

*A.V. Breikina*

## FEATURES OF PERSONNEL SELECTION AND RECRUITMENT IN BANKING SECTOR

**Anastasia Breikina** – candidate for a Master's degree, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; e-mail: [nastya.breykina@mail.ru](mailto:nastya.breykina@mail.ru).

*The relevance of the problem of searching and assessing candidates for working in the banking sector is determined by the need to select specialists having a range of qualities securing their professional success in the entrepreneurial sphere in question. The research is aimed at studying the characteristics of recruitment and selection of banking personnel.*

**Keywords:** personnel recruitment; personnel selection; banking sector; requirements to personnel; personnel management; Russian Standard Bank.

*А.В. Брейкина*

## ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

**Анастасия Васильевна Брейкина** – магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург; e-mail: [nastya.breykina@mail.ru](mailto:nastya.breykina@mail.ru).

*Актуальность проблемы поиска и оценки возможностей кандидатов банковских услуг определяется тем, что специалисты банковской сферы должны обладать рядом качеств, позволяющих успешно работать именно с учётом особенностей данной формы предпринимательской деятельности. Основная цель статьи – исследование особенностей подбора и отбора персонала банковских сфер.*

**Ключевые слова:** подбор персонала; отбор персонала; банковская сфера; требования к персоналу; управление персоналом; ПАО «Банк Русский Стандарт».

При анализе проблемы, обозначенной в рамках объекта исследования в настоящей статье, в самом начале необходимо отграничить понятие отбора персонала от подбора персонала. В процессе подбора персонала происходит непосредственно поиск персонала на конкретные должности с учетом определенных требований видов деятельности. При отборе персонала банковской организации реализуется поиск сотрудника, проводится идентификация требований различных должностей, видов деятельности под возможности человека, накопленный им профессиональный опыт в банковской сфере, стаж и потенциальные способности.

К основным целям подбора персонала в рамках работы специалиста по персона-

лу в банке можно отнести грамотную расстановку работников по рабочим местам в пределах штатного расписания банка, при котором отличия между деловыми, а также личностными качествами данного сотрудника банка, с одной стороны, и предъявляемыми запросами к выполняемой им работе, с другой стороны, – должны быть наименьшими.

Процесс подбора и отбора персонала банковских сфер необходимо рассматривать как организационно-функциональную систему, в которой учитываются как особенности банковской деятельности, так и смежные регуляторы. Например, в деятельности современных банков значимую роль играют не только законы экономики, но и нормативно-правовые акты,

которые могут быстро и значительно менять условия деятельности рынка банковских услуг [1, с. 69].

К основным целям подбора персонала на работу в банковской сфере можно отнести сортировку резюме и выбор наиболее подходящих кандидатов из числа претендентов, а также блок работ, связанных с оцениванием образования, квалификации, навыков людей, их опыта работы, личностных качеств, что поможет выявить наиболее подходящие на данные должности кандидатуры.

Необходимо отметить, что в системе подбора и отбора персонала банковских сфер объединены две группы компонентов:

- первая группа определена внутренней структурой банка;
- вторая группа определяется внешним окружением, т.е. совокупностью, посредством которой осуществляется взаимодействие системы подбора и отбора персонала банковской сферы с внешней средой [4, с. 155].

В состав первой группы компонентов подбора и отбора персонала банковской сферы могут быть включены фактически привлеченные субъекты и объекты оценки выборки потенциальных кандидатов – банковских специалистов.

В состав второй группы компонентов системы подбора и отбора персонала банковских сфер можно отнести:

- вход системы подбора и отбора, которые обеспечиваются персоналом банковского сектора, потенциальными субъектами подбора и отбора, современными технологиями и методами, оборудованием и техникой для проведения подбора и отбора, входящими документами и т. д.;
- выход системы подбора и отбора, который выражается ее результатами; документами, содержащими комплекс сведений о результатах данных видов работ и направлениях их использования; устной и письменной информации и т. п.;
- прямая или косвенная связь с внешней средой.

Кроме того, анализ особенностей отбора персонала в банковской сфере позволил установить, что определение по-

требности в персонале является начальным этапом процесса отбора персонала банка, который базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Процесс такого планирования в рамках функционирования системы подбора и отбора персонала банковской сферы включает в себя три следующих взаимосвязанных шага: оценка специалистов, которые есть в компании, оценка потенциала привлечения требуемых специалистов, составление программы подбора и отбора персонала как итоговый результат данного планирования [5, с. 109].

При планировании процесса подбора и отбора персонала банковской сферы учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале, которая, в свою очередь, во многом обусловлена масштабируемостью конкретного сектора рынка банковских услуг. Банковская сфера характеризуется рядом динамических характеристик, поэтому организацию подбора и отбора персонала в рамках банковских сфер рекомендуется проводить на основе комплексного метода.

Проведем анализ схемы подбора и отбора персонала, взяв в качестве примера ПАО «Банк Русский Стандарт», ведущее свою деятельность с 1993 г. По данным на 2017 г., сеть банка включает в себя 150 отделений для обслуживания физических и юридических лиц. В 2017 г. среднесписочная численность работников в данной организации составляла 8881 человек. Банковская организация имеет высокие кредитные рейтинги со стабильным прогнозом развития [2].

Только за последние 3 года на работу в контактный центр приняли 140 новых сотрудников. Необходимость увеличения штата была обусловлена открытием новых офисов расчетно-кассового обслуживания. В организации установлено требование, согласно которому должности в сфере консультативной деятельности могут занимать работники только с образованием не ниже средне-специального. В

организации кадровая политика строится таким образом, чтобы на вакантные места своевременно принимались новые сотрудники. Реже для занятия вакантных должностей используют схему с внутренними перемещениями, то есть, внутренний резерв в компании не популярен.

Для занятия должности в контактном центре банка соискателю необходимо пройти несколько этапов. При появлении вакантных должностей начальник подразделения контактного центра передает информацию руководителю отдела по подбору персонала [3, с. 540].

Подбор сотрудника на вакантную должность осуществляется на основе заявки, в которой указывается конкретная причина. Руководитель отдела по подбору персонала после получения заявки дает поручение рекрутеру. На основе требований к соискателям рекрутер размещает объявления о вакантных должностях на сайтах по подбору персонала, при необходимости информация передается в центр занятости населения. После размещения объявлений и получения откликов проводится анализ резюме. С отобранными соискателями проводится групповое интервью. В групповом интервью принимает участие руководитель отдела контактного центра, где имеются вакантные места. Он доводит до соискателей информацию по открытым вакансиям, задает им вопросы. После группового интервью принимается решение по приему на работу соискателей. При положительном решении претендент замещает вакантную должность. Далее он проходит программу обучения в соответствии с квалификационными требованиями и приступает к работе.

Руководители отделов контактного центра при приеме персонала на работу иногда допускают ошибки. Это обусловлено тем, что теоретически соискатель может подходить для занятия вакантной должности, а по факту прохождения обучения и работы на новом месте не справляется со своими обязанностями. В результате возникает текучесть кадров. Чтобы минимизировать такие риски, еще на этапе подбора персонала необходимо соблюдать определенные требования.

Во-первых, нужно делать упор на узкую предметную специализацию. Чтобы найти подходящего кандидата, требуется четко сформулировать требования к открытой вакансии.

Во-вторых, необходимо предусмотреть применение инструментов для оценки профессиональных компетенций. Именно знания, умения и навыки необходимы для выполнения профессиональных обязанностей.

В-третьих, следует предусмотреть необходимое информационное и ресурсное обеспечение на этапе обучения и адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Решение этих задач возможно в рамках выстраиваемых коммуникаций между работодателем и потенциальным работником. В ходе таких коммуникаций нужно довести до соискателя информацию об актуальных потребностях организации и требованиях к кандидату.

Каждый человек имеет те или иные способности к обучению, освоению учебной программы путем применения разных ресурсов. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за результат работы с клиентами, поэтому еще на этапе собеседования необходимо использовать различные тестовые методики. В качестве примера можно привести беседы с элементами ролевого моделирования, кейс-ситуации. Такие инструменты позволяют выявить личностные характеристики каждого соискателя.

По результатам анализа подбора и отбора персонала в ПАО «Банк Русский Стандарт» необходимо сделать несколько выводов по сильным и слабым сторонам организации.

В банке оперативно закрываются открытые вакансии – это плюс. Со стороны руководства используются инструменты поощрения для тех штатных сотрудников, которые помогают подбирать кандидатов. Кроме того, в организации установлены квалификационные требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Минус же в том, что подбор и отбор персонала проводится на основе субъективных критериев. Чек-листы при проведении собеседования соискателями не за-

полняются, четких критериев под каждую должность организация не предъявляет.

Поэтому можно сделать вывод об отсутствии у этой и других банковских организаций профессиональных методов для подбора персонала. Это лишает шанса на определение потенциальных возможностей соискателей и адекватной оценки его компетенций.

В связи с этим банковским учреждениям на основе специфики своей деятельности необходимо разработать и внедрить профессиональные методы отбора и приема на работу персонала. Это позволит создать условия для карьерного роста работников и в целом повысить эффективность управления персоналом. Безусловно, в кадровой базе каждого банка должен оставаться резервный кадровый фонд. Однако при принятии решения о любых кадровых перестановках необходимо принимать во внимание не только потребности организации, но и мнение коллектива – это необходимо для улучшения психологического климата внутри коллектива. К разработке методов для отбора кандидатов можно привлечь узкопрофильных специалистов. Перспективным направлением в кадровой политике является переход к сотрудничеству с консалтинговыми

агентствами.

С учетом выявленных сторон конкретно для ПАО «Банк Русский Стандарт» можно рекомендовать переход к новым методикам отбора персонала, к примеру, это может быть Ассессмент-центр. При применении данной методики можно исключить субъективный подход при принятии решения о приеме на работу персонала и предупредить текучесть кадров.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Валикова А.С.* Современный российский менеджмент // Бизнес-пресс. 2019. № 11. С. 69–71.
2. ПАО «Банк Русский стандарт»: [сайт]. URL: <http://www.rsb.ru> (дата обращения: 12.02.2019).
3. *Патрахина Т.Н., Токарева В.П.* Особенности подбора и отбора персонала в банковской сфере деятельности // Сб. трудов 17-ой региональной студенческой науч. конф. Нижневартковского гос. ун-та. Нижневартовск, 2015. С. 540–543.
4. *Смирнова А.Н.* Управление персоналом в банковской сфере. М.: Литера, 2019. С. 155.
5. *Яковлев П.А.* Исследование социальных систем // Манускрипт. 2018. С. 109.