата о том, что проводится конкурс на занятие вакансии, указать цель, возможные результаты.

**Третий этап - сбор информации о кандидате в процессе собеседования.**

1.Рекомендации по проведению.

* Четко обозначьте роли. Вы не экзаменатор, вы должны вместе с кандидатом решить общую задачу: «примерить» должность к кандидату, а не кандидата к должности.
* Честно признайте свою недостаточную компетентность в профессиональных аспектах должности и в особенностях должности, если это есть.
* Не упустите ключевые моменты и вопросы, помеченные вами при подготовке к собеседованию.
* Делайте упор на открытые вопросы («Расскажите», «Приведите примеры», «Почему?» и т.п.).
* Повышайте «градус» собеседования. Из ответов на неудобные вопросы получается наиболее ценная информация.
* Проявляйте настойчивость и дотошность, если ответы кандидата не являются достаточно конкретными и полными.

2.Применяемые в процессе проведения собеседования методики оценки кандидата:

Метод интервью.В процессе собеседования претенденту предлагается ответить на ряд вопросов, которые в совокупности помогут получить необходимую информацию о кандидате. Набор вопросов должен быть продуман и соответствовать конечной задаче собеседования - найти подходящего кандидата на определенную должность (Приложение И).

Метод самопрезентации. Кандидату предлагается за какой-то период времени «рассказать о себе». Здесь важно обратить внимание на приоритеты кандидата - с чего он начал, какое внимание уделил профессиональной сфере, какое - образованию, какое - личным аспектам и т.д.

Плюс этого метода — оценка приоритетов кандидата, его коммуникативных способностей, логики и аналитического мышления.

Минус - потери времени и неуправляемость: скажет только то, что хочет.

В ходе самопрезентации следует обратить внимание на следующее:

* логическое мышление - проводятся причинно-следственные связи;
* глобальность и детальность мышления - насколько детально и последовательно кандидат рассказывает о себе. Для стратега, например, финансиста или коммерческого директора, предпочтительнее глобальность, для секретаря или бухгалтера - детальность;
* склонность к работе в одиночку или в группе, работе в качестве менеджера или работе под руководством и др.

Комбинированный метод. Сочетание метода самопрезентации и интервью.

Применение проективных методик (вопросов). Претенденту предлагается отвечать на ряд вопросов, основанных на проективных методиках (разновидность психологических). Проективные вопросы помогают понять реальные мотивы потенциального сотрудника, определить сценарии его поведения и действия в различных ситуациях. Это так называемые проективные вопросы, которые не апеллируют напрямую к характеристикам человека, но дают довольно достоверную (примерно 90% попаданий) картину: мотиваторов; предпочтений и избеганий по отношению к коллективу и дополнительных мотиваторов; предпочтений по должностным взаимоотношениям.

Метод провокаций. Применение провокационных методов требует от интервьюера высокого профессионализма.

1. Провокационный вопрос.Существуют определенные провокационные вопросы, которые позволяют определить, насколько человек искренен или же склонен давать так называемые социально желательные ответы.

Например. Вы всегда пунктуальны? Ответ: Всегда - свидетельствует о неискренности.

Вы всегда выполняете свои обязательства? Вы употребляете алкоголь? Нормальный ответ: Да, иногда, Да по случаю или что-то подобное. Ответ типа: Нет, никогда, - заставляет задуматься об искренности отвечавшего.

Так же можно задать следующие вопросы: Всегда ли Вы говорите правду? Вы всегда переходите улицу на зеленый свет? Вы иногда сердитесь?

2. Неконкретный вопрос.Кандидату задается очень неконкретный, расплывчатый вопрос. Слабый кандидат начинает отвечать и «плывет». Сильный кандидат начинает уточнять, что именно интересует интервьюера. Определяется способность кандидата к эффективной устной коммуникации.

3. Пауза.Интервьюер, выслушав ответ на вопрос, молчит и наблюдает за кандидатом. Уверенный в себе и стрессоустойчивый кандидат хорошо держит паузу. Но кто-то не выдерживает, напрягается и опять начинает что-то рассказывать.

4. Активное слушание.Интервьюер применяет приемы активного (зрительный контакт, заинтересованная поза, кивки, поддакивания и одобряющие междометия, конспектирование). Но при этом интервьюер не задает никаких дополнительных вопросов. Кандидат, плохо контролирующий свою речь и ситуацию общения, впадает в многословие.

5. Побуждение к откровенности.Интервьюер ведет себя максимально доброжелательно, демонстрирует интерес и одобрение. На этом фоне интервьюер побуждает кандидата к болтливости и выдаче интервьюеру той информации, которую лучше было бы не сообщать.

6. Непонимание.Кандидат достаточно полно и содержательно ответил на вопрос. Интервьюер говорит «Не понимаю!» и демонстрирует неудовлетворенность, создавая тем самым для кандидата стрессовую ситуацию. Кандидат может ее не выдержать и начать рассказывать еще раз, добавляя подробности и детали. Можно опять сказать «Опять не понял» и т.д. стрессоустойчивый и искусный в общении кандидат обычно начинает уточнять, что именно интервьюеру показалось непонятным. Раздражительный и склонный к агрессии кандидат может не выдержать ситуации и проявить встречную агрессию.

7. Приписывающие высказывания.Например, кандидат рассказывает о своем опыте выполнения какой-то работы. А интервьюер вдруг заявляет: «Если я правильно понял, вы очень мало этим занимались». Или, например, выслушав достаточно «гладкий» ответ об отношениях с руководством, сказать: «Если я правильно понял, отношения были не очень хорошие, да?» иногда в таких ситуациях кандидат соглашается, что позволяет начать цепочку вопросов и выяснить действительное положение дел.

8. Обобщающая итоговая провокация.Вы видите, что кандидат подходит для рассматриваемой должности и заинтересован в ней. Но интервьюер с серьезным видом заявляет: «Мне кажется, что ваш опыт и ваши интересы таковы, что рассматриваемая работа вам не подходит». Сильный и действительно заинтересованный кандидат в такой ситуации не поддается на провокацию и продолжает «продавать себя», стараясь переубедить интервьюера.

Деловая игра «Assessment Centre» (комплекс оценки персонала).

В ситуациях, когда главное для сотрудника - навыки взаимодействия с людьми, как, например, для банковских менеджеров, целесообразно провести игру в полном объеме (но это требует специальных временных и денежных затрат), но можно и ее элемент.

Ситуация 1. Вы секретарь. Звонит клиент компании (это - я), просит срочно предоставить коммерческую информацию, которой Вы не располагаете, а менеджера нет на месте. Ваши действия.

Ситуация 2. Ваша задача - убедить меня купить ваш товар X. Я - директор магазина.

Ситуация 3. Вы руководитель, я подчиненный. Ваша задача - поставить передо мной цель, определить мотиваторы и формы контроля, исходя из полученной обратной связи.

Ситуация 4. Вы менеджер по продажам на нашем предприятии. Как вы начнете поиск новых клиентов.

Ситуация 5. Вы звоните по телефону, представляетесь сотрудником компании. В ответ вы слышите ругань и категоричную просьбу не звонить. Ваши действия.

Подобный сокращенный вариант игры позволяет быстро выяснить реальные навыки и умение ориентироваться в новой ситуации.

Так, негативная реакция на подобное предложение со стороны кандидата – уже сама по себе диагностическая - она свидетельствует или о неуверенности в себе, или о завышенной самооценке, или о нежелании сотрудничать с вами. Предстоит решать, нужен ли вам такой сотрудник.

**3. Методы выявления дезинформации, неискренности в процессе личного собеседования**

Указанные выше методы позволяют получить максимально развернутую информацию, но все-таки кандидат может попытаться скрыть часть информации о себе. К признакам, указывающим на вероятную ложь, относятся определенные физиологические симптомы, своеобразные мимика и жестикуляция человека, некоторые его слова и фразы.

Как выявить дезинформацию? Следует обратить внимание:

* на невербальные средства общения: изменение темпа речи (резкое убыстрение или замедление); избежание глазного контакта после какого-то вопроса; «бегающий взгляд»; жесты «прикрытия рта», «оттягивание воротничка», «нервозные жесты»; изменение размера зрачка, положение зрачка в течение разговора; ложь всегда связана с расширением сосудов и учащением сердцебиения, поэтому можно обратить внимание на цвет лица говорящего (вспомните: «врет и не краснеет»);
* на рационализации - попытки длинно, заумно или теоретизированно ответить на вопрос или уйти от ответа; типичный вариант ухода от вопроса: «Вы справитесь с машинописными работами?»: «Мне приходилось выполнять различные виды работ». «Шеф всегда был мной доволен и т.д.» Ответивший так, не уверен в своей квалификации в выполнении таких работ;
* на наличие слов-паразитов.

Если видите один из сигналов лжи или сокрытия информации, неискренности, попробуйте затронуть тему вторично через какое-то время. Ситуация повторится - значит, здесь действительно проблема, нет - попробуйте «копать» дальше. Понятно, что если сигналов неискренности слишком много, возникают серьезные сомнения в возможностях сотрудничества.

Приведенные ниже факты окажут помощь в диагностики лжи, однако нужно иметь в виду, что описываемые признаки могут указывать на неискренность человека, но ни в коем случае не являются однозначным доказательством этого.

**Четвертый этап - представление кандидату своей компании.**

На данном этапе интервьюер рассказывает кандидату о компании, его будущих должностных обязанностей и функциях. Если интервьюер решил, что претендент не подходит, то можно убедить претендента в этом, показав разницу между его возможностями и реальными требованиями. Но можно этого и не делать, все зависит от личной позиции интервьюера. Если претендент интересен, то необходимо его мотивировать на сотрудничество с компанией. Делать это можно, исходя из тех мотивов, которые, были выявлены в предыдущей части переговоров.

**Пятый этап - решение дополнительных вопросов.**

На этом этапе имеет смысл предложить кандидату задать вопросы (что даст возможность еще раз определить приоритеты кандидата) и ответить на них. В любом случае это - последний шанс разрешить сомнения, свои и кандидата. Только вопросы о профессиональной деятельности и ни одного о людях и взаимодействиях - возможна ориентация на работу без учета интересов людей. Обратная ситуация - приоритеты связаны с общением (Приложение К).

**Шестой этап - подведение итогов переговоров и принятие решения.**

Здесь - краткое подведение итогов, в любом случае взаимную благодарность за уделенное время, а также четкую договоренность о дальнейшем взаимодействии: кто, когда и по какому решению кому звонит, какова дальнейшая процедура принятия решения. На этом этапе нужно быть честным с кандидатом и говорить, что звонок ему последует только в случае положительного решения, и при этом приблизительно обговаривать сроки: ведь человек ждет и может отказаться от каких-то других возможностей.

**Седьмой этап - этап принятия решения.**

После ухода кандидата необходимо **сразу** систематизировать и резюмировать всю собранную информацию о нем, проанализировать плюсы и минусы, в том числе признаки, создающие негативное впечатление о кандидате, значимость каждого признака для будущей работы, и принять взвешенное решение (Приложение Л).

Систематизировать данные о кандидате призвано заполнение «Листка служебной информации» (Приложение М).

**3.4 Эффективность от внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала**

На этапах внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала строится перечень необходимых мер с указанием их содержания, срока выполнения, ответственного исполнителя и формы завершения работ; разрабатывается конкретная рабочая документация, необходимая для практического внедрения системы оценки, проведения приемо-сдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования усовершенствованной системы отбора и оценки персонала.

Необходимое условие для успешной реализации усовершенствованной системы отбора и оценки персонала - поддержка со стороны руководства - в конечном счете, поддержка даже более важна, чем разработка тонких и сложных методов оценки или процедур.

Кроме этого, для внедрения усовершенствованной системы отбора и оценки персонала необходимо развитие организационного механизма:

* тесное увязывание с существующей в Сбербанке, поддерживаться существующими процедурами и организационной культурой;
* она должна вносить свой вклад в эффективную работу и других программ: обучения и повышения квалификации, расстановки кадров, мотивации персонала и др.;
* результаты дадут ценную информацию о качестве используемых в организации методов отбора и о том, насколько используемые критерии отбора способны прогнозировать будущие профессиональные достижения;
* также может быть определена эффективность действующих в организации программ обучения и повышения квалификации;
* активное вовлечение руководителей Сбербанка в систему оценки персонала – они могут выступать в роли экспертов, оценивая предлагаемые подходы к определению эффективности работы, принимают участие в разработке методов отбора, оценки и выработке критерий разных категорий работников. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их личную заинтересованность в успешном внедрении и функционировании системы;
* необходима организация обучения работников, участвующих в подготовке и проведении, т.к. недостаточный уровень необходимых знаний и навыков, производящих отбор и оценку персонала, является одной из наиболее серьезных причин того, что те задачи, которые, собственно, и должны решаться при оценке персонала, не решаются. На наш взгляд, обучение должно рассматриваться как важнейшее направление работы по совершенствованию системы отбора и оценки персонала, т.к. оно обеспечивает освоение новых методов отбора и оценки персонала и навыков проведения оценочных интервью.

Предлагаемые в данной работе процедуры отбора и оценки персонала имеются ряд отличий, что в общем виде отражено в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнительная характеристика существующих и предлагаемых методов отбора и оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы отбора и оценка | Действующая | Предлагаемая |
| Источники отбора | Основной: внешний - из других организаций | Основной: внутренний с использованием внутрикорпоративного конкурса |
| Критерии отбора | Формализованные - для всех специальностей | Разрабатываются специальная система критериев для каждой специальности |
| Оценка профессиональных качеств | Основной:-неструктурированное собеседование,-вопросы заранее не готовятся,-беседа проходит в свободной форме | Предусматривает испытание различными взаимодополняющими техниками и методами.Собеседование структурированное с заранее составленным вопросам, проводится по четко составленному плану с привлечением высококвалифицирован-ных консультантов-психологов |

В основе предлагаемой системы отбора и оценки персонала лежат следующие принципы, которые в действующей системе отбора персонала в Сбербанке либо отсутствуют, либо недостаточно проработаны. Это:

* обязательный внутрикорпоративный конкурс;
* система критериев оценки должна специально разрабатываться в соответствии со спецификой его будущей деятельности, оценка должна производиться на основании данной системы (а не стандартного набора «профессионально важных качеств»), что позволит выявить и оценить действительно значимые параметры кандидатов;
* испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями;
* оценка производиться не только работниками банка, но и специально приглашенными квалифицированными специалистами-психологами, что делает возможным учет сложно поддающихся описанию психологических факторов;
* в специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности, что позволяет непосредственно наблюдать и оценивать уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач;
* каждый участник оценки оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения уровня значимости результатов;
* оценивается реальное поведение, а не гипотезы о его причинах, выявляться и описываться качественные характеристики, индивидуальные особенности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволит оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в профессиональной деятельности.

Предлагаемая система отбора и оценки персонала несет в себе ряд потенциальных выгод, как для организации, так и для кандидатов.

Преимущества предложенной усовершенствованной системы отбора и оценки персонала **для банка** видится в следующем:

* валидная оценка индивидуального потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства, или же различий исполняемых функций и занятий;
* объективные процедуры, измеряющие всех участников по релевантным качествам или способностям с использованием эквивалентного стандарта.
* возможность узнать индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы), используя стандартные процедуры вне привычного рабочего окружения;
* возможность определить специфические сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития;
* формирование команды с высоким потенциалом;
* подбор кадрового резерва из числа сотрудников, обладающих высоким трудовым потенциалом.

Преимуществами для **кандидатов** являются:

* равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению;
* лучшее понимание своих должностных обязанностей и необходимых для успеха качеств;
* возможность выразить свои интересы, цели и ожидания в отношении карьеры в условиях, специально созданных для эффективного использования информации;
* возможность узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале для целей саморазвития;
* возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры и жизненных целях на основе более обширной информации.

Таким образом, в целом предлагаемая система позволит:

* определить внутри организации стандарты деятельности и критерии оценки;
* определить ценность сотрудников не только для подразделения, в которое отбирается сотрудник, но и для банка в целом;
* обоснованно принимать управленческие решения, особенно связанные с управлением персонала;
* выявить «болевые точки» в системе обора и оценки кандидатов, что позволит более тщательно подбирать высококвалифицированный персонал.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Отбор кадров – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата. В большинстве случаев выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Итак, важным шагом в процессе обеспечения банка человеческими ресурсами является отбор кандидатов, которые смогут результативно работать в Сбербанке. Поэтому разработка системы отбора и оценки персонала становится одной из важнейших составляющих общей системы управления банка.

В теоретической части настоящей дипломной работы рассмотрены особенности и технология отбора персонала.

В аналитической части рассмотрены вопросы, связанные с анализом системы отбора персонала Зеленогорского отделения №7815 Сбербанка России. Здесь же была рассмотрена краткая характеристика исследуемой компании, проведен анализ состояния и движения кадров, системы отбора и подбора персонала в банке.

По результатам анализа сделан вывод о том, что в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России уделяется большое внимание рациональному и эффективному отбору кадров.

Однако, для наибольшей эффективности процесса поиска и успешной организации системы отбора кандидатов, на основе рассмотренных положений по найму персонала в Зеленогорском отделении №7815 Сбербанка России, а также в связи с расширением сферы деятельности:

* предложена усовершенствованная система отбора кандидатов персонала;
* разработана технология личного собеседования с кандидатом.

Предложенная система позволяет сделать отбор персонала в банке более целевым и эффективным, что предоставляет банку дополнительные возможности для расширения и качественного улучшения клиентской базы, обеспечивающих представительность на рынке продаж банковских продуктов.

Практическая значимость основных положений и результатов дипломной работы заключается в том, что они могут быть использованы отделом кадров Сбербанка и его менеджментом в процессе текущего и стратегического управления персоналом.

Успешность предлагаемой системы отбора и оценки персонала возможна при соблюдении условий:

* она должна являться составной частью управления персоналом;
* она должна проводиться в соответствии с четко определенной методикой;
* обязательное участие квалифицированного психолога-консультанта и руководителей.

Вывод.

Внедрение предложенной системы отбора персонала позволит:

1) более тщательно подбирать квалифицированный персонал;

2) освоить новые, современные методы отбора и оценки персонала;

3) глубже выявлять личные и профессиональные качества претендентов, их психологические характеристики, что, в конечном итоге, окажет влияние на:

- результаты всей деятельности банка;

- сформирует более сплоченный коллектив, что обеспечит более стабильную работу не только отдела, в который подбирается работник, но банка в целом;

- повысит эффективность расходования средств за счет экономии их на обучении, в результате подбора уже профессионально-подготовленного персонала.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в дипломной работе, выполнены, цель работы достигнута.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1994. - № 32. - ст. 3301.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: 000 «ВИТРЭМ», 2004. – 360 с.
3. Андреев А.Ф. Основы кадрового менеджмента / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г.Лопатина. - М.: «Юрайт», 2001. – 354 с.
4. Базаров Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2003. - 312 с.
5. Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс - 2003. - №3. – С5-6.
6. Васькин А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие / А.А.Васькин. – М.: Компания Спутник +, 2000. - 237 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р.Веснин. – М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2006. – 407 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. – М.: Юристъ, 2004. - 496 с.
9. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В.К.Гупалов. - М.: «Финансы и статистика», 2002. – 430 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. – 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2002. – 256 с.
11. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2005. – 288 с.
12. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. – М.: Экзамен, 2000. – 318 с.
13. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом , 2003. - №33. - С.10-18.
14. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. – М.: Дело, 2003. – 128 с.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 303 с.
16. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность. // Управление персоналом. –2001. - №12. - С.39-42.
17. Кузнецова Н.В. Оценка потребности персонале // Справочник по управлению персоналом. – 2003. - №6. – С.15-36.
18. Магура М.И. Поиск и отбор персонала / М.И.Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 316 с.
19. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. -376 с.
20. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е.Моргунов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 339 с.
21. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.И.Плешин. – СПб: Питер, 2003. – 218 с.
22. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н.В.Пошерстник, М.С.Мейксин. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 296 с.
23. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П.Пугачев. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с.
24. Саакян А.М. Управление персоналом в организации / А.М Саакян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
25. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие / Под ред. И.В.Мишуровой. – М.: ИКЦ «Март», 2004.- 274 с
26. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М.: «HRC. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2003. - 240 с.
27. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело, 2002. - 272 с.
28. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для ВУЗов / И.Б.Дуракова, А.Я.Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2005. – 275 с.
29. Управление персоналом / Под общей ред. А.С.Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 321 с.
30. Управление персоналом / Под ред. С.И.Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с.
31. Управление персоналом предприятия / Под ред. А.А.Крылова, Ю.В.Прушинского. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2002. – 344 с.
32. Чижов Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития / Н.А.Чижов. - М.: Издательский центр «Анкил», 2003. – 275 с.
33. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика / Ф.И.Шахмалов. -М.: Наука, 2002. – 272 с.
34. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное / С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 318 с.
35. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп. / В.И.Шкатула. - М.: Изд. группа ИНФРА-М – НОРМА, 2000. - 560 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение А**

**Демографические данные персонала Банка**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год рождения | Мужчин | Женщин | Всего |
| 1948 | 1 | 0 | 1 |
| 1949 | 0 | 2 | 2 |
| 1950 | 0 | 2 | 2 |
| 1951 | 1 | 5 | 6 |
| 1952 | 0 | 1 | 1 |
| 1953 | 1 | 3 | 4 |
| 1954 | 1 | 5 | 6 |
| 1955 | 0 | 3 | 3 |
| 1956 | 0 | 2 | 2 |
| 1957 | 0 | 5 | 5 |
| 1958 | 1 | 3 | 4 |
| 1959 | 1 | 3 | 4 |
| 1960 | 1 | 4 | 5 |
| 1961 | 0 | 7 | 7 |
| 1962 | 0 | 5 | 5 |
| 1963 | 0 | 4 | 4 |
| 1964 | 3 | 5 | 8 |
| 1965 | 1 | 11 | 11 |
| 1966 | 1 | 6 | 7 |
| 1967 | 0 | 3 | 3 |
| 1968 | 1 | 2 | 3 |
| 1969 | 3 | 2 | 5 |
| 1970 | 2 | 8 | 10 |
| 1971 | 0 | 5 | 5 |
| 1972 | 2 | 5 | 7 |
| 1973 | 0 | 6 | 6 |
| 1974 | 1 | 6 | 7 |
| 1975 | 2 | 6 | 8 |
| 1976 | 2 | 4 | 6 |
| 1977 | 0 | 8 | 8 |
| 1978 | 1 | 4 | 5 |
| 1979 | 1 | 3 | 4 |
| 1980 | 1 | 5 | 6 |
| 1981 | 2 | 2 | 4 |
| 1982 | 2 | 5 | 7 |
| 1983 | 2 | 1 | 3 |
| 1984 | 0 | 1 | 1 |
| 1985 | 1 | 0 | 1 |
| 1986 | 0 | 0 | 0 |
| 1987 | 0 | 1 | 1 |
| ИТОГО | 36 | 148 | 184 |

Приложение Б

### ПОРЯДОК

**отбора и приема на работу специалистов в отделения Сбербанка России, организационно подчиненные территориальному банку СБ РФ**

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Порядок определяет содержание мероприятий по отбору специалистов для работы в отделениях Банка, порядок подбора персонала для комплектования должностей номенклатуры аппарата и номенклатуры отделений Банка

1.2. Прием на работу в отделения Банка осуществляется по результатам профессионального отбора персонала – системы оценочных процедур и мероприятий, позволяющих выявлять кандидатов, которые по своим деловым качествам наиболее пригодны к профессиональной деятельности в соответствующей предметной области.

1.3. Подбор персонала организуется и проводится с целью комплектования вакантных должностей, формирования эффективного кадрового потенциала, рационального планирования человеческих ресурсов и развития персонала отделений Банка.

# 2. СПИСОК ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

* 1. В настоящем документе используются следующие термины и определения:

Банк – территориальный банк Сбербанка России

Деловые качества – совокупность индивидуальных качеств человека, позволяющих ему успешно выполнять должностные обязанности (профессиональная компетентность, психологические особенности, специальные знания и навыки, опыт, управленческие способности).

Кадровая служба – Управление по работе с персоналом Банка, отдел по работе с персоналом филиала Банка.

Критерии отбора – формализованные требования к наличию необходимых качеств, профессиональных навыков претендента и уровню их выраженности.

Номенклатура Банка в филиале – управляющий, заместители управляющего отделением Банка, главный бухгалтер, заместители главного бухгалтера, начальники отделов (секторов), а при отсутствии отделов и секторов – специалисты в первом лице по направлениям: кредитование юридических лиц, кредитование частных клиентов, хозяйственная деятельность, безопасность, внутренний контроль.

Учетная номенклатура банка – руководители подразделений инкассации, специалисты юридической службы (независимо от занимаемой должности).

Отбор кандидатов – система мероприятий по оценке качеств и способностей, которыми обладает кандидат, на предмет их соответствия рассматриваемому виду трудовой деятельности.

Персональные данные работника – информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Подбор кандидатов – сопоставление профессионально-квалификационных требований конкретных должностей с характеристиками кандидатов (квалификация, профессиональный опыт, деловые и личностные качества).

Профильное подразделение – управление (самостоятельный отдел) аппарата Банка, самостоятельный отдел (сектор) отделения Банка.

Профессионально-важные качества – особенности работника, определяющие его индивидуальные возможности освоить конкретный вид деятельности, достичь в ней результативности и профессионально развиваться.

Резюме – краткое структурированное изложение персональных данных претендента, значимых для решения вопроса о его трудоустройстве.

Руководитель Банка – Председатель Банка.

Руководитель филиала – управляющий отделением Банка.

Учетная номенклатура Банка в филиале – руководители подразделений инкассации, специалисты юридической службы (независимо от занимаемой должности).

Учетно-характеризующие документы – оригиналы или копии документов, оформленные в установленном порядке и удостоверяющие личность человека, его права, обязанности, образование, служебное или общественное положение, а также содержащие другие сведения биографического или производственного характера.

Филиал – отделение Сбербанка России, организационно подчиненное Банку.

# 3. КРИТЕРИИ ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ ДЛЯ РАБОТЫ В ФИЛИАЛЕ БАНКА

3.1. Критерии профессионального отбора предназначены для оценки деловых качеств претендента и устанавливаются в зависимости от должности, на которую рассматривается кандидат, и его функциональных обязанностей по направлениям деятельности. При отборе претендентов для работы в филиале Банка используются следующие критерии: профессиональный, образовательный, социально-демографический, управленческий, психологический, медицинский, специальный.

3.2. Профессиональный: необходимый уровень квалификации и компетентности, практический опыт работы по специальности, в том числе в финансово-банковской сфере.

Перечень критериев профессионального отбора устанавливается профильным подразделением Банка (филиала) совместно с кадровой службой с учетом специфики профессиональной деятельности подразделения, требований федерального законодательства и внутренних нормативных документов Банка.

3.3. Образовательный: высшее финансовое, экономическое или иное профессиональное образование, соответствующее профилю предстоящей деятельности кандидата.

3.4. Социально-демографический: наличие гражданства, место проживания, возраст, владение государственным языком, отсутствие запрета заниматься определенными видами деятельности.

3.5. Управленческий: опыт руководства организацией, отделом или иным структурным подразделением организации, преимущественно по профилю профессиональной деятельности.

3.6. Психологический: уровень развития деловых качеств претендента, их соответствия профессионально-важным требованиям деятельности и социально-психологическим особенностям комплектуемого подразделения.

3.7. Медицинский: состояние здоровья (применяется в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации).

3.8. Специальный: навыки работы с персональным компьютером, владение иностранным языком, другие навыки и знания, влияющие на успешность профессиональной деятельности.

# 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА СПЕЦИАЛИСТОВ И ПОДБОРА КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТИ НОМЕНКЛАТУРЫ ФИЛИАЛА БАНКА

4.1. Отбор кандидатов на работу в филиал Банка проводится на основе критериев отбора установленных настоящим Порядком, в соответствии с Квалификационными характеристиками по должностям работников Банка и его филиалов, утвержденными постановлением Министерства труда Российской Федерации от 06.12.95г. № 67, с учетом требований, установленных для рассматриваемой должности.

* 1. Отбор кандидатов для работы в филиале Банка на должности специалистов бизнес

- направлений проводится на конкурсной основе. Для проведения отбора приказом филиала может создаваться конкурсная комиссия в составе председателя, членов комиссии и секретаря.

* 1. Источниками отбора претендентов являются:
* кадровый резерв на должности номенклатуры филиала Банка;
* кредитно-финансовые, другие учреждения и организации;
* службы занятости и кадровые агентства;
* высшие и средние профессиональные учебные заведения;
* самопроявившиеся кандидаты;
* другие источники.

4.4. Основанием для организации работы по подбору кадров являются письменные заявки профильных подразделений филиала (приложение 1), решения руководителя Банка (филиала).

Заявки формируются исходя из наличия вакансий, потребности в специалистах с учетом планов развития подразделений и предполагаемых должностных перемещений работников. Заявка оформляется на каждую вакантную должность (предполагаемую вакансию).

4.5. Изучение поступивших от потенциальных кандидатов документов (анкета, резюме) осуществляется кадровой службой филиала.

4.6. Кандидаты, первичные сведения о которых признаны соответствующими предъявляемым требованиям, кадровой службой приглашаются для собеседования, изучения учетно-характеризующих документов и заполнения анкеты (приложение 2). Анкеты или

резюме кандидатов направляются на рассмотрение в соответствующие профильные подразделения филиала.

4.7. Руководитель профильного подразделения филиала по результатам изучения представленных данных принимает решение о целесообразности проведения собеседования с кандидатом с целью определения уровня его профессиональной компетентности, практических навыков, знаний и умений и направляет в кадровую службу служебную записку.

4.8. Отобранные кандидаты приглашаются кадровой службой филиала для изучения

их личностно-деловых качеств, психологического тестирования и проведения собеседований в профильных подразделениях.

Решение о дате, времени и месте проведения указанных мероприятий принимается кадровой службой филиала по согласованию с профильным подразделением филиала и доводится до сведения претендентов.

4.9. В случае, если профильное подразделение филиала самостоятельно провело подбор кандидата на вакантную должность (собеседование и профессиональную оценку), служебная записка с указанием предлагаемой должности, функциональных обязанностей, а также резюме кандидата направляются в кадровую службу филиала Банка для изучения его личностно-деловых качеств и проведения психологического тестирования.

4.10. Копии характеризующих документов на отобранных кандидатов направляются в подразделения безопасности филиала для проведения согласования.

4.11. Подбор кандидатов на замещение должностей в бизнес - подразделения (операционный отдел, отдел кредитования юридических лиц, отдел кредитования частных клиентов), должностей заведующих дополнительными офисами осуществляется, как правило, конкурсной комиссией, в состав которой должны входить руководители филиала, руководители (представители) профильных подразделений и кадровой службы филиала. Для оценки уровня профессионально-важных качеств претендентов могут использоваться такие формы испытания как собеседования, письменные экзамены, защита проектов, ролевые игры и т.д.

4.12. По результатам оценки из нескольких претендентов выбирается кандидат, деловые качества и персональные данные которого наиболее соответствуют предъявляемым требованиям.

4.13. На кандидата, успешно прошедшего все этапы отбора, профильное подразделение филиала готовит и направляет в кадровую службу филиала представление, согласованное с курирующим данное подразделение заместителем управляющего филиалом, и должностную инструкцию.

4.14. В случае получения кандидатом отрицательной оценки на любом из этапов профессионального отбора соответствующим подразделением готовится и направляется в кадровую службу филиала аргументированное заключение.

4.15. Доступ к сведениям, полученным в результате подбора и оценки кандидатов, разрешается только специально уполномоченным работником кадровой службы и подразделения безопасности.

**5. ПОРЯДОК ПОДБОРА КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТИ НОМЕНКЛАТУРЫ БАНКА**

5.1. Кандидаты на должности номенклатуры Банка проходят согласование в Банке.

5.2. Для согласования кандидатов на должности номенклатуры Банка кадровой службой филиала в кадровую службу Банка направляются представления (приложение 3), анкеты (резюме) кандидатов (приложение 2), копии документов об образовании и повышении квалификации. Если кандидат изменял фамилию, имя, отчество, то – копии соответствующих документов (паспорт, свидетельство о заключении брака, о разводе).

5.3. Кандидаты на руководящие должности номенклатуры Банка проходят согласование в профильных подразделениях Банка и индивидуальные собеседования с заместителями Председателя Правления банка, курирующими эти подразделения. Листы согласования с заключениями соответствующих руководителей передаются в кадровую службу Банка.

5.4. Кадровой службой Банка готовятся и направляются в главное территориальное Управление Банка России по Красноярскому краю ходатайства о согласовании кандидатов на должности руководителей (их заместителей), главных бухгалтеров (их заместителей) филиалов Банка с приложением документов, предусмотренных Инструкцией Банка России/2/.

5.5. Для согласования кандидатов на должности учетной номенклатуры Банка кадровой службой филиала в кадровую службу Банка направляются представления (приложение 3), анкеты (резюме) кандидатов (приложение 2), копии документов об образовании и повышении квалификации.

Кандидаты на должности учетной номенклатуры Банка при необходимости проходят индивидуальные собеседования в профильных подразделениях аппарата Банка.

О результатах согласования кандидатов в аппарате Банка кадровая служба Банка письменно уведомляет руководителя филиала.

До окончания испытательного срока специалисты юридической службы (независимо от занимаемой должности) вызываются для собеседования

# 6. ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ

6.1. Прием на работу в филиал Банка осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, Положения о персональном учете работников Банка /1/.

6.2. С работниками заключается трудовой договор в письменной форме.

6.3. Прием работников на должность, связанные с тяжелыми, вредными и/или опасными условиями труда, и лиц в возрасте до 18 лет осуществляется в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, при наличии у них медицинской справки, подтверждающей пригодность к выполнению поручаемой работы.

6.4. Кадровая служба филиала Банка формирует пакет учетно - характеризующих документов на кандидата, которые вместе с представлением, должностной инструкцией, трудовым договором и проектом приказа о приеме работника, завизированным в соответствии с установленным в Банке порядком /4/, направляет на рассмотрение руководителю филиала.

Прием работников в филиал на должности номенклатуры филиала Банка оформляется приказом филиала, на должности номенклатуры Банка – приказом Банка.

6.5. Приказы о приеме на работу в филиал работников на должности учетной номенклатуры Банка издаются филиалами Банка после получения письменных уведомлений кадровой службы Банка о результатах согласования кандидатов в Банке.

6.6. Прием работников в филиал на должности номенклатуры Банка, номенклатуры филиала Банка, требующие предварительного согласования в территориальном учреждении Банка России, оформляется приказами, издаваемыми после получения письменного заключения Главного управления Центрального Банка РФ по Красноярскому краю о согласовании представленных кандидатур.

6.7. Принимаемый на работу работник должен быть ознакомлен с внутренними нормативными документами Банка и филиала, имеющими отношение к трудовой функции работника (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор и др.).

6.8. Все поступающие на работу дают письменные обязательства о неразглашении сведений, содержащих коммерческую тайну Банка, и об отказе от участия в других коммерческих организациях).\*

6.9. С лицами, достигшими возраста восемнадцати лет, принимаемыми в филиал на работу, связанную с непосредственным обслуживанием или использованием денежных, товарных ценностей или иного имущества, заключается в установленных законодательством Российской Федерации случаях письменный договор о полной материальной ответственности.

6.10. Договор о полной материальной ответственности готовится профильным подразделением в трех экземплярах (по одному – для подразделения бухгалтерского учета и отчетности, кадровой службы и работника), каждый из которых подписывается работником и заместителем управляющего отделением, курирующим это структурное подразделение, заверяется печатью филиала Банка и передается на регистрацию в кадровую службу филиала Банка.

6.11. При заключении трудового договора соглашением сторон должно быть предусмотрено испытание работника, за исключением случаев согласно ст.70 Трудового Кодекса Российской Федерации, с целью проверки его соответствия поручаемой работе. Срок и условия испытания указываются в трудовом договоре. За неделю до окончания испытательного срока работники номенклатуры Банка вызываются для сдачи технического минимума в Банк. Специалисты юридической службы (независимо от занимаемой должности - учетная номенклатура Банка) до окончания испытательного срока вызываются для собеседования в юридическое Управление Банка.

6.12. По результатам прохождения испытания работником, не позднее 5 рабочих дней до даты его окончания, руководитель профильного подразделения направляет в кадровую службу филиала заключение (приложение 4).

6.13. При удовлетворительном результате испытания издания приказа не требуется.

6.14. Неудовлетворительные результаты испытания подтверждаются руководителем профильного подразделения соответствующими документами: служебными записками (актами) о допущенных нарушениях и ошибках, несвоевременном или некачественном выполнении поручаемой работы, объяснениями работника и т.п.

О предстоящем увольнении по результатам испытания работник предупреждается не позднее, чем за три дня.

**Приложение В**

**1. ВОПРОСЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОЦЕНИТЬ СПОСОБНОСТИ КАНДИДАТА ЭФФЕКТИВНО ВЫПОЛНЯТЬ ТРЕБУЕМУЮ РАБОТУ.**

**ОБРАЗОВАНИЯ И ЗНАНИЯ**

1. Почему вы решили получить именно это образование?
2. Как учились (легко ли шла учеба, какие оценки были по профилирующим предметам)?
3. Какие предметы нравились больше?
4. Как вы оцениваете качество полученного вами образования?
5. Какова ваша специализация по образованию? Почему вы выбрали такую специализацию?
6. В каких вопросах вы разбираетесь особенно хорошо? Почему вы так считаете?
7. Каких знаний вам не хватало на предыдущей работе? А сейчас?
8. Как вы пополняете свои знания и повышаете свою квалификацию?
9. Каким образом вы получили свои знания по такому-то вопросу?
10. Есть ли у вас желание продолжить свое образование? Если да, то почему?
11. Читаете специальную литературу по профилю работы? Что именно?
12. Что нового из разработанного в этой области можно было бы применить на практике?
13. Какие события, произошедшие во время вашего профессионального обучения, вам запомнились?

**ОПЫТ РАБОТЫ**

1. Какая из работ, на которых вы до сих пор работали, вам нравилась в наибольшей степени? Почему?
2. Рассмотрим вашу последнюю работу. Назовите, пожалуйста, три своих основных функции или обязанности, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
3. Назовите три функции или обязанности, необходимость выполнения которых доставляет наименьшее удовольствие. Почему?
4. Назовите три функции или обязанности, необходимость выполнения которых доставляет наибольшее удовольствие. Почему?
5. Какие функции выполняли на прежних местах работы? Какие задачи приходилось решать? Успешно решали?
6. С какими трудностями приходилось встречаться? Как их преодолевали?
7. Что могли бы сказать о профессиональных связях, которые могли бы использоваться на новом месте работы?
8. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
9. Опишите человека, который оказал самое ощутимое влияние на вашу профессиональную деятельность.
10. Как вы распознаете отсутствие компетентности в других, как Вы действуете столкнувшись с нею?
11. .Как вы определяете отлично сделанную (Вашими подчиненными) работу и как реагируете на нее?
12. В чем заключается самый большой вклад в компанию от Вашей деятельности на прежнем месте работы?
13. Почему Вы считаете себя достойным занять эту должности? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?
14. Какую цель вы достигните, заняв данную должность?
15. Назовите, пожалуйста, наиболее важные события из вашей школьной жизни и/или дальнейшей учебы, которые побудили вас предложить свою кандидатуру именно нам.
16. Какие виды канцелярской работы, отчетов, документооборота требовались от вас? Как много времени уходило на это?
17. Как проходит ваш типичный рабочий день.
18. Какая часть работы требует от Вас напряжения всех сил, а какая дается без особенных усилий.
19. Как и кем оценивается ваша работа.

**ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ, СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

1. Что вы предпримете, если работа окажется трудной?
2. Если работа будет мешать вашей личной жизни, вы уволитесь?
3. Вы готовы выполнить сверхурочную работу?
4. Есть люди, которые не успокаиваются, пока не становятся лучшими в своей работе? Вы не такой?
5. Приведите примеры вашей инициативы на прежнем месте работы?
6. Вас не пугает, когда приходится нести ответственность за что-либо?
7. О некоторых людях складывается мнение, что они много и упорно работают. Вы относитесь к их числу?
8. Вы готовы выполнять рутинную работу?
9. Вы не будете возражать, если возникнет необходимость выезда в командировки по стране?

**ОБ ОТНОШЕНИИ К ПРОБЛЕМАМ И ТРУДНОСТЯМ**

1. Расскажите о Вашем самом серьезном достижении на данном рабочем месте и о самом большом разочаровании.
2. Каков ваш способ справляться со стрессами и перегрузками.
3. Опишите рабочую ситуацию, в которой вы испытывал стресс. Как вы справились с ситуацией?
4. В трудные для организации периоды, каковы ваши действия.
5. За что вас критиковали последнее время.
6. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Расскажите о какой- либо своей ошибке.
7. Начальник тоже человек. Если он ошибается, как вы реагируете.
8. Опишите, пожалуйста, своего начальника (подчиненных).
9. Опишите своих коллег (клиентов).
10. За что вас критиковали последний год?
11. Опишите наиболее близкого к вашему идеалу и наиболее далекого от идеала руководителя.
12. Вы часто используете похвалу в адрес подчиненных или других людей?
13. Если нужно уволить кого-то, какую главную причину следует выделить? Почему?
14. Как вы предпочитаете работать в группе или один? Почему?
15. Опишите процесс принятия вами решений?

**О РАЗВИТИИ СПОСОБНОСТЕЙ**

1. Как ваша прежняя работа способствовала или препятствовала развитию ваших способностей.
2. Назовите дело (проект), которое вы успешно выполнили от начала до конца, почувствовав себя при этом удовлетворенным.
3. Чему вы научились за последнее время (за месяц, год, пять лет) и чему хотели научиться в будущем.
4. Почему и каким образом новое место работы может соответствовать вашим основным жизненным планам.
5. Вы умеете принимать решения?

# О ЦЕЛЯХ И ЦЕННОСТЯХ

1. Тот, кто хорошо и добросовестно работает, вознаграждается - повышением зарплаты, расширением своих возможностей, новой должностью и т.д. Какой вариант вознаграждения предпочли бы лично вы?
2. Каковы ваши планы. Кем бы вы хотели, в конце концов, стать? А в ближайшее время?
3. Вообразите, что прошло уже пять лет - чего вы добились.
4. Чем вас привлекла данная вакансия.
5. Как вы считаете, какими преимуществами Вы обладаете по сравнению с другими кандидатами.
6. К кому можно обратиться за отзывом о вашей работе и не против ли вы этого. Если против, то почему.
7. Как вы думаете, что ваши бывшие работодатели скажут о вас хорошего и плохого?
8. Что ваши прежние подчиненные могут сказать о вас?

**О ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВАХ**

1. Назовите три основных ваших личных качества?
2. Какие личные качества вы более всего цените в людях?
3. Вы инициативный человек? Приведите примеры.
4. Аккуратность - это свойственное вам качество.
5. Как бы вы описали свой характер?
6. Вы чаще соглашаетесь или спорите? Почему?

**ПРИВЯЗАННОСТЬ К ПРОШЛОМУ, СТРЕМЛЕНИЕ К НОВИЗНЕ ВПЕЧАТЛЕНИЙ**

1. Вы любите путешествовать?
2. Что вас привлекает больше: путешествовать по новым местам или по знакомым, там, где уже бывали когда-то?
3. Хотели бы вы жить в другой стране?
4. Вам трудно отказаться от своих привычек?
5. Вы часто меняли места жительства?
6. А места работы? По каким причинам?
7. Какой у вас был самый продолжительный срок работы на одном месте? Что заставило вас уйти с этой работы?
8. А самый короткий? Почему? (вопрос ставится, если у человека было несколько мест работы).
9. Вы любите перестановки мебели в квартире?
10. Вы считаете себя любознательным человеком?

**ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ**

1. Вам приходилось перед собой ставить высокие цели в жизни? Приведите примеры?
2. Что вы обычно делаете, когда сталкиваетесь с проблемой, которую трудно решить?
3. Вы сильно переживаете, если дела идут не так, как вы задумали?
4. Вам нравятся люди, которые не меняют своего мнения?
5. Вы согласны с тем, что чем больше увлечений у человека, тем лучше?
6. Вы часто ставите трудно достижимые цели? Приведите пример, когда вам удавалось достичь их?
7. Вы согласны с мнением, что люди, желающие жить спокойно, не должны выделяться?
8. Можно ли отнести вас к типу людей, которые не раз меняли свои увлечения?
9. Вы занимались спортом? Какое ваше самое большое достижение?
10. Вы часто меняли работу, пытаясь найти себя?

**МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА**

1. Вы способны совершить поступок, который другие могут осудить?
2. Как вообще вы реагируете на замечания по поводу вашего поведения (например, из-за громкого смеха в общественных местах и т.п.)? Будете считаться с мнением тех, кто его делает?
3. Другие люди обращались к вам с просьбой рассудить их, быть арбитром в их споре? Вам это удавалось?
4. Можно ли, на ваш взгляд, нормально устроиться в жизни, не обходя установленных правил или законов?
5. Вас часто подводили те, кому вы доверялись?
6. А вы? Случалось ли вам подводить тех, кто доверился вам?
7. Есть мнение, что каждый думает лишь о том. Чтобы получить выгоду для себя, все остальное - чепуха? Вы согласны с этим?
8. Испытывали ли вы когда-нибудь чувство вины за что-либо? Болезненно переживали это чувство?
9. Большинство законов не работают, и им можно не следовать? Вы разделяете это мнение?
10. Вы согласны с тем, что при заполнении анкеты для новой работы не обязательно сообщать данные, которые могут сыграть против вас?

**СТЕПЕНЬ НЕЗАВИСИМОСТИ**

1. Вам нравятся те, у кого на все есть свое мнение?
2. Вы попадали в ситуации опасности? Как вы поступаете в таких случаях: стремитесь обратиться за помощью или действовать самостоятельно?
3. Матери обычно опекают детей. Как вы переносили в детстве материнскую опеку?
4. Можно ли вас считать человеком, предпочитающим жить и работать в одиночестве (быть «одиноким волком») и получать от этого удовольствие?
5. Вы сами себя обслуживаете дома (делаете уборку, стираете свои вещи и т.д.), или вам кто-то помогает?
6. Относитесь ли вы к типу людей, которые не хотят делить с кем-либо свои горести или радости?
7. Среди ваших друзей есть люди, способные защитить вас в трудный момент?
8. Вы самостоятельно решаете свои проблемы или предпочитаете, чтобы вам кто-нибудь помог?
9. Вы часто прислушиваетесь к советам других?
10. Обычно вы действуете продуктивнее после того. Как советуетесь с кем-либо?

**САМООЦЕНКА**

1. Вы считаете себя оптимистом или пессимистом?
2. В детстве вы были трудным ребенком?
3. По сравнению с другими вы считаете себя более способным и сообразительным?
4. Вы часто сердитесь на себя?
5. Вы считаете, что обладаете достаточным жизненным и профессиональным опытом?
6. Могли бы вы оценить свои сильные стороны? А слабые?
7. Вы считаете, что можете принимать правильные решения в сложных ситуациях?
8. Чего бы вам хотелось достигнуть в жизни? Сможете сделать это?
9. Вы считаете себя психологически сильным человеком?

## СТРЕМЛЕНИЕ К ТВОРЧЕСТВУ И САМООБРАЗОВАНИЮ

1. Любите ли вы читать?
2. На какие темы вы предпочитаете читать книги, газеты и журналы?
3. Вы знаете о последних новинках по профилю вашей работы? Можете сказать что-нибудь о них?
4. Вам интересно решать задачи или проблемы, не имеющие готового решения?
5. Вы можете работать на компьютере? А компьютерные игры любите? В шахматы играете? Вы любите решать кроссворды?
6. Приходилось ли вам самостоятельно осваивать новое дело? Удавалось?

**СТЕПЕНЬ САМООРГАНИЗАЦИИ**

1. Вас считают практичным человеком?
2. Вы составляете планы на каждый день?
3. Можно ли назвать вас человеком, живущим сегодняшним днем?
4. А что вы думаете о своем будущем? Пытаетесь как-то его планировать?
5. Вас никогда не ругали за опоздания на работу?
6. Часто ли бывают случаи, когда вы забываете возвратить вещь, которую брали, на свое место?
7. Вы ведете учет ваших расходов?
8. Обычно вы тратите много времени, чтобы привести свои вещи в порядок?
9. У вас есть постоянные обязанности в семье?
10. Можно ли считать вас, человеком, работающим над собой (если это так, то как именно вы это делаете)?

**ТЕНДЕНЦИЯ К ЛИДЕРСТВУ**

1. Если бы вам платили одинаково, что бы вы предпочли - руководить или подчиняться?
2. Считаете ли вы важным для себя умение управлять людьми?
3. А вам приходилось это делать? Нравилось?
4. В спорах вы обычно берете вверх над оппонентами?
5. Если рядом с вами человек делает то, что вам не нравится, скажете ему об этом?
6. Как вы чувствуете себя, приказывая что-либо другим людям?
7. Вас тяготит, когда приходится нести ответственность за других?
8. Вам приходилось кого-либо ставить на место (одергивать)?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Вам никогда не хотелось основать собственное дело? Какое именно?
11. Расскажите, какое положение вы занимали в классе и/или в студенческой группе.

**КОММУНИКАТИВНЫЕ КАЧЕСТВА**

Для оценки способностей к устной коммуникации (входящей и исходящей) не требуется, как правило, специальных вопросов. Задавая любые вопросы следует следить за тем, насколько легко и правильно кандидат понимает то, о чем его спрашивают, и как он отвечает на вопросы.

Для оценки способностей к письменной коммуникации можно использовать метод пробных заданий или блок дополнительных вопросов.

1. Что вам нравиться говорить с людьми или писать? Почему?
2. Что у вас лучше получается говорить или слушать?
3. Как вы оцениваете свои ораторские способности?
4. Приведите, пожалуйста, пример своего удачного публичного выступления?
5. Приведите пример удачно подготовленного вами документа.
6. Четыре основных умения, определяющих коммуникативные качества человека - умения слушать, говорить, воспринимать письменную информацию и писать. Проранжируйте, пожалуйста, самооценки по этим умениям.
7. Предположим, меня интересует то, как вы собираетесь осваиваться на новой работе. Что вы предпочли бы, дать мне письменный план адаптации в должности или рассказать об этом? Почему?

2. ВОПРОСЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОЦЕНИТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ КАНДИДАТА В РАССМАТРИВАЕМОЙ РАБОТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

1. Многие хотят устроиться на хорошую работу? Какой должна быть работа, чтобы вы считали ее хорошей?
2. Почему вы хотите работать в нашей фирме?
3. Какие условия работы вы считаете подходящими для себя?
4. На какую заработную плату вы рассчитываете?
5. Что привлекало вас на прежних местах работы?
6. Для некоторых людей неважно, с кем они работают, и кто ими руководит. А для вас?
7. Работа у нас не всегда бывает интересной. Вас это не пугает?
8. Что заставляло вас увольняться с прежних мест работы?
9. Сколько времени вы будете тратить каждый день на дорогу на работу и обратно? Это подходит для вас?
10. Режим работы кажется вам нормальным?
11. Что вы считаете главным в выборе карьеры? Чего лично вы хотите добиться в плане карьеры?
12. Каковы ваши общие жизненные устремления?
13. Как вы относились на ваших прежних местах работы к тому, что увеличивается уровень ответственности через дополнительные функции?
14. По каким критериям и как вы собираетесь принимать решение о новой работе?
15. Есть ли у вас сейчас альтернативные варианты или предложения работы? Расскажите, пожалуйста, о них.
16. Если бы вам предложили интересную для вас работу, каков минимальный уровень оплаты труда, при котором бы вы приняли предложение. Почему?
17. Кем вы себя видите через пять лет?

**ВОПРОСЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОЦЕНИТЬ УПРАВЛЯЕМОСТЬ И СОВМЕСТИМОСТЬ КАНДИДАТА ОТНОШЕНИЯ С ЛЮДЬМИ**

1. В вашей жизни бывали случаи, когда вы принимали близко к сердцу проблемы других? Приведите примеры?
2. Люди делятся с вами своими проблемами? Вы готовы откликнуться на них?
3. Вы вмешиваетесь, когда на ваших глазах обижают слабого ( женщину, ребенка).
4. Вы легко сходитесь с незнакомыми людьми в компании или на вечеринке?
5. Можно ли вас считать человеком, старающимся быть в стороне от чужих проблем?
6. Вы часто сердитесь на других?
7. Вы сдерживаете себя, когда злитесь на других?
8. Можете первым ударить человека?
9. Вы подаете нищим?
10. Вы часто критикуете других людей?
11. Что вы делаете, чтобы достичь взаимопонимания с людьми?
12. С какими проблемами вы столкнулись в общении с людьми? Как вы решали эти проблемы?
13. Опишите рабочие ситуации, в которых для достижения результатов требовалось умение убеждать.
14. Опишите взаимоотношения, которые вы бы хотели иметь с коллегами, с руководителем.
15. Приведите три примера, когда вас критиковали за что-то.
16. Как вы воспринимаете критику в свой адрес? Приведите пример критики, которая оказалась для вас полезной.
17. Приведите три примера ошибок, неудачных действий или решений в вашей профессиональной деятельности.
18. Какие свои качества вы бы хотели развить, усовершенствовать или улучшить?
19. Как вы оцениваете успешность своей жизни и карьеры? Почему ваши оценки таковы? На чем они основываются?
20. Опишите идеального руководителя, подчиненным которого вы хотели бы быть.
21. Опишите идеального подчиненного, которого вы хотели бы иметь.
22. Что такое хороший коллектив? Каковы его признаки? Приходилось ли вам работать в хорошем коллективе?
23. Как вы оцениваете уровень своей самокритичности? Подтвердите примерами свои оценки.
24. Назовите тех, кто работал с вами три года назад и с кем у вас сохранились хорошие отношения?
25. В политике нашей компании обязательна процедура получения отзыва от прежних работодателей. Существует ли что-нибудь, что вы предпочитаете сказать сейчас, прежде чем мы услышим это от дающего рекомендацию?

**КОРПОРАТИВНОСТЬ**

1. Нормально ли, по вашему мнению, использовать больничный лист, чтобы оправдать невыход на работу по личным причинам?
2. На прежних местах работы у вас были друзья, с которыми вы поддерживали отношения в свободное от работы время?
3. Считаете ли вы, что большинство работников фирмы получают больше, чем того заслуживают?
4. По вашему мнению, преданность своему месту работы- редкое качество? А вы сами могли бы всю жизнь проработать в одном коллективе?
5. Вы часто конфликтовали с коллегами на прежнем месте работы? А с руководством?
6. Как вам лучше работать - одному или совместно с другими людьми?
7. Вы часто принимали участие в «неформальных мероприятиях» на работе или после нее вместе с другими сотрудниками (вечеринки, дни рождения, праздники и т. д.).
8. Хотели бы вы выполнять работу, за которую ни перед кем не нужно отчитываться?
9. Некоторые люди идут на работу как на каторгу? А вы?
10. Вы согласны с тем, что большинство людей в той фирме. Где вы работали, заслуживают более высокой заработной платы?

**ЛОЯЛЬНОСТЬ К РУКОВОДСТВУ**

1. Вы согласны с тем, что большинство руководителей замалчивают собственные ошибки, но обращают внимание на просчеты подчиненных?
2. Считаете ли вы, что почти у каждого начальника есть любимчики?
3. Справедливо ли мнение, что руководители стремятся больше эксплуатировать работников, а платить им меньше?
4. Вы согласны с тем, что в большинстве фирм с разными мерками подходят к руководителям и простым работникам? То, что прощается начальнику, никогда не простится исполнителю?
5. Во взаимоотношениях с руководством главное – отстаивать свои права. Вы согласны с этим?
6. Слишком требовательные руководители ухудшают производительность труда своих подчиненных? Это так?
7. Согласны ли вы с тем, что руководителям работать сложнее, чем подчиненным - больше ответственности?
8. Считаете ли вы, что если руководитель усилит дисциплину, то поведение сотрудников улучшится?
9. Справедливо ли мнение о том, что строгие правила ничего не дают и лишь отрицательно влияют на поведение сотрудников, но руководители не понимают этого?
10. По вашему мнению, администрация на прежнем месте работы справедливо обращалась с вами?

**4. ВОПРОСЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ОЦЕНИТЬ БЕЗОПАСНОСТЬ КАНДИДАТА ЧЕСТНОСТЬ**

1. Разделяете вы мнение о том, что для продвижения в жизни, нужно уметь приврать?
2. Согласны вы с тем, что честность - устаревшее понятие?
3. Многие считают, что в наше время люди без обмана не обходятся (не обманешь - не проживешь). Это так?
4. Как вы относитесь к людям, которые говорят только правду, какой бы горькой она ни была?
5. Вы согласны с тем, что большинство людей честны по своей природе?
6. Вы считаете себя честным человеком?
7. Но абсолютно честных людей почти нет? Не так ли?
8. Известно, что многие кассиры обманывают покупателей. А когда вам дают лишнюю сдачу, вы возвращаете ее кассиру?
9. Многие потерянные вещи так и не находят своих владельцев. Поэтому, если человек находит ценную вещь, стоит ли сообщать о ней? Согласны?
10. Так все же, есть, по вашему мнению, люди, которые никогда не берут чужого?
11. Считаете ли вы Что обманувший раз, обманет и еще?
12. Как вы поступите, если узнаете, что коллега расходует деньги фирмы на личные нужды?
13. Человеку свойственно приукрашивать себя устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя отвечая на мои вопросы?

**5. ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ, КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ, КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ**

1. Приходилось ли Вам когда-либо сталкиваться с государственными силовыми структурами? При каких обстоятельствах?
2. Были ли судимы, за что, по какой статье?
3. Какое имущество ( недвижимое ) имеется у Вас в собственности?
4. Имеется ли у Вас автомобиль, какой марки, когда куплен, можете ли при необходимости использовать его для работы?
5. Брали ли когда-либо кредиты, для каких целей, рассчитались ли за данные кредиты?
6. Ф.И.О. родственников, место работы, должность.
7. Являетесь ли Вы, либо Ваши родственники учредителями, акционерами каких-либо предприятий, каких именно.
8. Каково состояние дел на данном предприятии?
9. Кто является (являлся) главным бухгалтером?
10. Какие вредные привычки имеете? Как с ними боретесь?

**НАЛИЧИЕ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ, СЛАБОСТЕЙ И СЕРЬЕЗНЫХ ОТСТУПЛЕНИЙ ОТ НОРМ МОРАЛИ**

1. У вас есть крупные долги?
2. У вас есть знакомые в криминальной среде?
3. Вы принимали когда-нибудь наркотики? А сейчас? (уточняющий вопрос задается в случае положительного ответа на предыдущий вопрос).
4. Сколько вы можете выпить и не потерять контроль над собой?
5. Вам нравятся игры на деньги?
6. Вы поддерживаете личные отношения с кем-либо, работающим на фирме конкурентов?
7. Вам предстоят большие выплаты денег в ближайшее время (например, чтобы сделать дорогостоящие покупки)?
8. Какие проблемы у вас были на предыдущем месте работы?
9. Вы были довольны тем положением, которое занимали там?
10. Вам приходилось выступать против руководства там, где вы работали? Вы выступали один или договаривались с кем-либо?

**СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ**

1. Как вы оцениваете свое здоровье? По каким причинам брали бюллетень на прежней работе?
2. Часто ли употребляете алкоголь? Сколько можете выпить сохраняя самоконтроль?
3. Есть ли среди ваших знакомых люди, употребляющие наркотики?
4. А вы когда-нибудь употребляли наркотики?
5. Имеются ли у вас семейные проблемы, которые могут влиять на выполнение ваших профессиональных обязанностей?
1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта/ И.Б.Дуракова. - М.: Центр, 1998. - С.8. [↑](#footnote-ref-1)
2. Саакян А. М. Управление персоналом в организации/А.М Саакян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова. - СПб.: Питер, 2001. – 505с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е.Моргунов. - М., 2005. – 339 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управление персоналом / под ред. С.И.Самыгина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 298 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник/В.П.Пугачев. - М: Аспект Пресс, 2001. – С.35. [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. – С.59. [↑](#footnote-ref-6)
7. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений/ П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. - М.: Экзамен, 2000. – 318 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Управление персоналом / под общей ред. А.С.Турчинова. – М.: Изд. РАГС, 2002. – 321 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Перечень критериев профессионального отбора устанавливается профильным подразделением Банка (филиала) совместно с кадровой службой с учетом специфики профессиональной деятельности подразделения, требований федерального законодательства и внутренних нормативных документов Банка. [↑](#footnote-ref-9)
10. Деловые качества – совокупность индивидуальных качеств человека, позволяющих ему успешно выполнять должностные обязанности (профессиональная компетентность, психологические особенности, специальные знания и навыки, опыт, управленческие способности). [↑](#footnote-ref-10)
11. Профессионально-важные качества – особенности работника, определяющие его индивидуальные возможности освоить конкретный вид деятельности, достичь в ней результативности и профессионально развиваться. [↑](#footnote-ref-11)
12. Номенклатура Банка в филиале – управляющий, заместители управляющего отделением Банка, главный бухгалтер, заместители главного бухгалтера, начальники отделов (секторов), а при отсутствии отделов и секторов – специалисты в первом лице по направлениям: кредитование юридических лиц, кредитование частных клиентов, хозяйственная деятельность, безопасность, внутренний контроль. [↑](#footnote-ref-12)
13. Учетная номенклатура банка – руководители подразделений инкассации, специалисты юридической службы (независимо от занимаемой должности). [↑](#footnote-ref-13)