

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 147 с., 10 рис., 8 табл., 114 джерел, додатки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення механізмів пошуку і відбору персона в банку в умовах ринку.

Предмет дослідження: соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку.

Мета роботи удосконалити існуючі механізми пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку на прикладі АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження: системний, структурно-функціональний, гуманістичний, антропологічний, описовий, аналітичний, економічний, порівняльний.

Досліджені теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу одержані наступні наслідки: розроблено стратегію удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку під назвою «Online-кандидат», виконано розрахунки економічного ефекту від впровадження онлайн послуги.

Результати досліджень можуть бути застосовані при відборі та пошуку персона, при плануванні удосконаленню існуючих механізмів пошуку і відбору персоналу та підвищення економічної ефективності під час пошуку та відбору кандидатів на відкриту вакансію.

ПОШУК ПЕРСОНАЛУ, ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СПІВБЕСІДА, ТЕСТУВАННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНТЕРВ'Ю, ОЦІНЮВАННЯ, БРЕНД, КАНДИДАТ, РЕЗЮМЕ, ПРОЕКТНА СПІВБЕСІДА, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ, ONLINE-КАНДИДАТ.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ  
до магістерської роботи

Студентка Михалюк К. В. група М-14-1м

Спеціальність 8.050201 «Менеджмент організацій»

Тема: « Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»)».

В магістерській роботі розглянуто теоретичні основи удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу в банку в умовах ринку. Робота виконана на базі АТ «Ощадбанк». Магістерська робота містить такі розділи:

- теоретико-методологічні засади удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку;
- аналітико-дослідницькі засади удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»);
- напрями удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»).

В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку на прикладі АТ «Ощадбанк».

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

ANNOTATION  
to master's degree work

Student Mikhaliuk Karina group M-14-1m  
Specialty 8.050201 "Management of organizations"

Theme: "Improvement of mechanisms of search and selection of personnel in the Bank in the market (on the example of SC "Oschadbank")".

In master's degree work theoretical bases of improvement of mechanisms of selection and search of personnel in the Bank in the market. The work is done on the basis of SC "Oschadbank". Master thesis contains the following sections:

- theoretical-methodological bases of improvement of mechanisms of search and selection of personnel in the Bank in the market;
- analytical and research bases of improvement of mechanisms of search and selection of personnel in the market (on the example of SC "Oschadbank");
- directions of improvement of mechanisms of search and selection of personnel in the Bank in the market (on the example of SC "Oschadbank").

In the process, the conclusions and proposals regarding improvement of mechanisms of search and selection of personnel in the Bank in terms of market on the example of SC "Oschadbank".

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ<br>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ<br>ПЕРСОНАЛУ В БАНКУ В УМОВАХ РИНКУ                       | 12 |
| 1.1 Методологія удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу<br>в банку в умовах ринку  | 12 |
| 1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку<br>і відбору персоналу в банку в умовах ринку                              | 26 |
| 1.3 Зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору<br>персоналу в банку в умовах ринку  | 34 |
| Висновки до першого розділу  | 42 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ<br>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ<br>ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ<br>«ОЩАДБАНК») | 44 |
| 2.1 Організаційно-управлінська структура АТ «Ощадбанк»   | 44 |
| 2.2 Діагностика проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу в<br>банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»)                           | 61 |
| 2.3 SWOT-аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору<br>персоналу в умовах ринку   | 69 |
| Висновки до другого розділу  | 74 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І<br>ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКУ В УМОВАХ РИНКУ (НА<br>ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)                  | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.1 Напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку                       | 76  |
| 3.2 Економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку                                | 93  |
| 3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку АТ «Ощадбанк» | 104 |
| Висновки до третього розділу  | 121 |
| ВИСНОВКИ  | 122 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ  | 129 |
| ДОДАТКИ   | 141 |

## ВСТУП

В сучасних умовах ринку пошук і відбір персоналу є однією з найважливіших та найскладніших завдань будь-якої організації. Це пов'язано з тим, що відбір персоналу є основою прогнозування майбутньої поведінки людини на роботі. Адже людський ресурс є непередбачуваним, а найголовніше від нього залежить прибутковість будь-якого банку чи організації, визначається конкурентна позиція. Необхідність належним чином виміряти і оцінити релевантні можливості працівника викликають багато запитань роботодавців при прийомі на роботу чи підвищенні по кар'єрній сходинці.

Проблеми пошуку і відбору персоналу вченими розглядаються вже не одне десятиріччя. Значний внесок щодо цих проблем було зроблено не лише закордонними, але й вітчизняними науковцями: В. Воронковою, М. Магурою, Л. Михайловою, А. Кибановою, М. Ажажою, П. Друкером, П. Беленко, та багатьма іншими вітчизняними та зарубіжними авторами.

Актуальність теми відбору та пошуку персоналу в банку є найбільш дослідженою теоретично та практично, адже завдяки добре відібраному персоналу покращується імідж банку на ринку. Маючи висококваліфікований персонал банк має можливість залучати більше клієнтів, покращувати та рекламувати власний бренд, а також удосконалювати власні послуги по обслуговуванню клієнтів. Якщо банк має можливість покращувати власний бренд, то отримує можливість приваблювати найбільш конкурентних кандидатів на визначену відкриту вакансію.

На сьогоднішній день науковці та спеціалісти-практики найчастіше виділяють персонал як найважливіший ресурс сучасного, розвинутого та конкурентоспроможного підприємства. Саме тому з'явилися питання: «Як правильно та ефективно відібрати персонал?», «Як удосконалити

механізм пошуку персоналу?». Це обумовлено тим, що правильно відібраний персонал знижує плинність кадрів, збільшує рентабельність діяльності підприємства. Саме тому необхідно провести наукове дослідження, проаналізувати та розробити нові механізми удосконалення пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку. Науковий пошук шляхів підвищення ефективності підбору персоналу базується на теоретичних працях загальноновизнаних фундаторів теорії професійного менеджменту.

Людський ресурс є найбільшою цінністю будь-якої організації, регіону, країни. Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в сучасних ринкових умовах, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація людини, вимагають у ринкових умовах посилити увагу до людини та її творчих здібностей.

Тому однією із найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку залишається проблема пошуку і відбору персоналу, формування сильної команди спеціалістів. Адже практично завжди якісно відібраний персонал та персонал, що володіє необхідними якостями та компетенціями, добре мотивований, та у дуже значному ступені визначає конкурентну позицію в бізнесі.

Протягом останнього десятиліття посилюється конкуренція та формування банківської системи України як найголовнішої складової економіки. На сьогоднішній день в країні працює більше 200 комерційних банків різної форми власності, особливо розвинене формування філіальної мережі великих банків, в які постійно потребуються талановиті та компетентні працівники. Банки успішно працюють зі стовідсотковим іноземним капіталом, невдовзі в Україну прийдуть філії великих іноземних банківських установ.

Діяльність кожного банку направлена на найм найбільш конкурентних та талановитих кандидатів. Для цього постійно проводиться порівняльний аналіз методології застосування механізмів відбору та пошуку персоналу.

Але проблема відбору та пошуку персоналу, його плинності залишається майже не змінною.

Мета магістерської роботи удосконалити існуючі механізми пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку на прикладі АТ «Ощадбанк».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в АТ «Ощадбанк».

Предмет дослідження: соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку.

Завдання магістерської роботи:

- визначити методологію удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку;
- дослідити понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку;
- визначити організаційно-управлінську структуру АТ «Ощадбанк» ;
- провести діагностику проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»);
- розробити SWOT- аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку;
- сформулювати напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку;
- провести економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку ;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку АТ «Ощадбанк».

Методи дослідження. Методичною і теоретичною базою дослідження є фундаментальні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених,



які розглядали проблеми удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу. У роботі використовувались такі методи дослідження: спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і визначення ступеня її дослідження); методи економічного аналізу; SWOT-аналіз (для оцінки можливостей та ризиків, переваг і недоліків підприємств); графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є наукові видання українських та зарубіжних авторів у сфері пошуку та відбору персоналу, практична робота виконана на матеріалах АТ «Ощадбанк».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в інноваційності запропонованих шляхів удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в АТ «Ощадбанк», формуванні SWOT-аналізу в контексті сучасних ринкових умов, у зведенні і конкретизації існуючих проблем удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу АТ «Ощадбанк»,

Теоретичне і практичне значення. Наукові положення та практичні рекомендації, що були сформульовані та обґрунтовані у магістерській роботі, є основою для вирішення теоретичних та практичних проблем удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в АТ «Ощадбанк».

Апробація результатів.

Основні положення наукового дослідження освітлено на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Філософські проблеми сучасності» (20 листопада 2014 р., м. Херсон), матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА «Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV» (20-24 квітня 2015 р., м. Запоріжжя), Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з природничих, технічних та гуманітарних наук у 2015/2016 навчальному році.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В БАНКУ В УМОВАХ РИНКУ

### 1.1. Методологія удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку

Методологія удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу ґрунтується на застосуванні наукових принципів та методів пізнання.

Поняття методології є досить складних при тлумаченні . Оскільки воно може тлумачитись по різному. Більшість зарубіжних науковців не розділяють поняття методів дослідження та методологію.

У науковій праці Воронкової В.Г «Управління людськими ресурсами: філософські засади» методологія тлумачиться, як концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [86].

Методологію удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів на відкриту вакансію повинно розглядати, як систему, яка має у своєму складі, методологію практичної діяльності, оцінки та дослідження . При цьому діяльність по удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу характеризується трьома показниками : - практичними, оціночними та пізнавальними.

Удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу банку відноситься до кадрової політики, в той час кадрова політика характеризується застосуванням метода порівняльного аналізу.

Так, під час відбору та пошуку персоналу в банк, працівники кадрової служби використовують попередній порівняльний аналіз проведений

різними дослідженнями у сфері відбору та пошуку персоналу, що є найбільш ефективними для знаходження талановитого персоналу та проводять порівняльний аналіз на практиці. Це обґрунтовується тим, що робота працівника кадрової служби будь-якого банку потребує застосування проаналізованих методів відбору та пошуку персоналу.

Так, під час пошуку персоналу кадрова служба аналізує, які найкраще методи допоможуть знайти кваліфікованого та талановитого претендента на вакансію. Серед методів пошуку претендента, які аналізує кадрова служба є:

- Метод пошуку персоналу по базі даних кадрової служби, що заснований на здійсненні пошуку резюме в наявній у банку базі даних по основним параметрам даної вакансії. Цей метод проводиться завдяки, тому що у кожному банку існує напрацьована база даних резюме в електронному або паперовому варіанті. При виборі даного методу під час порівняльного аналізу звертають особливу увагу на плюси та мінуси пошуку по базі даних. Якщо по даному методу уже велася робота на аналогічні вакансії, то зі сторони філософії це свідчитиме про те, що спеціаліст з легкістю знайде необхідне резюме, якого не має в Інтернеті, а ще якщо база ведеться в електронному вигляді, то резюме знайти буде набагато швидше. Але, як доведено практичними дослідженнями мінусами може бути не систематизована база даних та відсутність свіжої інформації про вакансії [30, с.77].

- Метод заснований на розміщенні відомостей про вакансії на job-сайтах. Даний метод ґрунтується на складанні повного опису вакансії із зазначенням контактних даних та розміщення його на job-сайтах. Інформацію для складання оголошення береться з опису вакансії і використовуються основні job-сайти. Проаналізований даний метод кадровими службами на практиці визначає, що оголошення бачать багато кандидатів, які заходять на такі сайти, але даний метод має і мінуси, тобто багато невідповідних резюме, тому як оголошення бачать конкуренти,

оголошення потрібно часто оновлювати для того, щоб могли знайти талановиті кандидати [30, с.77].

- Метод пошуку резюме на job-сайтах заснований на здійсненні пошук резюме по основним параметрам у базах даних job-сайтів. Метод здійснюється завдяки списку job-сайтів на яких є інформація про кандидатів, які розглядають пропозиції про роботу. Але цей метод не ефективним на сто відсотків, так як не всі кандидати, які розглядають пропозиції про роботу, будуть підходити саме на дану вакансію, часто в Інтернеті розміщують інформацію кандидати, які мають невисоку кваліфікацією, або пенсіонери.

- Метод пошуку персона заснований на розміщення відомостей про вакансії на професійних форумах. Виходячи із специфіки сфери діяльності майбутнього кандидата, розміщується оголошення в Інтернеті на форумах професійних спільнот саме цієї сфери у якій буде працювати даний кандидат. Як проаналізовано на практиці роботою багатьох кадрових служб, то під час застосування даного методу Інтернет, рекомендації, відомості отримані від кандидатів. Можна отримати прямий доступ до спеціалістів, які саме потрібні, якщо вони часто відвідують професійні форуми, портали, але спостерігається невеликий відгук кандидатів, так як на форумах часто бувають фахівці, які вже мають гарну роботу[30, с.77].

- Метод, що заснований на відвідуванні виставок. Відвідування спеціалізованих виставок, на яких можуть бути присутні потенційні кандидати, і з'ясування шляхом опитування їх бажання розглядати пропозиції про зміну роботи. Даний метод, що є проаналізований на практиці багатьма кадровими службовцями, має вагомні переваги та недоліки, серед яких визначено, що це 90 %-ве потрапляння на цільову аудиторію кандидатів, можливість завести ділові знайомства, наявність зворотного зв'язку, але важкістю є зрозуміти, хто може стати з них найкращім працівником, можливі труднощі у донесенні інформації – люди можуть

сумніватися в щирості намірів спеціаліста, тому що багато конкурентів просто намагаються зруйнувати інший бізнес[30, с.77].

- Метод при якому здійснюється розміщення відомостей про вакансію в газетах. Оголошення про вакансію бувають модульні і малі, платні і безкоштовні. Багатьма кадровими службами на практиці було проаналізовано те, даний метод найбільш підходить для пошуку середнього рівня персоналу, а також для кандидатів, що не володіють доступом до Інтернету. Але, останнім часом даний метод характеризується слабким відгуком кандидатів, переважно відгукуються лише на зовсім прості вакансії.

- Метод прямого пошуку. Метод пошуку, при якому необхідно за мотивувати працюючих на аналогічних посадах кандидатів у банках – конкурентах. Застосування даного методу є неможливим без достатньої підготовки і досвіду.

- Метод розміщення оголошень у навчальних закладах для підвищення кваліфікації. Виходячи із специфіки сфери діяльності, розміщується оголошення про вакансії саме в даних закладах. Достаток даного методу в тому, що це є прямий вихід на аудиторію кандидатів; викладачі можуть самі дати рекомендації та зробити рекламу [30, с.77].

При застосуванні даних методів пошуку персоналу використовується системний підхід, тому що застосування лише одного методу може бути не ефективним. Так, як кожний перерахований метод має окреме визначення та різні способи, хоча й прагне досягти однієї мети.

В той же час пошук персоналу заснований на методах збору попередніх відомостей про кандидатів, до них відноситься вивчення відомостей, наведених в резюме кандидат, попередня співбесіда, заповнення стандартної форми «Відомості про кандидата», прийом резюме і рекомендацій від кандидатів. Які в загалом складають систему збору попередніх відомостей про кандидата.

Системна методологія представляє найефективнішу основу під час відбору та пошуку персоналу, допомагає проаналізувати складові елементи

та поетапно сполучати їх. Саме при системному підході загальна методологія роботи кадрових служб.

Методологію системного підходу під час відбору та пошуку персоналу зводять, як визначення цілей та виявлення їхньої послідовної ієрархії. Також підхід допомагає досягти визначених цілей при найменших витратах за допомогою методу порівняльного аналізу методів та шляхів відбору та пошуку персоналу.

Системний підхід під час відбору та пошуку персоналу є напрямком методології наукових досліджень, сутність якого зводиться до розуміння складного об'єкта, що складається із багатьох елементів та зв'язків цими елементами.

Так пошук персоналу переходить у відбір, що і являє систему відбору кандидата на вакантну посаду собою персоналу.

Методологія системного підходу багатьох кадрових служб при відборі персоналу ґрунтується на взаємодії декількох методів .

Тому, що зазвичай при відборі претендента на вакантну посаду використовується два і більше методів, тобто систему різних методів, що допомагають всебічно оцінити претендента. При побудові системного підходу до відбору персоналу та включення в систему методів, використовуваних при відборі кандидатів, того чи іншого нового методу, необхідна його попередня перевірка на валідність і надійність.

Система відбору кандидата на вакантну посаду складається з таких методів:

- Інтерв'ю / співбесіда.
- Тест на: спеціальні здібності, інтелект, кваліфікацію , інтересів, імітаційні тести;
- Метод групового відбору;
- Інформацію про претендента отримана від останнього місця роботи, зі школи, інституту, родичів, друзів та колег;
- Вирішення проблем;

- Особисті опитування;
- Метод експертної оцінки[93].

Використання системного підходу до відбору претендентів на відкриту вакансію пояснюється тим, що жоден метод по одиночку не дає повної інформації про претендента, яка могла б бути підставою для прийняття претендента на вакансію. Кожен метод доповнює один одного, отримані дані з одного методу доповнюють відомості про кандидата, так відібрані працівники зможуть максимально відповідати вимогам на дану посаду.

Основним принципом вибору методів дослідження – максимізація виявлення найбільш талановитих кандидатів за допомогою використання методу порівняльного аналізу.

Методи при прийомі на роботу, можна умовно поділити на категорії: внутрішні, зовнішні, нетрадиційні.

Методологія оцінки персоналу багато в чому пояснюється за допомогою антропологічного методу. По визначенню Воронкової В.Г під антропологічний методом розуміється орієнтація на вивчення інстинктивної, ірраціональної, біологічної мотивації, яка пояснюється людською природою. За допомогою антропології можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини.

Методологія відбору персоналу засова як на структурно-функціональному підході, так і на системному. Також за визначення Воронкової В.Г. можна дійти висновку, що структурно-функціональний підхід є підходом за яким досліджується залежність між елементами та досліджуються самі елементи відбору персоналу.

Кожен елемент відбору персоналу виконує надані йому функції, які будуть задовольняти потреби ефективного відбору персоналу[93].

Даний підхід полягає у роздрібненні відбору персоналу на складові частини, вивчаються зв'язки між ними та визначенні, яких саме результатів

дає кожна частина. Прикладом слугує навіть те, що для того, щоб зайняти на відкриту вакансію талановитого кандидата, потрібно дану роботу розділити на відбір та пошук. Без пошуку не можливий відбір, так як і відбір не можливий без пошуку, хоча дані методи здійснюються та функціонують по різному, але є системою.

Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час підбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності. Адже гуманізм виявляється у створенні умов, які впливатимуть на гуманізацію праці, розвитку особистості. Завдяки гуманістичному методу створюється сприятливий робочий клімат в банку, забезпечуються гідні та нормальні умови життєдіяльності та роботи працівників. Тому проводиться оцінка персоналу.

Найпопулярніші методи оцінки персоналу, які засновані найчастіше на методології системного чи структурно-функціонального підходу:

- Центри оцінки персоналу (assessment center). Вони застосовують значну кількість різних методів, і остаточне рішення приймається комплексно. Зазвичай до них вдаються для з'ясування профпридатності начальницького складу.

- Тести, що визначають профпридатність, оцінюють якості людини, здатність виконувати певну діяльність.

- Загальні тести. Виявляють загальний рівень розвитку, уважність, пам'ять і оцінюють здатності до мислення, аналізу і навчання

- Тести, про біографію. Складання документа, що містить інформацію про претендента на пропоновану посаду. Виявляють ставлення до сім'ї, освіти, фізичного розвитку, інтересів, потреби у матеріальних речах і в спілкуванні. Тут можливе використання відомостей з особистої справи. У підсумку можна відстежити динаміку розвитку працівника і його перспективи[96].

- Тести, що оцінюють властивості особистості. Визначають рівень розвитку індивідуальних якостей та схильність до певної поведінки. Нерідко



використовують розподіл кандидатів на вакантні посади по чотирьом типам в рамках соціоніки. Кожен тип передбачає свій стиль спілкування і роботи.

- Інтерв'ю – співбесіда, в ході якої особисто оцінюють знання, досвід та професійні якості. Оскільки інтерв'ю – це важливий та широко поширений метод оцінки персоналу при прийомі на роботу, існує досить багато методів проведення інтерв'ю : case-інтерв'ю – оцінка товариськості і загальна кмітливість; проєктивне – показує індивідуальне бачення кандидатом ситуації або завдання; структуроване – проводиться у форматі «питання-відповідь»; провокаційне – здобувачу відмовляють в роботі і проводять оцінку його відповідної поведінки; brainteaser-інтерв'ю – в його рамках просять вирішити складну задачу за допомогою логіки; при стресовому – задаються несподівані питання або непередбачену обстановку.

- Рекомендації. Потрібно вивчити їх оформлення та достовірність. Вони немислимі без координат та точних реквізитів організації, а також зворотного зв'язку.

- Нетрадиційні методи. Використовуються поліграф, тести на присутність алкоголю чи наркотиків (у рамках медкомісії), деякі види психоаналізу, астрологія, графологія, діагностика по голосу або за допомогою комп'ютера[94].

Сама ефективна методика оцінки персоналу при прийомі на роботу – це центри оцінки, далі – по низхідній, до рекомендацій і нетрадиційних методів.

Методологія відбору персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального методу, тобто відбір кандидатів зазвичай відбувається з наступних елементів: попередня співбесіда, заповнення анкети, бланка, інтерв'ю, різного роду тестування, перевірка рекомендацій, медогляд, оголошення рішення. Перші три елементи використовують завжди, наступні – залежно від посади. Кожен елемент являє собою фільтр відбору найбільш гідних кандидатів.

Методологію оцінки персоналу при прийомі на роботу можна розділити на три великі групи: прогностичні, імітаційні, практичні[53, с. 67].

Прогностичний метод може такі елементи, як інтерв'ю, проведення тестів, вивчення анкетних даних, характеристик, рекомендацій. Ще недавно тести були найпоширенішим і визнаним способом оцінки, але в даний час фахівці з кадрів відходять від них через невелику кількість інформативності. Якщо кандидат розумний, то йому буде неважко прорахувати правильні відповіді, або ознайомитися з тестами, відповіді на які, як вважається, не можна передбачити. Інтерв'ю або співбесіда може бути структурованим чи ні. Інтерв'ю більш схоже на розмову, а при співбесіді складається ряд питань. Часто на співбесіді кандидату пропонують пригадати і проаналізувати ситуацію з минулого досвіду роботи: як він вирішив проблему і чому вибрав цей спосіб. У такій ситуаційно-поведінковій оцінці є ті ж мінуси, що і в тестуванні – можна заздалегідь підготувати правильні відповіді.

При використанні імітаційного методу випробуваному пропонують кілька видів завдань, які імітують робочі ситуації і які потрібно правильно вирішити. Прикладом може бути метод «оцінки за компетенцією», який часто використовують у банках. Суть його полягає в розробці профілю посади, тобто збору анкетних даних, досвіду, компетенції (кваліфікація, рівень навичок у професії, норми поведінки, життєві цінності). При оцінці кандидата питання підбираються, виходячи з профілю. Практичний метод, як правило, застосовують, відбираючи робочих фахівців. Рівень їх кваліфікації вкрай складно перевірити просто задаючи питання, тому кадровий працівник часто не може оцінити рівень підготовки вузького спеціаліста. Щоб заощадити час і прийняти до правильного рішення, співбесіду проводять у присутності безпосереднього начальника або спеціаліста, який перевірить навички роботи на практиці [7, с. 124].

Системний підхід до підбору складається з таких елементів:

- Організаційне;

- Науково-методичне;
- Програмне;
- Кадрове;
- Матеріально-технічне.

Організаційний елемент в системі підбору кандидата являє собою сукупність заходів, що є науково обґрунтованими і здійснюються послідовно чи одночасно, під час різних етапів підбору персоналу для підвищення якості та зменшення термінів на відбір та пошук кандидата.

Кадровий елемент в системному підході представляє собою залучення спеціалістів:

- керівників відділів;
- психологів;
- економістів;
- юристів;
- зовнішніх експертів;
- спеціалістів по пошуку;
- керівників вищої ланки.

Науково-методичний елемент в системі підбору персоналу є основним в методології відбору кандидата, наукові принципи, критерії, методи та застосування математичного апарату. Адже важливим значенням є перевірка і оцінка ефективності роботи кадрової служби, а також узагальнення та аналіз даних, завдяки яким розробляються рекомендації стосовно удосконалення механізмів пошуку та відбору персоналу.

Забезпечення програмним елементом системного підходу розуміє під собою автоматизацію деяких етапів пошуку та відбору з використання комп'ютерних новітніх програм [24, с.98].

Методи проведення співбесіди під час відбору персоналу. Співбесіда на основі компетенції.

Цей вид співбесіди – один з найбільш об'єктивних методів оцінити відповідність або невідповідність кандидата конкретної посади. Співбесіда на

основі компетенції використовується як один із методів підбору персоналу багатьма іноземними та вітчизняними установами.

Метою співбесіди на основі компетенції є отримання інформації для оцінки ступеня враженості тих поведінкових характеристик (компетенції), які необхідні для ефективної роботи на певній посаді. Співбесіда на основі компетенції належить до виду структурованого інтерв'ю, оскільки спирається на заздалегідь розроблений сценарій проведення співбесіди.

Сценарій такої співбесіди містить компетенції і питання, необхідні для отримання інформації по кожній з них. Компетенцією виступає певний навик і знання, актуальних в певній діяльності. Співбесіда на основі компетенції виходить з того положення, що минула і сьогоднішня поведінка людини є найкращими «провісниками» майбутньої поведінки та успішності в роботі. Справедливим є і той факт, що якщо у людини розвинена та або інша компетенція, то він зможе її задіяти в робочій ситуації.

У процесі співбесіди на основі компетенції розглядаються реальні ситуації, з якими кандидатів довелось зіткнутися в минулому. Відповіді здобувача аналізуються і співвідносяться з тією чи іншою оцінюваною компетенцією. Увагу інтерв'юера спрямоване на вивчення поведінки кандидата.

При обговоренні конкретних ситуацій (прикладів) отримують повну інформацію з 3 блоків:

Ситуація/Проблеми (Problem) – Поведінка/Дія (Action) – Результат (Result) (Навчився – Learned, Застосував – Applied).

По першим буквам складових (в англійському варіанті) цей метод аналізу досягнень називається методом PARLA.

Інтерв'ю починається з аналізу основного або декількох ключових досягнень інтерв'ююваного на певній роботі [46, с.148]. В основі методики лежить положення про те, що людина досягає успіху в певній діяльності, завдяки найбільш вираженою компетенцією. З високим ступенем ймовірності при аналізі досягнення будуть виявлені поведінкові прояви не однієї, а

відразу декількох компетенцій тому, що досягнення успіху вимагає від людини максимальної напруги сил. Інтерв'юер на співбесіді просить привести інші приклади, що підтверджують наявність тих компетенцій, які були виявлені при аналізі одного чи кількох досягнень. Якщо при аналізі одного чи кількох основних досягнень за допомогою моделі Parla рекрутеру не вдалося виявити, що цікавило, то він використовує додаткові прийоми, тобто спеціальні «поведінкові» питання, заплановані раніше і запрошені з використанням тієї ж схеми: Проблема – Дія – Результат.

Як правило, інтерв'ю на основі компетенції проводиться з претендентами, які пройшли попередній відбір і відповідають формальним вимогам вакансії (навички, знання, вміння, досвід), а також досить мотивовані на отримання даної роботи. Даний вид співбесіди дозволяє зробити сам процес підбору персоналу більш структурованим, об'єктивним і якісним.

Ситуаційне інтерв'ю, або CASE-інтерв'ю [31, с. 60].

Даний метод інтерв'ю заснований на побудові пропозиції і ситуацій таких, як описати модель поведінки чи вирішенню даної ситуації. В якості таких кейсів пропонуються ситуації, наближені до робочих, або ситуації, з альтернативними варіантами поведінки. Завдання спеціаліста по відбору кадрів в такому випадку зводиться до побудови ситуації, яка дозволить перевірити якості кандидата в даний момент.

Умовно кейси розділяють на три групи:

1. кейси, що перевіряють окремі навички;
2. кейси, що перевіряють погляди та цінності
3. кейси, що перевіряють модель поведінки та особисто-індивідуальні якості.

Також існує метод проведення кейсів, що заснований завданні, який потребує знайти вихід із заданої проблемної ситуації. Методика проведення даного методу не оцінює визначені окремі навички, а підходить для оцінки креативності, вміння працювати у жорстко обмеженому часі, високій

відповідальності, різними способами досягти поставленої мети. Причому при проведенні даного методу, постійно кваплять кандидата[31, с.60].

Проективне інтерв'ю базується на побудові запитань, що пропонують кандидату оцінити не свої якості, а якості іншої людини чи конкретного персонажу., переносити життєвий досвід і подати на інтерпретацію/пояснення дій інших людей, а також на вигаданих персонажів, ситуацій і т.п..

Саме на цій закономірності заснований ряд психодіагностичних методик: тест «Будинок. Дерево. Людина», «Тест Роршаха», ТАТ (тематичний апперцептивний тест), який побудований на тому, що людина описує дії персонажів на спеціальних картинках, пояснює причини і наслідки вчинків[24, с. 65].

Полегшена методика, заснована на проективних методиках, швидка і проста, про застосування якої кандидата навіть необов'язково попереджати, носить назву проективних питань.

Перевагами методу проективної співбесіди можна назвати:

- Меншу можливість соціально-бажаних відповідей;
- Можливість співвіднести очікування кандидата з реальною ситуацією в компанії;
- Можливість проаналізувати мотиваційний потенціал майбутнього співробітника.

Метод дає дуже хороші результати за наступними темами:

- мотивація матеріальна і нематеріальна;
- взаємовідносини «керівник – працівник»;
- цінності, чесність, лояльність;
- взаємодія з колективом;
- поведінка в конфліктах;
- взаємодія з клієнтами.

Питання при даному методі задаються в швидкому темпі, не залишаючи багато часу на роздуми. Кандидата просять дати кілька варіантів

відповідей. Перше, що приходить відповідає, і є значущим для нього фактором.

Питання повинен бути спрямований на оцінку дій інших людей, що робить людину більш розкутим та дозволяє зменшити соціально-бажаних чи свідомо неправдивих відповідей, які кандидат дає, виходячи з прагнення влаштуватися на роботу.

Питання задаються відкриті і передбачають відповідь у розгорнутому вигляді.

Питання не задаються поспіль тематичними блоками (наприклад, декілька питань підряд, розкривають мотивацію), оскільки це підвищує ймовірність спроби кандидата «25 ппарату 25 сових 25» і дати соціально бажаний відповідь.

При цьому методі є смисловий зв'язок між питаннями з попередні контекстом, оскільки в даному випадку є природними і не привертають особливої уваги кандидата.

Стресове інтерв'ю.

Стресове інтерв'ю проходить в максимально напруженій психологічній обстановці. Використовувати наступні методи:

- Перехресний опитування
- Уточнюючі питання: велика кількість таких питань, інтерес до дрібних деталей. Бесіда може тривати кілька годин
- Нестандартні питання
- Набір досить стандартних, але «хитромудрих» питань (Навіщо нам наймати Вас на роботу?)
- Психологічний тиск: зовнішні стримуючі фактори і поведінка інтерв'юера [ 8, с. 138].

Стресовий співбесіда має ряд переваг:

- допомагає «розкрити» підготовленого кандидата
- ефективно для посад, де робота передбачає велику кількість стресових ситуацій, допомагає показати вміння грамотно вести себе в

провокаційних, конфліктних ситуаціях, уміння продуктивно розподіляти увагу, швидкість і ефективність прийняття рішення в неординарних ситуаціях, покликане показати здобувачеві, що, загалом, його цінність невелика, оскільки він не в змозі відповісти на «хитромудрі» запитання. Але, тим не менш, він підходить «на виріст», як фахівець з хорошим потенціалом. Тим самим, компанія отримує мотивованого працівника за невеликі гроші.

Отже, відбір та пошук персоналу заснований на методології системного підходу, що пояснюється тим, що застосування лише одного методу не дасть повної та якісної інформації про кандидата. При відборі та пошуку персоналу застосовується метод порівняльного аналізу, так саме завдяки даному методу проводиться удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального підходу, адже кожен проведений тест чи інтерв'ю виявляє окремі здібності, але є однією системою під час відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу здійснюється за допомогою застосування методу антропології, адже можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час відбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності, формується сприятливий клімат.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку

У сучасній науковій літературі та серед управлінців практиків застосовуються різні терміни, що характеризують сутність пошуку і відбору



персоналу. Причиною цього явища є вивчення та практичне застосування досліджених механізмів пошуку і відбору персоналу на практиці.

Зарубіжні та вітчизняні автори присвятили цій проблемі свої наукові видання серед них є : Ларрі Стаун «Управление персоналом», Домінік Купер, Іван Т. Робертсон, Гордон Тінлайн «Отбор и найм персонала: технологии тестирования», Павло Беленко «Хедхантинг: принципы и технологии» , Михайлова Л. І « Управління персоналом», Веснін В.Р «Практический менеджмент персонала» , Магура М.І «Поиск и отбор персонала» та багато інших.

Відбір персоналу має різне тлумачення у наукових працях Весніна В.Р, Кибанова А.Я, Михайлова Л.І, Цветаєва В.М. та інших.

У праці Весніна В.Р відбір кадрів розуміється, як процес вивчення психологічних та професійних якостей претендента, ціллю якого є встановлення його здатності до виконання обов'язків конкретного робочого місця чи посади і визначенню з усієї кількості претендентів найбільш відповідних кваліфікацій, особистих якостей, здатності діяти відповідно інтересам організації [16, с.135].

Михайлова Л.І. у науковій праці «Управління персоналом» надає таке визначення відбору персоналу: « Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних , придатних кандидатів із числа претендентів». [51, с. 61]

Залучення найбільш перспективних кандидатів – це найголовніше завдання, яке покликане підвищити якість людського матеріалу, з якого буде проводитись відбір для заповнення вакантної посади [46, с. 55 ].

Тому, кандидатом є особа, яка передбачається до призначення, обрання, або прийому на роботу.

Планування процесу відбору спирається на кадрове планування, основне завдання якого полягає у визначенні потреб організації в людських ресурсах як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. В науковій праці Магури М.І кадрове планування визначається за допомогою якісної та кількісної потреби в кадрах[ 46, с. 21-22].

Якісна потреба в кадрах – це потреба в працівниках певних спеціальностей, певного рівня кваліфікації. Для визначення якісної потреби в персоналі також можуть використовуватися різні підходи. Серед них основними є наступні:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт на основі виробничо-технологічної документації;
  - аналіз положень про відділи, посадові інструкції і опис робочих місць;
  - штатний розклад;
  - аналіз документації, що визначає професійно-кваліфікаційний склад виконавців для виконання конкретних видів робіт.
- при визначенні потреби в кадрах часто вирішальне значення надається думкам експертів, дозволяє краще зрозуміти, які якісні зміни кадрового складу необхідно провести організації для успішного досягнення поставлених цілей. В якості експертів можуть виступати як працівники організації, які мають необхідний досвід, знання та підготовку, так і зовнішні експерти [ 46, с. 22].

Кількісна потреба в кадрах – це потреба в певному числі працівників різних спеціальностей [ 46, с. 21].

Магура М.І у науковій праці «Поиск и отбор персонала» поділяє пошук на зовнішній та внутрішній. Зовнішній пошук – це заповнення вакансій за рахунок залучення кандидатів зі сторони , внутрішній відбір – заповнення вакансій за рахунок працівників, що вже працюють в організації [ 46, с. 47 ].

Джерела пошуку кандидатів в банк є:

- Інтернет;
- центри зайнятості, ярмарки вакансій;
- рекрутингове агентство;
- середні спеціальні учбові заклади;
- вищі навчальні заклади;

- особисті знайомства персоналу, що працює в банку;
- хедхантинг [ 46, с. 57].

Державна служба зайнятості – це один із головних операторів на ринку праці, який має декілька тисяч вакансій. Державні служби зайнятості проводять ярмарки вакансій, де інколи можуть знайтися гідні кандидати, на окремі види вакансій.

Рекрутингове агентство – це агентство з пошуку і відбору персоналу для нижчої та середньої ланки організації (банку).

Хедхантинг (Head hunting) – це відбір топ-менеджерів та рідкісних фахівців для великих організації [ 8, с. 15].

Класичний Exclusive search виник як підбір і пошук персоналу рідкісних спеціалістів найчастіше зарубіжних організацій [ 8, с. 15].

Пошук персоналу є активним та пасивним.

Під пасивним пошуком персоналу в банку розуміється розміщення вакансій в СМІ, Інтернеті.

Претенденти, які відгукнулися на коротке телефонне інтерв'ю запрошуються на співбесіду. В таких випадках очевидним є те, що застосовується скрінинг.

Скрінинг - «поверхневий підбір», який відбувається за формальними ознаками – освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. Виконується самою кадровою службою банку, яка розміщує оголошення в ЗМІ, інтернеті, надсилає запити до служби зайнятості.

При цьому розуміється те, що кандидата мотивувати не треба, так як він сам в пошуках роботи, або мотивація не є складним завданням.

У розумінні Беленко П. напівактивний пошук характеризується:

- зверненням до знайомих;
- переглядом власної бази даних;
- переглядом резюме, розміщених на сайтах;
- переглядом міні-резюме в газетах.

Прямий чи активний пошук персоналу характеризується тим, що пошук здійснюється між претендентами, які вже мають місце роботи та їх резюме не має в базі кандидатів або є, але воно вже застаріло.

Хедхантинг – це прямим пошуком персоналу. Пошук персоналу починається у виявленні «цілей» банку і ідентифікації потенційного кандидата. Пошук персоналу закінчується складанням “long list”, тобто великим списком претендентів.

Оцінка кандидата являє собою запрошення кандидата з «великого списку» на інтерв'ю, для визначення його можливостей, мотивацію та здатність переходу в іншу організацію, що завершує складання «короткого списку» [ 8, с. 90].

Під час напівактивного та активного пошуку важливі не тільки вміння ефективно використовувати процедури пошуку персоналу ( визначення «цілей» банку, техніка «холодного дзвінка», схема розмови зі спеціалістом) а й мотивація.

Техніка «холодного дзвінка» - це дзвінок тим, кандидатам, які не чекають на нього, а ще можливо нічого не знають про організацію з якої телефонують[8, с. 58].

Пошук персоналу починається з попередньої співбесіди – недовготривалий обмін інформацією ( 5-10 хвилин ) між робітником кадрового відділу та претендентом на посаду[ 46, с. 76].

Попередня співбесіда може вирішити такі завдання:

- Інформація отримана під час співбесіди дає можливість виявити у кандидата не відповідність вимогам вакантної посади;
- Сповістити претендента про роботу в організації (банку) та відповісти на його основні питання.

Кибанова А. Я надає визначення поняттю: - «Відбір персоналу – це проведення атестацій і співбесід для визначення кандидатів на вакансії з оптимальними професійно-кваліфікаційними і особовими характеристиками» [38, с. 310].

Виходячи з визначення Кибанова А. Я. понятійно-категоріальний апарат пошуку і відбору персоналу включає ряд понять, таких як:

- співбесіда – це спілкування з претендентом на певну посаду, спрямоване на отримання інформації щодо його досвіду, рівня знань, особистих і професійних якостей;
- анкетування – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою попередньо підготовлених бланків;
- резюме – документ, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Мета резюме — зацікавити роботодавця своєю кандидатурою. Подається резюме із супровідним листом, де висловлюється бажання отримати те чи інше місце та пояснюється, чому 31 ппар претендент підходить на цю вакансію. Немає єдиних правил написання цього документу. Для кожного конкретного випадку складається окреме резюме.

Взагалі, не встановлено якихось суворих вимог щодо розташування реквізитів резюме, але одним з найпоширеніших є зразок, коли подається:

1. Назва документа.
2. Прізвище, ім'я та по батькові особи, яка складає резюме.
3. Контакти.
4. Мета складання резюме.
5. Досвід роботи.
6. Освіта.
7. Знання мов.
8. Дата, підпис [85, с. 57-61].

Під час співбесіди кандидат дізнається про посадову інструкцію. У науковій праці по пошуку і відбору персоналу Магурова М.І посадова інструкція – це основний зміст роботи, який повинен виконувати працівник, що займає дану посаду; у ній зазначено, що являє собою дана робота, які види діяльності і які обов'язки вона включає в себе, відповідальність і

повноваження, місце працівника у формальній структурі підрозділу (банку), кваліфікаційні вимоги до нього (Додаток Г ) [46, с. 27].

Вимоги до посади вказують на те, якими якостями повинна володіти людина, щоб успішно виконувати дану роботу: сюди входять як формальні вимоги (освіта, досвід, технічні знання і навички, стан здоров'я), так і психологічні складові (мотивація, цінності, установки та інтелектуальні здібності, особисті та ділові якості). У вимоги до посади можуть входити також і спеціальні умови, такі як ненормований робочий день, необхідність переїзду в інше місто або часті відрядження. Розрізняють докладно складені посадові кваліфікації та мінімальні вимоги до претендентів на посаду.

Мінімальними вимогами є формальні обмеження, що визначають можливість участі претендента в конкурсі на заміщення посади.

У докладних посадових кваліфікаційних вимогах використовується ряд уточнюючих характеристик. Зазначаються основна й додаткова спеціальності; знання, що припускає посада (вищу або середню спеціальну освіту, обсяг підготовки за спеціальністю, проходження курсів підвищення кваліфікації за фахом, наявність наукового ступеня; ліцензій тощо). Посадові кваліфікаційні вимоги ставлять не тільки мінімальний трудовий стаж, але формулюють вимоги до досвіду роботи, наприклад, в якості лінійного керівника або спеціаліста у певній галузі.

Зазвичай при відборі кандидатів використовують не один метод, а цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів.

Тести на особистість - призначені для виявлення особливостей рис характеру, що вимірюють самооцінку, комунікабельність, рівень зрілості, тривожність, схильність до ризику, самоконтроль, емоційна стійкість, схильність до лідерства та 32 пп. (наприклад, тест Кеттелла) або психологічного типу (наприклад, тест Майерс-Бріггс). Існують як комплексні тести, що описують особистість в цілому, так і тести на якусь певну якість (наприклад, тести на здатність до самоконтролю, спосіб прийняття рішень,

агресію і ін). Деякі тести призначені для виявлення патологій характеру і особистісного розвитку (наприклад, ММРІ).

Графологія – наука про виявлення індивідуально-психологічних якостей людини в особливості його почерку. Поняття графологія і дослідження в цій науці має сталу популярність під час пошуку і відбору персоналу[83, с. 54].

У науковій праці Теодора Шварца «Читаем лица. Физиогномика» надається визначення фізіономіки «Фізіономіка (від грец. – «природа», «природні задатки» і – «досвідчений», «проникливий») означає мистецтво пізнавати за рисами обличчя характер людини, його долю, визначену зв'язком між зовнішнім виглядом та характером». Фізіономіка також, як і графологія широко використовується спеціалістами по відбору та пошуку персоналу [84, с. 2].

Ассесмент-центр або центр оцінки (від англ. Ассесмент-center) — один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. На сьогоднішній день ассесмент-center є одним з найбільш точних методів оцінки співробітників.

Оцінка учасників проводиться шляхом спостереження їх реальної поведінки в моделюючих вправах. Зовні метод схожий на бізнес-тренінг: учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета — не розвинути вміння і навички, а надати рівні для всіх можливості проявити компетенції в модельованих ділових ситуаціях.

Отже, механізми пошуку і відбору персоналу досліджувалися і досліджуються зарубіжними та вітчизняні авторами такими як : Ларрі Стаун «Управление персоналом», Домінік Купер, Іван Т. Робертсон, Гордон Тінлайн «Отбор и найм персонала: 33 ппарату 33 тестирования», Павло Беленко «Хедхантинг: принципы и технологии» , Михайлова Л. І « Управління

персоналом», Веснін В.Р «Практический менеджмент персонала» , Магура М.І «Поиск и отбор персонала» та багато інших.

Відбір персоналу має різне тлумачення у наукових працях Весніна В.Р, Кибанова А.Я, Михайлова Л.І, Цветасва В.М. та інших. Пошук і відбір персоналу застосовується завдяки багатьом сучасним методам, які також відрізняються своїми визначеннями, але мають одну ціль – це знайти якісних та талановитих працівників. Адже це є головною причиною виникнення наданих вище понять.

### 1.3. Зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку

Україна держава, яка тільки не давно почала використовувати зарубіжний досвід пошуку і відбору персоналу. Раніше ці функції виконували керівники, що назначались на посади не маючи достатнього стажу та кваліфікації у підборі персоналу. На сьогоднішній день Україна запозичила багато методів та механізмів пошуку і відбору персоналу.

Для зайняття вакансії топ-менеджера, чи голови правління банку в Україні використовується метод *Headhunting*, який виник у США на початку 20-х років, коли директора для пошуку і відбору персоналу почали наймати агентства. Поняття «хедхантинг» виникло у США в середині 1940-х років, водночас з виникнення поняття «*executive search*», який також запозичила Україна під час пошуку і відбору персоналу в банк та інші організації , підприємства на зайняття вакансії вищого рівня.

З даними в США працює понад 3500 подібних агентств, якими також користуються власники банків. В Росії ця методика виникла лише в 90-х роках ХХ століття.



Україна запозичила зарубіжні методи ведення співбесіди, такі як:

- Британський метод ведення співбесіди, який використовується також у Британії, заснований на особистій співбесіді кандидата з представником кадрової комісії. Якщо кандидат успішно проходить співбесіду, то швидко приймається на роботу;
- Китайський метод ведення співбесіди, який заснований на проведенні письмових екзаменів. Посада визначається від отриманої оцінки;
- Німецький метод ведення співбесіди заснований на попередній підготовці кандидатом пакету документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями попереднього керівника, учених та 35 пп.. Інформація по кандидату аналізується та кандидат проходить ряд процедур.
- Американський метод заснований на перевірці психологічних, інтелектуальних здібностей з використанням найновіших технологій та аналізу кандидата в неформальній обстановці. При цьому значна увага приділяється особистим якостям та потенціалу.

В банки Японії на керуючі посади з «вулиці» людей не приймаються. Так, як Японія характеризується довічним наймом при прийомі на роботу. Надаючи кандидату стабільне зростання життєвого рівня, при цьому не впливає фактор чистого кар'єрного росту за рахунок визначеного в контракті механізму індексації заробітної плати пропорційного збільшенням стажу роботи, пенсії, різних соціальних виплат [95].

Інколи використовується практика найму по рекомендації, в цьому випадку за кандидата повинен поручитись хтось з співробітників банку і нести відповідальність за свою рекомендацію.

В банках Японії надають значну увагу «сімейному» найму, який означає те, що адміністрація багатьох банків спирається на принцип професійного унаслідування шляхом надання співробітникам спеціальних відділів по навчанню дітей та резервування для них відповідних робочих місць [95].

Кадрові служби банку починають роботу зі спеціалістами, коли вони ще навчаються в університетах. Завдяки цьому виявляються здібності, які можуть принести в подальшому розвиток банку. Їх запрошують на лекції, які ведуть керівники та спеціалісти зацікавлених банків. Під час канікул студенти працюють в банку.

В тому разі, якщо в колектив прийметься новий співробітник в першу чергу зважають на те наскільки надійний кандидат у груповій роботі, а менше всього на відношення до роботи та особисті якості. Найкращим робітником вважається той, хто краще співпрацює в групі, а не той, хто краще виконав роботу.

В Японії при прийомі на роботу представники банку запитують інформацію про випускника від колишнього професора, у вузі в якому навчався кандидат [95].

Найбільш поширеним методом при відборі персоналу в банку Японії є вивчення біографії кандидата:

- Сімейні відносини;
- Фізичний розвиток;
- Освіта;
- Головні інтереси та цінності;
- Інтелект;
- Комунікабельність .

Таким чином при відборі в банки Японії орієнтація є на якість освіти та особистий потенціал робітника, тобто орієнтація на довгу перспективу.

Американським банкам характерні такі особливості при відборі персоналу :

- Особлива увага до результатів тестування не тільки при відборі персоналу, а й визначення шляху його розвитку;
- При наймі найбільшу увагу надають відповідності кандидата відповідним вимогам;

- Механізм індивідуальної концентрації банківських службовців, які пропонують більш короткий термін дії ніж у Європі, не більше 3-х-5-ти років;

Американські банки витрачають на пошук і підбір менеджері середнього рівня приблизно до 30 000 доларів США, правда найбільша частина цих витрат йде на фонд розвитку, але друга частина саме на підбір персоналу[96].

Гроші йдуть на збір інформації про кандидата , про всі місця роботи кандидата, на співбесіду зі спеціалістом, на проведення тестів, на запит характеристик зі середньої школи та вищого навчального закладу.

Представники банку відправляються на попередні місця роботи для збору інформації про кандидата, якого планують взяти на роботу. Задають питання приблизно 20-25 чоловікам, після чого представник банку готую характеристику, помилка складає приблизно 5 %, що доведено науковцями.

Найбільш частим , що перевіряється є освіта та останнє місце роботи.

Основну частину роботодавців США не влаштовує використання перевірки лише по телефону чи в листі, рекомендації отримані в письмовому вигляді, отримані при співбесіді[96].

При відборі нових робітників в американських банках використовується метод психологічного аналізу, для якого від кандидата потрібно наступні документи:

- Лист-заява написана від руки( не менше п'ятнадцяти рядків);
- Анкета, яка заповнюється вдома;
- Фотокартка.

Спеціалісти аналізують фотографію за допомогою фізіогномічних таблиць, які мають 198 ознак за якими можливо визначити основні характерні ознаки кандидата.

Лист-заява та анкета в американських банках піддаються графологічному аналізу, за допомогою якого визначаються 238 ознак для характеристики особистих параметрів кандидата.

Більша кількість анкет в американських банках має приблизно 140 питань , аналізуються в перше не відповіді, а стиль та характер викладу інформації, де непримусово проявляються особисті якості кандидата. Багато організацій, які використовують саме такий метод відмовляють 80 % претендентів.

В більшості зарубіжних компаній кандидат оцінюється всебічно , так на підбір кандидата в Японії витрачається приблизно 48 чол. /год., в той час, як у США майже 16-18 чол./год..

В США широко використовується графологія , таких бюро, які допомагають при відборі персоналу уже сотні. На основі декількох рядків , що власноручно написані кандидатом на вищі рівні правління, допоможуть дізнатися про ініціативність, можливість успіху при роботі чи невдачу.

Це найбільш простий та дешевий спосіб оцінки кандидата на вакантну позицію[96].

Дослідження механізмів пошуку і відбору персоналу в американських банках показало :

- В американських банках система управління характеризується низькою лояльністю персоналу , тобто кандидат приходячи на роботу бачить в ній тільки джерело доходів і при випадку запропонування йому більш високої заробітної платні легко перейде в іншу організацію.

- Характерна система короткострокового найму, що є наслідком великої текучки кадрів. Так, в американських організаціях зацікавляться більш тим кандидатом, який наприклад попрацював в 15 різних компаніях, чим той кандидат, який на аналогічній посаді працював в одній компанії 15 років [87].

Японська модель вважається другою після американської базовою моделлю управління, при цьому її часто вважають соціально-психологічною моделлю, неформальною. При розробці Японської моделі управління японці спиралися на базові знання американських теоретиків, але копіювати їх

модель не стали, а розробили власну і зовсім не схожу модель, спираючись на національні особливості та традиції.

В Японії практикується також і система найму в друге , яка має найменування «амакудару».

Другою особливістю в японських банках є те, що студенти, які прийшли на роботу, цінуються більше ніж ті кандидати, які уже працювали на аналогічній посаді в інших компаніях чи банках.

В Японії починає практикуватися система пошуку і відбору персоналу, що є більш прийнятною для України. Новими формами найму, які поступово починають витіснити довічний найм, можливо розділити на дві групи:

- Звичайні, не маючі ніяких схожих рис з довічним наймом;
- Нові форми, засновані на інших принципах.

Звичайний найм застосовується в випадку розширення виробництва чи розвитку економіки.

Іншою є більш гнучка форма найму є повторний найм раніше звільненого співробітника.

До нових форм найму відноситься « система обов'язкового найму». Її сутність закладається в тому, що робоча сила підбирається не окремими організаціями , а адміністрацією компанії для всіх організацій.

Також, до нових форм найму відноситься «груповий довічний найм» . Адміністрація організації приймає на роботу всю групу людей, а не окремого робітника, через що не несе відповідальність перед кожним окремим робітником [98].

Розглянемо також деякі особливості пошуку і відбору персоналу в Азії – Сінгапур та Гонконг.

Сінгапур з населенням менше 3 мільйона чоловік має добре розвинутий ринок кадрових служб ніж у інших азіатських державах. Особливістю пошуку і відбору персоналу в Сінгапурі це поширення звернень до кадрових агентств для пошуку робітника, замість витрат часу та грошей спеціалістами компанії – замовника[98].

В Гонконгу ринок праці розвивається достатньо швидко, на швидко змінюваному ринку зайнятості, молоді спеціалісти змінюють свої місця роботи кожні 12-14 місяців, що стає схожим на тимчасову чи контрактну зайнятість. В Гонконгу, як і в Сінгапурі міжнародний рекрутинг є необхідністю для зайнятості вакансій[98].

Для розкриття розділу пошуку і відбору персоналу зарубіжних держав потрібно зазначити не тільки американський, японський, а ще й третій – російський спосіб пошуку і відбору персоналу.

В Росії також компанії в тому числі і банки, намагаються наймати на роботу старшокурсників для розвитку компанії в майбутньому за допомогою найму молодих спеціалістів. Але спосіб прийняття з наставником мало розвинуте в Росії. Багато компаній намагаються його втілити у розвиток компанії, однак в реальний спосіб застосування цього методу не дає якоїсь допомоги під час роботи.

Однак в Росії не має настільки структурованих способів пошуку і відбору персоналу як в американських чи японських компаніях, банках.

Зазвичай кандидат проходить декілька співбесід, після чого проходить випробувальний термін, по результатам, якого приймається рішення про зарахування чи не зарахування кандидата на роботу.

Відповідно до статті 70 Трудового кодексу Російської Федерації, випробувальний термін не повинен перевищувати 3 місяців, шість місяців – для головних бухгалтерів та керівників.

Серед стандартного ряду документів потрібно виділити медичний висновок про здоров'я кандидата. На Заході цьому документу приділяють значну увагу, оскільки за допомогою цього документу можливо визначити фізичну придатність кандидата до роботи. В залежності від посади кандидату можуть запропонувати загальну диспансеризацію, для того щоб визначити проблеми зі здоров'ям. В Росії також при наймі потрібний медичний висновок, але як показує практика не на всі посади роботодавці її вимагають.

В Росії тестування використовується в більшості випадках для визначення рівня професійних знань і лише інколи для визначення професійної придатності .

Оцінюючі центри у зарубіжних країнах більш популярні ніж в Росії , однак використовуються дуже рідко по тій причині, що проведення оцінки є дуже дорогим.

Співбесіда є однією з головних етапів під час прийому на роботу як в Росії , так і в інших зарубіжних країнах. Ціль для всіх країн є однією це отримати особисте враження про кандидата та професійні якості, виявити, що кандидат приховує, дізнатися цілі кандидата та ін.

Отже, американський пошук і відбір персоналу характеризується співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата ( у деяких випадках навіть характеристика зі школи), випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу. Тільки ті кандидати, які пройшли випробувальний термін подаються в резерв[98].

В японській практиці зазвичай пошук і підбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. З такими студентами проводяться лекції від банку, що допомагає втілити патріотизм до діяльності саме того банку , який хоче найняти, як відомо довічно. Коли в банк приходять на роботу студент за ним також закріплюється наставник, але не з ціллю оцінки, а з ціллю адаптувати до нової організації.

#### Висновки до першого розділу

Отже, при відборі та пошуку персоналу застосовується метод порівняльного аналізу, так саме завдяки даному методу проводиться удосконалення механізмів відбору та пошуку кандидатів. Відбір та пошук персоналу здійснюється за допомогою застосування методу антропології,

адже можливо проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Відбір та пошук персоналу заснований на методології системного підходу, пояснюється тим, що застосування лише одного методу не дасть повної та якісної інформації про кандидата. Відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосуванні структурно-функціонального підходу, адже кожен проведений тест чи інтерв'ю виявляє окремі здібності, але є однією системою під час відбору та пошуку кандидатів. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі.

Відбір та пошук персоналу має різне тлумачення в багатьох наукових працях, але сутність залишається однією - це знайти і прийняти на роботу талановитого працівника.

Американський пошук і відбір персоналу характеризується співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата ( у деяких випадках навіть характеристика зі школи), випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу.

В японській практиці зазвичай пошук і підбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. Кадрова політика в Японії характеризується системою довічного найму, але також практикується система найму в друге , яка має найменування «амакудару». Отже, кожна країна має свої особливості у формуванні талановитої команди працівників, але саме завдяки цьому розвиваються технології та механізми пошуку та відбору персоналу.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура АТ «Ощадбанк»

Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України 31 грудня 1991 року за N 4.

Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було утворене відповідно до Розпорядження Президента України N 106 від 20 травня 1999 року та Постанови Кабінету Міністрів України N 876 від 21 травня 1999 року шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України в Державний ощадний банк України у формі відкритого акціонерного товариства. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було зареєстровано НБУ 26 травня 1999 року за N4. Зміна назви Банку на публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» була зареєстрована 7 червня 2011 року. Банк з 5 жовтня 2011 року, працює на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України[105].

Банк має генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення валютних операцій та ліцензію Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на здійснення операцій із цінними паперами. Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів,

здійсненні платежів, емісії банківських платіжних карток, розвитку торгового еквайрингу та альтернативних каналів продаж, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами[105].

Структура банку, відповідно до Статуту, будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з:

- центрального апарату;
  - філій банку, що виділені на окремий баланс:
    1. Обласних управлінь, Головного управління по м. Києву та Київській області, Кримського республіканського управління;
    2. відділень;
      - територіально відокремлених без балансових відділень;
      - представництв[105].
- Організаційна структура АТ «Ощадбанк» зображена на рис.2.1.



Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура АТ «Ощадбанк»

Відповідно до ст.7 Закону України “ Про банки і банківську діяльність ” органами управління філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» є наглядова рада і правління банку[2].

Органом контролю державного банку є Департамент внутрішнього аудиту, персональний та кількісний склад якої визначаються наглядовою радою державного банку

Організаційна структура Банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з:

- центрального апарату;
- філій Банку, що виділені на окремий баланс;
- територіально відокремлених безбалансових відділень;
- представництв.

Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення та представництва Банку не є юридичними особами і діють від імені Банку на підставі положень, якими визначаються їх компетенція, функції, інші питання діяльності та підпорядкування. Положення про такі установи та зміни до них затверджуються в порядку, визначеному статутом Банку. Реєстрація філій, територіально відокремлених безбалансових відділень та представництв Банку здійснюється відповідно до вимог законодавства.

Філії та представництва Банку очолюють керівники, які призначаються на посаду та звільняються з посади правлінням Банку.

Територіально відокремлені безбалансові відділення Банку очолюють керівники, які призначаються на посаду та звільняються з посади у порядку, визначеному правлінням Банку.

Філії та територіально відокремлені безбалансові відділення Банку мають право від імені Банку надавати банківські та інші фінансові послуги, а також провадити іншу діяльність, передбачену положенням про таку установу, у межах отриманих Банком банківської ліцензії та генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій[104].

Отже, органами управління Банку є:

- наглядова рада Банку;
- правління Банку.

Органом контролю Банку є ревізійна комісія.

Наглядова рада Банку є вищим органом управління Банку, що здійснює контроль за діяльністю правління Банку з метою збереження залучених у вклади коштів, забезпечення їх повернення вкладникам та захисту інтересів держави як акціонера Банку та інші функції, визначені Законом України «Про банки і банківську діяльність». У своїй діяльності наглядова рада Банку керується Законом України «Про банки і банківську діяльність», іншими актами законодавства та Статутом Банку. Наглядова рада не втручається в оперативну діяльність Банку[104].

До виключної компетенції наглядової ради належить прийняття рішень щодо:

- визначення основних напрямів діяльності Банку та затвердження звітів про їх виконання;
- затвердження стратегії розвитку Банку відповідно до основних напрямів діяльності;
- затвердження річних результатів діяльності Банку, в тому числі його дочірніх підприємств, звіту правління Банку, звітів та висновків ревізійної комісії Банку та заходів за результатами розгляду висновків зовнішнього аудиту; покриття збитків та розподілу прибутку; затвердження розміру річних дивідендів, встановлення строків та порядку їх виплати; затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління Банку; затвердження положення про ревізійну комісію Банку, яким визначається, зокрема, порядок проведення ревізій та контролю за фінансово-господарською діяльністю Банку та внесення змін до нього; призначення персонального складу ревізійної комісії, визначення кількості її членів, дострокове припинення повноважень всього призначеного персонального складу ревізійної комісії або окремого з її членів;

- затвердження плану відновлення діяльності Банку; призначення і звільнення голови правління Банку, заступників голови правління та членів правління Банку, у тому числі за поданням голови правління Банку, а також керівника підрозділу внутрішнього аудиту Банку; затвердження умов оплати праці та матеріального стимулювання голови, заступників голови та членів правління Банку, встановлення розміру їх винагороди, укладення з ними контрактів; здійснення контролю за діяльністю правління Банку, внесення пропозицій щодо її вдосконалення; визначення планів та порядку роботи підрозділу внутрішнього аудиту і контроль за його діяльністю; визначення аудиторської фірми для проведення зовнішнього аудиту, затвердження умов договору, що укладається з нею, встановлення розміру оплати послуг; розгляду висновку зовнішнього аудиту Банку та прийняття рішення щодо нього; контролю за усуненням недоліків, виявлених Національним банком України та іншими органами державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю Банку, підрозділом внутрішнього аудиту, а також аудиторською фірмою за результатами проведення зовнішнього аудиту; затвердження положення про підрозділ внутрішнього аудиту; затвердження умов правочинів на відчуження майна, вартість якого перевищує 10 відсотків статутного капіталу Банку; затвердження регламенту про надання Банком кредитів юридичним особам та комерційним банкам; затвердження положення про наглядову раду Банку та внесення змін до нього; затвердження положення про правління Банку[104];

- емісії акцій Банку, їх розміщення, дроблення або консолідації на підставі актів Кабінету Міністрів України; затвердження ліквідаційного балансу в разі припинення Банку; вирішення питання про притягнення до матеріальної та/або дисциплінарної відповідальності голови правління Банку, заступників голови правління та членів правління Банку, керівника підрозділу внутрішнього аудиту у випадках, передбачених законодавством;

управління рахунком у цінних паперах, на якому зберігаються та обліковуються акції Банку, що належать державі, в частині:

- укладення договору про відкриття Кабінетові Міністрів України рахунка в цінних паперах[105];

- одержання звітів про виконання депозитарних операцій та іншої інформації, пов'язаної із зазначеним рахунком, та подання їх Кабінетові Міністрів України;

- призначення розпорядників рахунка у цінних паперах з наданням їм повноважень на підписання відповідно до рішень, прийнятих Кабінетом Міністрів України, розпоряджень про зарахування цінних паперів, обмеження їх обігу та інших розпоряджень[105].

До компетенції наглядової ради належить:

- затвердження бюджету Банку, у тому числі підрозділу внутрішнього аудиту, та бізнес-плану розвитку Банку;

- визначення і затвердження стратегії та політики управління ризиками, процедури управління ними, а також переліку ризиків, їх граничних розмірів;

- забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю Банку та контролю за її ефективністю;

- контроль за ефективністю функціонування системи управління ризиками;

- визначення кредитної політики Банку;

- визначення організаційної структури Банку, у тому числі підрозділу внутрішнього аудиту;

- прийняття рішення щодо створення дочірніх підприємств та участі в них, їх реорганізації та ліквідації, створення відокремлених підрозділів Банку, затвердження їх статутів (положень про них);

- забезпечення своєчасного надання (опублікування) Банком достовірної інформації щодо його діяльності відповідно до законодавства;

- вирішення питання про участь Банку у банківських групах;

- затвердження порядку здійснення операцій із пов'язаними з Банком особами;
- створення (у тому числі шляхом придбання) дочірніх банків, філій і представництв на території інших держав після отримання дозволу Національного банку України, їх реорганізації та ліквідації, затвердження їх статутів (положень про них);
- інвестування у статутний капітал юридичних осіб (придбання акцій, часток, паїв), крім випадків отримання у власність акцій, часток, паїв у зв'язку з реалізацією права заставодержателя;
- прийняття рішення щодо участі Банку або заснування Банком підприємств будь-якої організаційно-правової форми і виду, придбання корпоративних прав підприємств, у тому числі акцій (часток, паїв) інших суб'єктів господарювання, крім підприємств і товариств, статутом яких передбачена повна відповідальність його власників, затвердження їх статутів (положень про них);
- створення (участь) благодійних або інших неприбуткових організацій, неприбуткових спілок чи асоціацій;
- обрання оцінювача майна Банку у разі збільшення статутного капіталу Банку, затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- виконання інших функцій відповідно до законодавства та Статуту Банку[104].

Наглядова рада має право делегувати окремі повноваження правлінню Банку[111].

Члени наглядової ради виконують свої функції без отримання будь-якої матеріальної винагороди.

Наглядову раду Банку очолює голова, який обирається із її складу. Голова наглядової ради має заступника, який обирається наглядовою радою за поданням її голови. Засідання наглядової ради є правоможним за наявності не менш як десяти її членів. Рішення наглядової ради приймаються простою

більшістю голосів від загальної кількості присутніх на її засіданні членів і мають обов'язковий характер. Засідання наглядової ради проводяться не рідше ніж один раз на квартал. Позачергові засідання скликаються на вимогу голови наглядової ради або за пропозицією не менш як восьми її членів, а також на вимогу правління Банку.

Про проведення засідання члени наглядової ради повідомляються персонально не пізніше ніж за 10 днів до встановленої дати засідання.

Внутрішні питання організації діяльності наглядової ради Банку, порядок скликання, голосування, прийняття і оформлення рішень та питання діловодства визначаються положенням про наглядову раду Банку, що приймається на її засіданні[105].

Повноваження призначеного складу наглядової ради Банку та/або кожного з її членів можуть припинятися відповідно за рішенням Верховної Ради України, Президента України і Кабінету Міністрів України щодо призначених ними осіб, але не раніше ніж через один рік з дня призначення.

Члени наглядової ради згідно із законом несуть відповідальність за захист інтересів держави і Банку, збереження банківської таємниці та іншої конфіденційної інформації, що стала їм відома у зв'язку із здійсненням своїх повноважень. Члени наглядової ради після призначення підписують зобов'язання про збереження банківської таємниці. У разі виявлення фактів порушення зазначених вимог членом наглядової ради або допущення ним інших порушень правління Банку може звернутися до наглядової ради з клопотанням про звільнення від виконання обов'язків такого члена. Після розгляду клопотання та прийняття відповідного рішення наглядова рада може звернутися відповідно до Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України щодо порушення питання про припинення повноважень призначених ними членів наглядової ради, які допустили порушення.



Звернення членів наглядової ради до правління Банку з будь-яких питань розглядається на засіданні наглядової ради і в разі прийняття позитивного рішення доводиться до відома правління Банку.

Постійно діючим виконавчим органом Банку є правління Банку.

Правління Банку здійснює керівництво оперативною (поточною) діяльністю Банку, формуванням фондів і несе відповідальність за ефективність його роботи згідно зі Статутом та положенням про правління.

Правління діє від імені Банку в межах компетенції, передбаченої законодавством та цим Статутом, на підставі положення, що затверджується наглядовою радою, і підзвітне наглядовій раді[111].

Строк повноважень правління Банку становить п'ять років.

Правління Банку очолює голова правління, який керує роботою правління Банку та має право представляти Банк без доручення.

Членами правління Банку можуть бути тільки його працівники.

Голова правління Банку має право брати участь у засіданнях наглядової ради Банку з правом дорадчого голосу. Голова правління Банку не може очолювати структурні підрозділи Банку.

До складу правління Банку входять голова правління та заступники голови за посадою та інші члени правління. Кількісний склад правління Банку становить одинадцять осіб.

Голова правління Банку призначається на посаду та звільняється з посади наглядовою радою в установленому законодавством порядку.

Заступники голови правління та інші члени правління Банку призначаються на посаду та звільняються з посади наглядовою радою за поданням голови правління Банку.

Голова правління Банку та головний бухгалтер Банку вступають на посаду після надання письмової згоди на це Національним банком України.

Національний банк України надає письмову згоду на вступ кандидатів на посади заступників голови правління та інших членів правління Банку, а також визначає відповідність професійної придатності та ділової репутації

інших керівників банків, згідно із Законом України "Про банки і банківську діяльність", та керівника підрозділу внутрішнього аудиту або осіб, які виконують їх обов'язки більше одного місяця[105].

До компетенції правління Банку належать такі функції:

- організація виконання рішень наглядової ради щодо діяльності Банку;
- підготовка відповідних матеріалів та пропозицій з питань, які відповідно до законодавства, Статуту та рішень наглядової ради підлягають розгляду та вирішенню наглядовою радою Банку;
- розгляд проектів документів Банку, затвердження яких належить до компетенції наглядової ради;
- реалізація стратегії та бізнес-плану розвитку Банку;
- визначення форми та встановлення порядку моніторингу діяльності Банку;
- реалізація стратегії та політики управління ризиками, затвердженої наглядовою радою Банку, забезпечення впровадження процедур виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків;
- вирішення питань згідно з рішенням наглядової ради про відкриття, реорганізацію та ліквідацію на території України відокремлених підрозділів Банку: філій, територіально відокремлених безбалансових відділень та представництв, затвердження положень про них;
- прийняття рішень про обслуговування клієнтів на території України поза межами приміщень Банку (філії, територіально відокремленого безбалансового відділення) відповідно до законодавства;
- забезпечення безпеки інформаційних систем Банку і систем, що застосовуються для зберігання активів клієнтів;
- інформування наглядової ради Банку про показники діяльності Банку, виявлені порушення законодавства, внутрішніх положень Банку та про будь-яке погіршення фінансового стану Банку або про загрозу такого погіршення, про рівень ризиків, що виникають у ході діяльності Банку;

- підготовка та затвердження бюджету Банку, у тому числі бюджету підрозділу внутрішнього аудиту, та бізнес-плану розвитку Банку;
- усунення недоліків, виявлених Національним банком України та іншими органами державної влади та управління, які в межах компетенції здійснюють нагляд за діяльністю Банку, підрозділом внутрішнього аудиту, а також аудиторською фірмою за результатами проведення зовнішнього аудиту;
- своєчасне надання (опублікування) Банком згідно з рішенням наглядової ради достовірної інформації щодо його діяльності відповідно до законодавства;
- організація діяльності Банку, обліку та звітності, забезпечення організації системи внутрішнього контролю, у тому числі внутрішньобанківського контролю за автоматизацією банківських операцій;
- затвердження правил, процедури та інших внутрішніх документів Банку, крім тих, затвердження яких належить до компетенції наглядової ради;
- затвердження програми здійснення внутрішнього контролю з метою протидії легалізації (відмиванню) грошей, отриманих злочинним шляхом;
- розгляд питань оперативної діяльності Банку та його структурних підрозділів;
- затвердження організаційної структури центрального апарату та типової структури відокремлених підрозділів Банку (філій, територіально відокремлених безбалансових відділень, представництв) та її формування;
- затвердження внутрішніх положень, що регламентують діяльність структурних підрозділів Банку;
- контроль за дотриманням законодавства працівниками Банку;
- затвердження порядку встановлення процентних ставок за активними і пасивними операціями, розмірів комісійних та інших винагород за послуги та/або встановлення таких процентних ставок, розмірів комісійних та інших винагород;

- визначення основних засад (політики) ведення активних та пасивних операцій;
- прийняття рішень про використання фондів Банку на підставі рішень наглядової ради Банку;
- прийняття рішень про розміщення Банком цінних паперів, крім акцій;
- прийняття рішення про викуп розміщених Банком цінних паперів, крім акцій;
- визначення умов оплати праці працівників Банку, крім тих, що визначаються наглядовою радою;
- затвердження умов кредитних договорів (угод), які віднесені регламентом про надання Банком кредитів юридичним особам та комерційним банкам, що затверджений наглядовою радою, до компетенції правління Банку;
- прийняття рішень про вчинення правочинів на відчуження майна відповідно до законодавства та Статуту на суму від 5 до 10 (включно) відсотків розміру статутного капіталу Банку;
- прийняття рішень з питань соціального забезпечення і захисту та стимулювання працівників Банку;
- прийняття рішень з питань надання благодійної допомоги;
- розгляд матеріалів ревізій та перевірок установ Банку, звітів їх керівників і прийняття за ними рішень;
- підготовка для подання наглядовій раді Банку пропозицій з питань, які належать до її компетенції, з метою прийняття рішення;
- визначення порядку найму і звільнення працівників, форми, системи, порядку оплати праці відповідно до законодавства;
- прийняття рішень щодо відчуження отриманих у власність акцій, часток, паїв у зв'язку з реалізацією права заставодержателя;
- прийняття рішення про призначення на посаду та звільнення з посади керівників філій, представництв, структурних підрозділів

центрального апарату Банку та інших керівників згідно із затвердженою правлінням Банку номенклатурою, а також керівників дочірніх підприємств та дочірніх банків;

- встановлення порядку призначення на посаду та звільнення з посади керівників територіально відокремлених безбалансових відділень Банку;

- прийняття рішень з питань керівництва роботою філій, територіально відокремлених безбалансових відділень, представництв, дочірніх підприємств та інших структурних підрозділів Банку, Здійснення контролю за виконанням покладених на них завдань;

- підготовка пропозицій щодо внесення змін та доповнень до Статуту;

- прийняття рішення про списання безнадійних активів Банку за рахунок резервів, недостачі та втрат його товарно-матеріальних цінностей, а також витрат за припиненими капітальними вкладеннями відповідно до законодавства;

- встановлення порядку списання морально застарілого та непридатного для подальшого використання обладнання і транспортних засобів;

- утворення постійно діючих робочих органів (комітетів, комісій), яким у разі потреби можуть бути делеговані окремі повноваження правління Банку;

- затвердження символіки Банку;

- вирішення інших питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Банку, крім питань, що належать до компетенції наглядової ради Банку, у тому числі тих, що винесені на розгляд правління Банку за рішенням голови правління;

- здійснення делегованих наглядовою радою повноважень[104].

Засідання правління Банку проводяться у разі потреби, але не рідше ніж один раз на місяць[105].

Правління Банку має право приймати рішення, якщо на його засіданні присутні не менш як дві третини його членів від фактично призначеного складу правління Банку[104].

Рішення правління Банку приймається більшістю голосів його членів, присутніх на засіданні. У разі рівного розподілу голосів голос голови правління Банку є вирішальним.

Засідання правління Банку оформлюються протоколами.

Рішення правління Банку проводяться в життя постановами, наказами та розпорядженнями Банку[111].

Голова правління Банку:

- очолює правління Банку, здійснює керівництво його діяльністю і несе персональну відповідальність за організацію виконання покладених на правління завдань;

- діє без доручення від імені Банку, представляє інтереси Банку в усіх органах державної влади, органах місцевого самоврядування, юридичних особах як в Україні, так і за її межами;

- розпоряджається майном та коштами Банку відповідно до законодавства та статуту;

- подає наглядовій раді пропозиції щодо персонального складу правління, призначення на посаду і звільнення з посади заступників голови правління, інших членів правління;

- розподіляє обов'язки між заступниками голови та іншими членами правління, визначає їх функціональні обов'язки і повноваження і має право у межах своїх повноважень, визначених статутом, делегувати окремі повноваження своїм заступникам;

- видає довіреності від імені Банку, підписує від імені Банку позовні заяви, укладає та підписує договори (угоди, контракти), в тому числі зовнішньоекономічні, інші правочини та документи, укладає від імені адміністрації Банку колективний договір, має право встановлювати інший

порядок підписання договорів (угод, контрактів) та інших зобов'язань і документів від імені Банку;

- приймає рішення про вчинення правочинів на відчуження майна відповідно до законодавства та статуту на суму, що не перевищує 5 відсотків розміру статутного капіталу Банку;

- видає накази та розпорядження у межах повноважень, визначених статутом та законодавством;

- затверджує правила, порядок здійснення процедур та інші внутрішні нормативні і методичні документи, затвердження яких не віднесено до компетенції правління;

- затверджує штатний розпис центрального апарату Банку;

- приймає рішення про надання матеріальної допомоги працівникам Банку;

- призначає на посаду та звільняє з посади працівників Банку, встановлює посадові оклади, надбавки, застосовує заходи матеріального заохочення працівників, у разі потреби притягує їх до дисциплінарної та матеріальної відповідальності;

- має право покласти виконання зазначених повноважень у повному обсязі чи частково на заступника голови правління шляхом видання відповідних наказів;

- здійснює інші повноваження від імені Банку[104].

Голова правління виконує також інші функції за дорученням наглядової ради та правління Банку.

У разі тимчасової неможливості здійснення головою правління Банку своїх повноважень його повноваження здійснює один із заступників голови правління на підставі наказу[104].

Організаційна структура філії, представлена на прикладі Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства « Державний ощадний банк України» зображена в Додатку А.

Організаційна структура Ощадного банку збудована відповідно до адміністративно-територіального ділення України.

Організаційна структура філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» побудована за функціональним принципом. Кожен структурний елемент виконує строго певний пакет функцій, вказаних в розподілі обов'язків[104].

Кредитний відділ філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» видає і приймає до погашення кредити, веде менеджмент активних операцій.

Бухгалтерія філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» веде бухгалтерський облік діяльності банку, звітність. Валютний відділ філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» здійснює всі види операцій, пов'язаних з валютою:

- ведення валютно-обмінних операцій;
- ведення валютних рахунків;
- оформлення дозволів на вивіз іноземної валюти;
- роботу з іноземними чеками;
- роботу з пластиковими картками[104].

Економічному відділу філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» поставлено в обов'язки вести аналіз діяльності банківської установи, розробку планів, звітність за різними показниками, прогнозування цих показників і в цілому темпів розвитку банку.

Касовий вузол філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» виробляє видачу і прийом від клієнтів грошової готівки, передачу інкасації і здобуття від неї готівки. Служба безпеки забезпечує охорону банку: пропускний режим, роботу сигналізації і т. д. Адміністративно-господарський відділ філії



– Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» відповідає за безперебійну роботу всього господарства банку, постачання інвентарем, прибирання приміщень, проведення поточних ремонтів і т.п

Отже, організаційна структура Ощадного банку збудована відповідно до адміністративно-територіального ділення України, а також будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій Банку, що виділені на окремий баланс; територіально відокремлених безбалансових відділень; представництв[104].

Філії, територіально відокремлені безбалансові відділення та представництва Банку не є юридичними особами і діють від імені Банку на підставі положень, якими визначаються їх компетенція, функції, інші питання діяльності та підпорядкування. Контроль за діяльністю здійснює правління Банку[104].

Таким, чином організаційна структура філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» побудована за функціональним принципом. Кожен структурний елемент виконує строго певний пакет функцій, вказаних в розподілі обов'язків. Так, організаційна структура філії складається з відділу корпоративного бізнесу, відділу ревізій та контролю, відділу платіжних карток, відділу депозитів та компенсаційних витрат, відділу організації роздрібного кредитування, відділу грошового обігу та касових операцій, відділу валютних операцій та контролю, відділу інкасації коштів та перевезення валютних цінностей, операційного відділу, відділу Бек-офісу роздрібного бізнесу, відділу будівництва, експлуатації будівель та господарського обслуговування, відділу організації роботи мережі філії, відділу інформаційних технологій, відділу організації бухгалтерського обліку, звітності та контролю, відділу по роботі персоналом, відділу банківської безпеки, юридичного відділу, фінансово-економічний відділу, а також з секторів та територіально відокремлених без балансових відділень.

## 2.2. Діагностика проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»)

Відбір та пошук персоналу у публічному акціонерному товаристві «Державного ощадного банку України» потребує значної уваги кадрової політики та банку в цілому, адже завдяки конкурентоспроможного персоналу банк буде залишатись найкращим державним банком України, але ситуація в кадровій службі складається не найкраще за останні роки значно збільшується плинність персоналу банку.

Відповідно до річного звіту Ощадбанку за 2013 рік станом на 01.01.2014 рік штатна чисельність персоналу складала 34146 чоловік, але це на 318 штатних одиниць менше за 2013 рік[104]. Так плинність персоналу значно збільшується з кожним роком[104].

Кадрові служби банку використовують прозору систему добору та відбору персоналу, підвищують кваліфікацію персоналу, мотивують персонал, але проблема залишається[104].

Проаналізувавши якісний та кількісний склад філії – Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» зазначено, що відповідно до звіту про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за 2014 рік кількість працівників становить 1239 осіб і 908 з них це жінки (Додаток Б ), за якісним складом персонал, який підвищив свою кваліфікацію у звітному році становить 20 чоловік з усього персоналу. Керівників, які підвищили кваліфікацію у звітному періоді становить тринадцять осіб, але з професіоналів, з фахівців всього один чоловік підвищив кваліфікацію, а також лише шість технічних службовців у звітному періоді підвищили власну кваліфікацію.

Працівники, які мають повну вищу освіту становить 603 чоловік , що лише на 176 осіб більше працівників, що мають неповну та базову вищу освіту.

У філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» працює персонал, який отримую пенсію по інвалідності, кількість такого персоналу становить 49 чоловік , з них 14 осіб чоловічої статі. Чотирнадцять жінок працюючих в банку знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю, а жінок, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством 129 осіб.

У банку значну частину персоналу займають жінки. Жінки, які знаходяться у відпустці можуть сприяти погіршенню роботи банку. Відповідно до звіту на умови неповного робочого дня прийнято 89 осіб, з яких 17 чоловіків та 89 жінок, так у філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» по кількісним характеристикам переважають жінки. За віком переважають від 15 до 35 рр., так як кількість осіб яким більше 35 років становить 613, а це в свою чергу менше на 13 осіб від категорії персоналу віком 15-35 років.

За даними показниками видно, що банк орієнтований при прийманні на роботу більше молодих спеціалістів, однак проблемою при прийнятті молодих спеціалістів є те, що багато хто зі студентів чи молодих випускників, ще не знають точно, якою кар'єрною дорогою їм піти, молоді спеціалісти є непередбачувані, коли їх приймають на роботу, вони за часту не затримуються на одній посаді, легко переманюються, роблять великі помилки під час роботи, що може погіршити роботу самого банку, його обличчя перед клієнтами, адже у клієнтів може скластися враження, що у банку працюють не кваліфікаційні робітники. Але прийняття на роботу людей старше 35 років, також несе велику загрозу роботі банку, його іміджу, адже такі працівники мало коли приносять свіжі, нові конкурентні ідеї – все це загрожує залишитись банку в минулому, адже раніше деякі люди

отримали звичку рахувати все на папері, а не на комп'ютері, і як працювати в документах в електронному вигляді не мають навіть уявлення. Так, в Ощадбанку, ще залишилися деякі залишки минулого, адже працівники, які працюють на кредитних лініях мусять вираховувати відсотки по кредитах в ручну, так комп'ютер є, але спеціальної програми не має, і більш досвідчені молоді фахівці, мусять запросити клієнта з торгового залу спочатку до кредитної лінії, та розрахувати кредити у програмі «Excel», якщо даний спеціаліст був в змозі розрахувати саме правильні формули. Дана технологіє є досить не зручною, адже у банків конкурентів кожній представник має ноутбук чи планшет. Ці технології підвищують рівень обслуговування і не тільки, відсутність їх збільшує плинність кадрів у банку, адже кандидат, який йшов на дану посаду розраховував, як мінімум на такі ж умови праці, які є у банків конкурентів. Тому кандидат завищує своє уявлення про робоче місце, приходять на стажування і розуміє, що дана робота йому не підходить. В Ощадбанку саме вакансія на кредитні лінії та на касирів є найчастіше відкритою.

Пошук персоналу відбувається за допомогою об'яви в СМІ, через сайти [rabota.ua](http://rabota.ua), [work.ua](http://work.ua), [trud.ua](http://trud.ua), також кандидат може відправити своє резюме на офіційному сайті Ощадбанку. Пошук персону на керівні посади є дуже ризикованим, адже на сайтах по пошуку роботи розміщують резюме кандидати, які найчастіше не мають потрібного професійного рівня, як показує практика це люди, що не мають чіткої мети, вони бажають тільки працювати, отримувати гроші за роботу, яка є найбільш вигідною для них. Пошук персоналу займає дуже багато часу від декількох днів до декілька тижнів, і говорити про те, що даний кандидат не піде із роботи через декілька тижнів чи місяців не можливо. Адже, кандидата не було проаналізовано все сторонньо. Пошук персоналу на керівні посади повинен здійснюватися за допомогою методології прямого пошуку, а не скринінгу. Спеціалістів у банку знаходять за допомогою сайтів по роботі, розміщення вакансії в учбових закладах, розміщення міні об'яв у газетах, рідше за допомогою

рекомендацій персоналу, відбір здійснюється завдяки співбесіді з представником кадрової служби, далі проводиться співбесіда із керівником відділу, далі з керівником банком, та надаються документи до служби безпеки банку, стажування триває приблизно 3 дні, під час, яких кандидату розповідається особливості роботи, після чого за допомогою програми «Skype» декілька працівників кадрової служби м. Києва проводять співбесіду, найчастіше це є ситуаційне інтерв'ю, тобто кандидат представник банку, що спілкується з клієнтами. Після чого приймається рішення про прийняття чи знову пошук кандидата.

Пошук і відбір персоналу проводиться на конкурсній основі.

В перший день стажування стажер повинен освоїти свої майбутні посадові обов'язки (посадова інструкція), ознайомитись із документацією по професії, нормативно-правовою документацією чинною в Україні та яка безпосередньо стосується вакантної посади, корпоративними правилами і принципами публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»

В другий день стажування стажер повинен почати виконувати відповідні доручення майбутнього керівника під його безпосереднім наглядом та в процесі їх виконання знайомитись з працівниками банку.

В третій день стажування стажер повинен самостійно виконувати поставлені перед ним завдання, орієнтуватись в роботі, планувати та розподіляти роботу за ступенем важливості та строків виконання. Вся робота виконана стажером перевіряється безпосереднім керівником.

Після кожного дня стажування, в кінці робочого дня, стажер з безпосереднім своїм керівником, за попереднім погодженням, приходять до начальника відділу по роботі з персоналом з метою інформування начальника про результати проходження стажування та подальший його хід.

Всі дні стажування насичені роботою як для стажера (щоб він міг проявити себе з усіх сторін) так і для його безпосереднього керівника (який повинен відслідковувати всі настрої стажера, логічно правильно та повно

організувати його роботу, для того щоб всебічно оцінити кандидата не пропустити дійсно гідної особистості, який своєю роботою зможе допомогти досягненню та досягнути цілей роботи філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».

Безпосередній керівник стажування робить власні об'єктивні висновки щодо кандидата в усній чи письмовій формі та доводить їх до відома начальника відділу по роботі з персоналом.

Якщо стажер проявив себе за час стажування і начальник відділу по роботі з персоналу вирішує питання про допуск/ не допуск стажера до наступного етапу – співбесіди з головним офісом по роботі з персоналом публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» м. Києва, де приймається рішення про прийняття чи відказ у роботі.

Так, для працівники не влаштовують психологічних тестів на сумісність кандидата з керівником банку чи окремого відділу, однак це є основою того, що кандидат добре адаптується, у відділі буде гарний психологічний клімат, що сприятиме високоефективній праці, зменшуватиме плинність кадрів.

Кадровій службі не вистачає часу на прямий пошук топ-менеджерів, адже значну увагу треба приділяти пошуку кандидатів середнього рівня.

Плинність кадрів значно погіршує імідж банку. А це в свою чергу зменшує кількість клієнтів.

Таким чином, підбір персоналу в філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» здійснюється в кілька етапів, а саме приймання та аналіз заявки на підбір персоналу. Відповідний підрозділ готує заявку встановленої форми (Додаток В) на пошук персоналу та подає її на затвердження начальнику відділу по роботі з персоналом філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України». Заповнена заявка повинна містити вичерпну інформацію про вакансію, рівень знань, особистих якостей, які повинен мати кандидат. Після узгодження керівником

відповідного відділу відповідної заявки вона передається у відділ кадрів для подальшої роботи з нею. Далі відбувається пошук персоналу, перегляд, аналіз та сортування отриманих резюме. Виділення тих резюме які найбільше підходять під ту чи іншу вакансію та відповідають вимогам філії – Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».

Далі відбувається телефонне інтерв'ю. У телефонній розмові з'ясовується ступінь зацікавленості кандидата на відповідну вакансію, його очікування щодо заробітної плати, надати інформацію про публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України». Під час телефонного інтерв'ю формується попереднє враження про кандидата, більшість відсіюється на даному етапі. Телефонну розмову будують таким чином щоб обидві сторони прийшли до висновку про подальше продовження/припинення зв'язків по даній вакансії. Навіть якщо кандидат виявиться таким, що не відповідає вимогам заявки чи вимогам банку в цілому, йому дякують за виявлену зацікавленість до вакансії. Так, формується враження про публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України», складається його рейтинг зовні.

Коли призначається співбесіда спів шукачу детально розповідають як краще доїхати до офісу, повідомляють ім'я та по-батькові особи яка буде проводити співбесіду, контактний телефон. До кожної співбесіди готуються (ще раз передивляються резюме, роблять помітки на полях, що ще слід з'ясувати).

Під час співбесіди інспектор з кадрів в першу чергу з'ясовує чи відповідає карта ментальності кандидата вимогам банку, яка у нього кваліфікація та потенціал.

Під час безпосередньої співбесіди кандидат розповідає про себе (де працівники відділу по роботі з персоналом складають психологічний портрет особи та здібності). Приблизні запитання які використовують в ході попередньої співбесіди:

- Що Ви очікуєте від роботи? (з'ясовуються, що кандидат хоче та очікує від нової роботи та що пропонується);
- Чому Ви бажаєте змінити місце роботи? (які причини та підстави зміни місця роботи);
- Як Ваша робота може вплинути на досягнення цілей нашого банку ? (така відповідь дасть можливість зрозуміти наскільки чітко та ясно кандидат розуміє посадові обов'язки та роль в банку);
- Які труднощі виникали у Вашій роботі та як ви їх вирішували? (дана відповідь допоможе зрозуміти чи вміє спів шукач діяти у непередбачуваних обставинах, та яким чином);
- Самостійно оцініть рівень Ваших знань по п'ятибальній шкалі де "5" найвищий бал, а "1" найменший (кандидат розповідає про свої слабкі та сильні сторони, добре проглядається наявність критичної оцінки себе самого).

Надається інформація про публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» та його цілі, стисло ознайомлюють спів шукача з посадою, яка пропонується (з посадовими обов'язками, які він повинен виконувати).

Питання кандидата, якщо вони змістовні та логічно правильно складені та по темі, також допомагають зрозуміти особливості мислення спів шукача, дійсну зацікавленість у вакансії, його мотивацію, бажання кар'єрного росту тощо.

В Ощадбанку є власна служба безпеки для перевірки кандидатів і наданих ними відомостей. У банках така служба обов'язкова, у ній працюють колишні співробітники силових структур, що володіють відповідними зв'язками й можливостями. При перевірці кандидатів служба безпеки може діяти паралельно з кадровою службою. Вона перевіряє працівника на відсутність судимостей, відсутність зв'язку з кримінальними структурами, відсутність претензій попередніх роботодавців з точки зору його чесності та надійності. Важливим напрямом забезпечення безпеки банку є перевірка



рекомендацій, представлених працівником. При перевірці рекомендацій слід звертати увагу на деякі «насторожуючі» моменти і вчасно вживати заходів обережності.

Негативна інформація, отримана в ході перевірки рекомендацій, часто служить підставою для відмови кандидату. До того як використовувати отриману негативну інформацію, слід підтвердити її точність через інші джерела. Крім того, рішення, прийняті за різним кандидатам, повинні бути послідовними (тобто на основі схожої інформації повинні прийматися подібні рішення). Однією з можливостей є гарантія кадрового агентства на підбирання персоналу, який буде повністю відповідати вимогам.

Можна зазначити, що пошук та відбір персоналу в банку є трудомісткий процес, який прагне удосконаленню, адже в банку на одну посаду зазвичай сім і більше кандидатів, при цьому за даними звітності в Ощадбанку облікова чисельність зменшилась, збільшилась плінність персоналу. Все це може негативно вплинути на ефективність роботи банку. Так, як велика кількість кандидатів не завжди допомагає знайти саме талановитого працівника, інколи велика кількість змушує кадрового працівника тільки марно витрати час та кошти.

Отже, відбір та пошук персоналу потребує удосконаленню адже, з кожним роком збільшується плінність кадрів у банку, причиною цього є погана адаптація при стажуванні кандидата, завищення умов праці кандидатом, під час відбору та пошуку кандидату витрачається багато часу та коштів, але результати не можуть гарантувати добрий результат, адже кандидат все ж таки все сторонньо не досліджений. На прямий пошук і відбір топ-менеджерів не вистачає часу, адже дана технологія потребує не один тиждень, хоча і є найбільш ефективною для підняття рівня банку на першу сходинку. Відбір та пошук персоналу здійснюється завдяки розміщення об'яв в СМІ, на сайтах по пошуку роботи, розгляд резюме на даних сайтах, розміщення об'яв про вакансію в учбових закладах, інколи рекомендацій співробітників, далі проводиться попередня співбесіда по

телефону , потім співбесіда зі спеціалістом кадрової служби, керівником відділу, що подавав заявку по даному кандидату, керівником банку після чого проходить стажування та надає свої документи на обробку службі безпеки, далі знову проходить співбесіду з керівником банку та з головним спеціалістом м. Києва за допомогою програми “Skype».

Однак, на прикладі філії – Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» можна зробити висновок про те, що працівники, які мають повну вищу освіту становить 603 чоловік ,а це лише на 176 осіб більше працівників у яких неповна та базова вища освіта. Механізм пошуку в філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», що застосовується до низової ланки організації (обслуговуючий персонал і персонал, зайнятий на допоміжних роботах), здійснюється за допомогою скринінгу.

2.3. SWOT- аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку

Щоб з’ясувати фактичний стан системи пошуку та відбору персоналу публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» та перспективи його розвитку, у практиці застосовують так званий SWOT аналіз (SWOT- analysis) – аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) сторін, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat).

Сутність методу SWOT- аналізу полягає в складанні матриці, яка встановлює взаємозв’язки між оцінними характеристиками ( рис. 2.2.) [29, с. 59 ].

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>розвиток кризи в інших банках, як можливість поглинання і розширення;</li> <li>більшення випуску різноманітних продуктів;</li> <li>розробка стратегії підбору та пошуку персоналу, що підвищить рівень довіри;</li> <li>збільшення обсягів фінансування з боку держави.</li> </ol> | <p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>криміногенний ризик;</li> <li>ризик неплатоспроможності чи банкрутства банку;</li> <li>вихід на ринок сильного конкурента, який здатний «перекупити» співробітників;</li> <li>несприятливі демографічні зміни.</li> </ol> |
| <p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>високі показники замученості кадрів;</li> <li>достатній бюджет для проведення корпоративних заходів (тімблдинга);</li> <li>чітко окреслена, зрозуміла всім ключовим співробітникам стратегія роботи компанії;</li> <li>наявність власних виробничих споруд;</li> <li>висока кваліфікація персоналу;</li> <li>добра репутація у клієнтів;</li> <li>відомий лідер ринку;</li> <li>захищеність від сильного конкурентного тиску;</li> <li>наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;</li> </ol>  | <p>Поле СиМ</p> <p>Рекомендації:</p> <p>скористатися можливістю розробка стратегії підбору та пошуку персоналу, що підвищить рівень довіри.</p>   | <p>Поле СиЗ</p> <p>Рекомендації: Для уникнення вказаних ризиків необхідно запровадити ефективну систему управлінського контролю та якісного менеджменту.</p>  |
| <p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>заробітна плата практично по всіх позиціях нижче середньої по ринку;</li> <li>висока ступінь плинності;</li> <li>не розроблена система ввідного навчання для посад;</li> <li>технологія пошуку персоналу, що не відповідає сучасним вимогам;</li> <li>погіршення конкурентної позиції;</li> <li>відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;</li> <li>наявність внутрішніх виробничих проблем;</li> <li>Використання скінінгу під час пошуку і відбору персоналу;</li> <li>Погана адаптація під час стажування кандидата;</li> </ol> | <p>Поле СлМ</p> <p>Рекомендації: 1. відкриття в найближчому вузі ефективних навчальних курсів для менеджерів (swot аналіз розвитку персоналу часто призводить до того, що співробітники відправляються підвищувати кваліфікацію); 2. підвищення значущості HR-бренду (репутації) банку в місцевій бізнес-середовищі.</p>                    | <p>Поле СлЗ</p> <p>Рекомендації: врегулювати оцінку продуктивності праці керівників відділів, провести роботу по створенню кадрового резерву, як показав swot аналіз співробітника (приклад: немає плану на заміщення ключових посад).</p>                                      |

Рисунок 2.2. Матриця SWOT- аналізу

|     | П>Сл                           | Сл>П                         |  |
|-----|--------------------------------|------------------------------|--|
| М>П | Стратегія<br>«Максі – Максі» I | Стратегія<br>«Міні-Максі» II | П>Сл – переваги сильних сторін більше,<br>ніж слабких сторін;<br>Сл>П Слабких сторін більше, ніж переваг;<br>М>П – можливостей більше ніж погроз<br>П>М – погроз більше, ніж можливостей |
| П>М | Стратегія<br>«Максі-Міні» III  | Стратегія<br>«Міні-Міні» IV  |  |

Рисунок 2.3. Стратегічні рекомендації SWOT- аналізу

Результати SWOT- аналізу показали, що підприємство знаходиться в секторі IV, отже необхідно застосовувати стратегію „Міні-Міні”.

Стратегія «Міні – Міні» - спрямована на зниження ефекту слабких сторін і відхилення від зовнішніх погроз (наприклад, підвищення значущості HR-бренду (репутації) банку в місцевій бізнес-середовищі, скористатися можливістю розробка стратегії підбору та пошуку персоналу, що підвищить рівень довіри ).

Для успішного аналізу оточення банку за методом SWOT важливо не тільки виявити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію[29, с. 62 ].

Для оцінки можливостей використовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2.4.).

| Імовірність використання можливості | Вплив   |          |         |
|-------------------------------------|---------|----------|---------|
|                                     | Сильний | Помірний | Малий   |
| Висока                              | Поле ВС | Поле ВП  | Поле ВМ |
| Середня                             | Поле СС | Поле СП  | Поле СМ |
| Низька                              | Поле НС | Поле НП  | Поле НМ |

Рисунок 2.4. Матриця можливостей

У верхній частині таблиці позначають ступінь впливу можливостей на діяльність банку (сильний, помірний, малий) [29, с. 61 ]. У лівій частині зазначається імовірність того, що банк зможе скористатися можливістю.

Матриця можливостей публічного акціонерного товариства «Державного ощадного банку України» представлена на рис. 2.5.

| Імовірність використання можливості | Вплив   |   |       |
|-------------------------------------|---|---|-------|
|                                     | Сильний   | Помірний  | Малий |
| Висока                              | —   | – низька ймовірність появи конкурентів;                 | —     |
| Середня                             | – розвиток кризи в інших банках, як можливість поглинання і розширення;<br>– збільшення випуску різноманітних продуктів;<br>– розробка стратегії підбору та пошуку персоналу, що підвищить рівень довіри; | —   | —     |
| Низька                              | – збільшення обсягів фінансування з боку держави.   | – можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; | —     |

Рисунок 2.5. Матриця можливостей

Одержані поля можливостей мають різне значення для банку. Можливості, які зафіксовані у полях ВС, ВП, СС, пріоритетні для банку, ними потрібно обов’язково скористатися. А ті, що представлені на полях СМ, НП, НМ, практично не заслуговують на увагу [29, с. 62].

Використати можливості, які потрапили на інші поля, можна за умови, якщо банк має достатньо ресурсів.

Подібним способом складається матриця загроз (рис. 2.6.).

| Імовірність реалізації загрози | Можливі наслідки |                    |                 |                   |
|--------------------------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
|                                | зруйнування      | критичне становище | важке становище | легко позбавитися |
| Висока                         | Поле ВЗ          | Поле ВК            | Поле ВВ         | Поле ВЛ           |
| Середня                        | Поле СЗ          | Поле СК            | Поле СВ         | Поле СЛ           |
| Низька                         | Поле НЗ          | Поле НК            | Поле НВ         | Поле НЛ           |

Рисунок 2.6. Матриця загроз

Матриця загроз публічного акціонерного товариства «Державного ощадного банку України» представлена на рис. 2.7.

| Імовірність реалізації загрози | Можливі наслідки |   |   |                                    |
|--------------------------------|------------------|---|---|------------------------------------|
|                                | зруйнування      | критичне становище                                | важке становище   | легко позбавитися                  |
| Висока                         | —                | – ризик неплатоспроможності чи банкрутства банку. | –   | —                                  |
| Середня                        | —                | —   | – вихід на ринок сильного конкурента, якій здатний «перекупити» співробітників; | – криміногенний ризик;             |
| Низька                         | –                | —   | —   | – несприятливі демографічні зміни; |

Рисунок 2.7. Матриця загроз

У верхній частині таблиці вказуються можливі наслідки реалізації загрози для банку. Ліворуч відображають імовірність того, що загроза буде реалізована. Загрози, які потрапили на поля ВЗ, ВК, СЗ, показують велику небезпеку для банку і потребують негайної їх ліквідації. Загрози, зафіксовані на полях ВВ, СК, НЗ, також становлять небезпеку для банку і повинні ліквідуватися у першу чергу. Що ж до загроз, розташованих на полях НК, СВ, СЛ, то для їх усунення потрібен уважний і відповідальний підхід. Погрози, зафіксовані на інших полях, також не повинні проходити повз увагу керівництва підприємства.

Позиція банку на матриці SWOT, яка впливає на вибір стратегії, може бути визначена методом ранжирування і імовірнісної оцінки факторів середовища [29, с. 63]. При цьому можуть бути використані дві методики:

1) Для аналізу вибирають тільки «парні» фактори можливостей та погроз (наприклад, «зростання грошових доходів населення» - це можливість, а «зниження прибутків» - погроза);

2) Фактори можливостей та погроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок конкурентів з низьким рівнем витрат – це погроза, яка не має в аналізі «парної» можливості).

Дані таблиці показали, що найголовнішими факторами середовища для публічного акціонерного товариства «Державного ощадного банку України» є зріст доходів населення та зниження неплатоспроможності клієнтів, що в свою чергу покращить фінансове становище банку та дасть можливість розвивати кадрову політику банку.

Отже за результатами аналізу можна зробити висновки про те, що у банку є достатньо можливостей і сильних сторін, але щоб ними скористатися необхідно вжити заходів щодо ліквідації загроз. Більшість загроз можливо ліквідувати за умови впровадження ефективного менеджменту та маркетингу, вдосконаленню контролінгу та управлінського менеджменту, розвитку іміджу банку. За умови проведення хоча б таких заходів, деякі загрози та слабкі сторони будуть сильними сторонами та відповідно можливостями.

#### Висновки до другого розділу

Отже, організаційна структура Ощадного банку збудована відповідно до адміністративно-територіального ділення України, а також будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій Банку, що виділені на окремий баланс; територіально відокремлених без балансових відділень; представництв. Філії, територіально відокремлені без балансові відділення та представництва Банку не є юридичними особами і діють від імені Банку на підставі положень, якими визначаються їх компетенція, функції, інші питання діяльності та підпорядкування. Контроль за діяльністю здійснює правління Банку.

Таким, чином організаційна структура філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» побудована за функціональним принципом. Кожен структурний елемент виконує строго певний пакет функцій, вказаних в розподілі обов'язків. Так, організаційна структура філії складається з відділу

корпоративного бізнесу, відділу ревізій та контролю, відділу платіжних карток, відділу депозитів та компенсаційних витрат, відділу організації роздрібного кредитування, відділу грошового обігу та касових операцій, відділу валютних операцій та контролю, відділу інкасації коштів та перевезення валютних цінностей, операційного відділу, відділу Бек-офісу роздрібного бізнесу, відділу будівництва, експлуатації будівель та господарського обслуговування, відділу організації роботи мережі філії, відділу інформаційних технологій, відділу організації бухгалтерського обліку та ін..

Відбір та пошук персоналу потребує удосконаленню адже, з кожним роком збільшується плінність кадрів у банку, причиною цього є погана адаптацію при стажуванні кандидата, завищення умов праці кандидатом, під час відбору та пошуку кандидату витрачається багато часу та коштів, але результати не можуть гарантувати добрий результат, адже кандидат все ж таки все сторонньо не досліджений. На прямий пошук і відбір топ-менеджерів не вистачає часу, адже дана технологія потребує не один тиждень, хоча і є найбільш ефективною для підняття рівня банку на першу сходинку. Відбір та пошук персоналу здійснюється завдяки розміщення об'яв в СМІ, на сайтах по пошуку роботи, розгляд резюме на даних сайтах, розміщення об'яв про вакансію в учбових закладах, інколи рекомендацій співробітників, далі проводиться попередня співбесіда по телефону, потім співбесіда зі спеціалістом кадрової служби, керівником відділу, що подавав заявку по даному кандидату, керівником банку після чого проходить стажування та надає свої документи на обробку службі безпеки, далі знову проходить співбесіду з керівником банку та з головним спеціалістом м. Києва за допомогою програми "Skype».

За допомогою SWOT – аналізу можна зробити висновки, що у банку є достатньо можливостей і сильних сторін, але щоб ними скористатися необхідно вжити заходів щодо ліквідації загроз. Загрози можливо ліквідувати за умови впровадження ефективного менеджменту та маркетингу,



РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПОШУКУ І ВІДБОРУ  
ПЕРСОНАЛУ В БАНКУ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ АТ  
«ОЩАДБАНК»)

3.1. Напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку

Одним із найголовніших напрямків удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в організації в умовах ринку є зниження витрат загального часу на пошук відповідного кандидата менеджером з відбору персоналу, зменшити витрати часу на технології відбору та:

- удосконалити якість відбору претендентів на основні (базові) спеціальності;
- знизити плинність кадрів на 60%, знизити витрати на відбір основного персоналу за рахунок зниження плинності кадрів;
- збільшити обсяг прибутку.

Для вдосконалення системи пошуку та відбору в банку пропонується ввести на офіційному сайті публічного акціонерного товариства «Ощадбанк» послугу «Online кандидат».

Кожен з клієнтів хто приходить до банку може побачити та ознайомитися з нею, а також взяти собі та порекомендувати друзів чи знайомому скористатися послугою «Online-кандидат». Дана послуга буде дуже корисною для студентів та випускників вузів, адже ця категорія найбільше шукає собі престижну та перспективну роботу, роботу як у публічному акціонерному товаристві «Ощадбанк». А нові та перспективні кадри завжди потрібні для розвитку банку .

Послуга буде містити всі відкриті вакансії банку, всіх його філій, відділів та територіально відокремлених без балансових відділень. Установ більше 5 тисяч в тому числі філія Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Ощадбанк».

Дана послуга допоможе знайти кандидатів для низької та середньої ланки, що допоможе менеджеру з відбору персоналу та кадровій службі зайнятися прямим пошуком кандидатів на керівні посади. Так, як прямий пошук віднімає багато часу від 2 тижнів і більше, у менеджера з відбору персоналу просто не вистачає часу для відбору по справжньому важливої роботи.

Оскільки в прямий пошук не входить тільки знаходження кандидата в СМІ, Інтернеті, чи міні-резюме в газеті. Як відомо дуже часто в об'явах можна знайти людей, які мало чим відповідають даним вимогам, оскільки можна натрапити на претендента, який постійно змінює роботу і сам не знає чого бажає, а в гіршому випадку на афериста, який знає всі психологічні тонкощі під час співбесіди і влаштується на роботу, при таких обставинах кінець є не передбачуваним.

Тому, послуга «Online кандидат» буде дуже корисною для кадрового відділу. Скористатися послугою може будь-хто, про неї дізнається майже вся Україна, оскільки банку рекомендується провести рекламу за допомогою брошур про дану послугу. Використання брошур під час рекламної стратегії є найбільш дешевим та ефективним способом. Оскільки реклама на телебаченні є також дуже ефективним способом реклами як банку так і його послуги, але це одне з найдорожчих способів. Найбільш популярними каналами є Інтер та 1+1 і найбільш вигідний з 19.00 до 23.00 [99], але тільки зробити відеоролик коштує від 24 000 тисяч гривень [107].

Ціни в табл. 3.1 представлені з офіційного сайту телеканалу 1+1, дані суми навіть з першого погляду є економічно не вигідними для публічного акціонерного товариства «Ощадбанк».

Тому, банку все ж потрібно скористатися листівками, вони також нададуть популярність банку, привернуть увагу багатьох клієнтів. А також саме найголовніше допоможуть в роботі кадровій службі по пошуку і відбору кандидатів.

Таблиця 3.1 - Ціна розміщення реклами на телеканалі 1+1

| Рекламний блок |          | Ціна 1-го виходу, грн. без НДС |           | Рекламний блок |          | Ціна 1-го виходу, грн. без НДС |           |
|----------------|----------|--------------------------------|-----------|----------------|----------|--------------------------------|-----------|
| з              | до       | Будні                          | Вихідні   | з              | до       | Будні                          | Вихідні   |
| 6:00:00        | 7:00:00  | х                              | 8000 грн. | 16:00:00       | 17:00:00 | 3650 грн.                      | 35000грн. |
| 7:00:00        | 8:00:00  | 2700 грн.                      | 8000 грн. | 17:00:00       | 18:00:00 | 5350 грн.                      | 40000грн. |
| 8:00:00        | 9:00:00  | 3100 грн.                      | 18000грн. | 18:00:00       | 19:00:00 | 5700 грн.                      | 44000 грн |
| 9:00:00        | 10:00:00 | 2800грн.                       | 20000грн. | 19:00:00       | 20:00:00 | 6900грн.                       | 55000грн. |
| 10:00:00       | 11:00:00 | 2800 грн.                      | 22000грн. | 20:00:00       | 21:00:00 | 7650 грн                       | 70000грн. |
| 11:00:00       | 12:00:00 | 2650 грн.                      | 34000грн. | 21:00:00       | 22:00:00 | 7150 грн.                      | 65000грн. |
| 12:00:00       | 13:00:00 | 2700 грн                       | 33000 грн | 22:00:00       | 23:00:00 | 5250 грн.                      | 56000грн. |
| 13:00:00       | 14:00:00 | 2700грн.                       | 35000грн. | 23:00:00       | 0:00:00  | 4000 грн                       | 40000грн. |
| 14:00:00       | 15:00:00 | 2850 грн.                      | 33000грн. | 0:00:00        | 1:00:00  | 2000 грн                       | 21000грн. |
| 15:00:00       | 16:00:00 | 3250грн.                       | 29000грн. | 1:00:00        | 2:00:00  | х                              | 11000грн. |

На сайті послуги «Online-кандидат» кожній кадровій службі буде наданий окремий кабінет , в якому вони повинні будуть розміщати всі відкриті вакансії. Так це допоможе розбити вакансії по кожному відділу, філії, територіально відокремлених без балансових відділень . Претендент на посаду може ознайомитися з усіма вакансіями банку одночасно, а не шукати їх на сайтах work.ua, rabota.ua та на інших сайтах по пошуку роботи. Хоча кадрові служби все ж повинні будуть розміщати вакансії, але з ссилкою на послугу «Online-кандидат» сайту Ощадбанку. Навіть , якщо претендент по якимось критеріям не в змозі буду працювати в банку, він мінімум декілька

раз завітає на офіційний сайт Ощадбанку, ознайомиться з новими послугами, цінову та кредитну політику банку.

Тому для залучення претендентів банку потрібно скористатися послугою для друку буклетів, брошурок, листівок спеціальних агентств . Друк листівок в наші дні досить актуальний і користується дуже великим попитом, так як не одна рекламна акція, виставка не проводиться без листівок. Друк листівок для банку потрібно провести великим тиражем.

Головною функцією даних листівок буде привернути увагу зацікавлених претендентів в новій та цікавій роботі в банківській сфері.

Замовляти прийдеться тільки якісний друк листівок, так як друк на не якісних може призвести до негативного враження про банк, і листівка опиниться в смітнику.

Найпоширеніші розміри листівок:

- листівка-єврофлаєр;
- формат А6;
- формат А5;
- формат А4.

В даному випадку найдоцільніше буде використати формат А5.

Друк листівок має бути повно кольоровим з однієї сторони про послугу «Online-кандидат» та про послуги саме для клієнтів банку. Рекомендується розміщати листівки не тільки у відділення банку, а й особливо на кредитних лініях у торгових центрах, що й робить банк в даний момент, але без запропонованої послуги . Ефект від використання листівок.

Витрата на друк листівок не настільки велика, а віддача від них як від рекламного продукту досить широка.

Що б отримати бажаний ефект віддачі від листівок, необхідно:

- ретельно продумати макет листівок;
- забезпечити якісний друк листівок, на якісних матеріалах;
- якісно написати інформацію для друку листівок, що б вона привернула претендентів , а не відштовхнула;

- ретельно вибирати місце для розповсюдження листівок, цільову аудиторію.

Отже, з залученням претендентів, все зрозуміло . Розглянемо детальніше саму послугу «Online-кандидат» .

В послугі «Online-кандидат», як говорилося раніше кожний кадровий відділ публічного акціонерного товариства «Ощадбанк» розміщує відкриту вакансію, але претендент має можливість не тільки переглянути відкриті вакансії, зі свого населеного пункту, так із різних куточків України, в яких є відділення, філія, територіально відокремлене без балансове відділення публічного акціонерного товариства «Ощадбанк».

Та це є також не найголовніше, оскільки під кожною вакансією претендент може натиснути на «пройти конкурс», в якому спочатку претендент має зареєструватися. Ввести свої основні дані, тобто прізвище, ім'я та по батькові, дата та рік народження, дані про освіту (місце і роки навчання, спеціальність, основні прослухані курси, середня оцінка по дисциплінах навчального закладу, додаткова освіта, стажування тощо), номер телефону, адрес електронної пошти на який прийде пароль для входу, як кандидату, який зареєструвався.

Далі спеціалісти кадрової служби банку розробили для кожної вакансії психологічний портрет, який потрібний саме на цю вакансію. Для розробленого психологічного портрету потрібно відібрати кандидата, для цього особа, що зареєструвалася повинна пройти онлайн тест.

Тест застосовується для визначення мотивації майбутнього співробітника, психологічну сумісність у колективі.

Спочатку кандидат проходить тест особистісних характеристик. Таким тестом може бути наприклад тест Кеттелла на особистість. 16 – факторний тест Кеттелла являється одним з популярних анкетних методів оцінки психологічних особливостей кандидата[97]. Тест має популярність, як за рубежом, так і в нашій країні. За допомогою даного тесту можливо дізнатися особливості характеру і виявити скриті схильності особи. Тест складається з

105 питань, в більшості питань потрібно відповісти «так» чи «ні». Тест складається з Фактору А: «замкнутість – товарицькість», фактору В: «інтелект», фактору С: «підпорядкованість – домінантність», фактору F – «стриманість - експресивність», фактору G «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки», фактору Н: «боязкість – сміливість», Фактор І: «жорсткість – чутливість», фактору L «довірливість – підозрілість», фактору М: «практичність – мрійливість», фактору N: «прямолінійність – дипломатичність», фактор Q : «спокій – тривожність», фактору Q1 «консерватизм – радикалізм», фактору Q2 : « конформізм – нонконформізм», фактору Q3: «низький самоконтроль – високий самоконтроль», фактору Q4: «розслабленість – напруженість» і як доповнення Фактор MD: «адекватна самооцінка – неадекватна самооцінка» [97].

Фактор А орієнтований на вимірювання товарицькості людини в малих групах та здатності до встановлення безпосередніх, міжособистісних контактів.

Фактор В не визначає рівень інтелекту, він орієнтований на вимірювання оперативності мислення і загального рівня вербальної культури та ерудиції.

Фактор С характеризує динамічне узагальнення і зрілість емоцій в протилежність нерегульованої емоційності. Згідно з методикою Кеттелла, особистість з полюсом С - дратується з-за тих чи інших подій або людей, не задоволена життєвими ситуаціями, власним здоров'ям, крім того, це особистість безвольна. Однак така інтерпретація досить правдива, оскільки тут не враховується пластичність емоційної сфери. Люди з високою оцінкою за фактором С+ частіше є лідерами, ніж ті, чий показники по цьому фактору ближче до полюса С-. З іншого боку, у керівного складу діапазон показників за фактором С широкий; деяким з них притаманні низькі значення по цьому фактору (можливо, тут позначається реакція втоми і заклопотаність при стресі) [97].

Встановлено, що людям з високою і середньою оцінкою за фактором С властиві і більш високі моральні якості.

У цілому чинник має генетичне походження і спрямований на вимірювання емоційної стабільності; він великою мірою співвідноситься з поняттями слабкої і сильної нервової системи (з І. П. Павлову).

Професіями, які вимагають подолання стресових ситуацій (керівники), повинні володіти індивідууми з високими оцінками за фактором С. В той же час в професіях, де не вимагається швидке прийняття рішень, емоційної стабільності і де можна вирішувати питання самому (лістоноші і т. д.), можна мати і низькі оцінки за цьому чиннику[97].

Фактор Е пов'язаний із соціальним статусом і у лідерів вище, ніж у послідовників. Існує припущення, що оцінки за цим фактором змінюються з віком і залежать від статі претендента. У своїй поведінці люди з високими оцінками (по цьому фактору) відчувають потребу в автономії.

Фактор F орієнтований на вимірювання емоційної забарвленості та динамічності в процесах спілкування. Приклад: ефективні лідери мають більш високі оцінки, послідовники - більш низькі[97].

Фактор G характеризує особливості емоційно-вольової сфери (наполегливість, організованість – безвідповідальність, неорганізованість) і особливості регуляції соціальної поведінки (прийняття або ігнорування загальноприйнятих моральних правил і норм).

Фактор H - чітко визначений фактор, який характеризує ступінь активності в соціальних контактах. При цьому треба враховувати, що цей фактор має генетичне походження і відображає активність організму і особливості темпераменту. Люди з високими оцінками цього фактора мають схильність до професій ризику, наполегливі, вмюють витримувати емоційні навантаження, що часто робить їх лідерами. Низькі оцінки цього фактору характеризують людей соромливих, боязких, важко приймають самостійні рішення.

Фактор I. Згідно з рядом досліджень, люди з високими показниками по цьому фактору зазвичай налаштовані романтично, люблять подорожі і нові переживання. Вони володіють розвиненою уявою, для них важлива естетика [97].

Цей фактор відображає відмінності в культурному рівні і естетичної сприйнятливості особистості. Цікавий той факт, що люди з низькими показниками по цьому фактору менше хворіють, більш агресивні, частіше займаються спортом.

Характеристики цього фактора ближче до фактора другого порядку «низька емоційність – висока емоційність»

Особистість з високими показниками по цьому фактору характеризується як фізично і розумово витончена, схильна до рефлексії, думаючи над своїми помилками і шляхами уникнення таких. Оцінки по даному фактору у жінок вище, ніж у чоловіків, при цьому вони залежать від навколишніх умов і культурного рівня. Кеттелла визначає дану рису особистості як "запрограмовану емоційну чутливість", підкреслюючи тим самим прерогативу генетичного походження цієї властивості особистості. Слід зазначити, що чоловіки, які мають високі оцінки, найчастіше відносяться до художнього типу особистості. За родом занять високі оцінки за цьому чиннику об'єднують художників, артистів, музикантів, письменників, лікарів-діагностів і психіатрів, адвокатів. Особи з полюсом I - більше схильні до невротичних проявів(при дослідженні по тесту Айзенка ці люди мають високі показники за такою характеристикою, як нейротизм). У цілому цей чинник визначає ступінь емоційної витонченості особистості.

Фактор L. Кеттелл назвав цей фактор *alaxia* (L-) – *protensia* (L+). Термін *protensia* означає "захист" і "внутрішня напруженість"; високі показники по цьому фактору можуть корелювати з невротичними характеристиками. В той же час високі оцінки по цьому чиннику часто зустрічаються у людей незалежної поведінки, у тих, хто за родом діяльності пов'язаний з творенням чого-небудь. Ряд рис характеру, які відносяться до



домінування (фактор E), в дійсності слід пов'язувати саме з цим чинником. Полюс L - характеризує особистість добродушну, відкриту і, можливо, без амбіцій і прагнень до перемоги.

У цілому фактор L відображає емоційне ставлення до людей. Дуже високі оцінки за цьому чиннику говорять про емоційної напруженості, фрустрованности особистості. Низький полюс (L-) характеризує особистість добродушну, але схильну до конформізму[97].

Фактор M орієнтований на вимірювання особливостей уяви, що відбиваються в реальній поведінці особистості, наприклад практичність, приземленість або, навпаки, деяке "витання в хмарах", романтичне ставлення до життя.

Картина фактору M досить складна. В основному особистості з полюсом M+ мають яскраве внутрішнє інтелектуальне життя, з інтенсивним втіленням ідей і почуттів. Високі оцінки за цим фактором дослідники, експериментатори, керівники високого рангу і т. д. Низькі оцінки мають особи, зайняті механічними розрахунками, де необхідно увага, зосередженість. Помічено також, що особи з низькими оцінками за цим фактором рідше потрапляють в автомобільні катастрофи. Їх характеризує врівноваженість і розсудливість. Однак, в несподіваних ситуаціях їм часто не вистачає уяви і винахідливості.

Фактор N орієнтований на вимірювання відносин особистості до людей і навколишньої дійсності. Поки цей чинник недостатньо досліджений. Однак можна говорити про те, що фактор характеризує деяку форму тактичної майстерності особистості (фактор позитивно корелює з розумовими здібностями і домінантністю і з деяку невпевненість особистості в собі). Високі оцінки за цим фактором характеризують дипломатів на противагу "прямолінійній" людині з наївною емоційною щирістю, прямоотою і невимушеністю. Кеттелл охарактеризував людей з високими оцінками за фактором N так: "Вони можуть бути або Сократом, або спритним хлопцем, а

люди з низьким полюсом відрізняються експресивністю, теплотою і добротою"[97].

Існують дані про те, що люди з низькими оцінками за фактором N викликають більше довіри і симпатії. Людей з високими оцінками можна охарактеризувати як інтелектуальних, незалежних, зі складною натурою. По динамічним характеристикам люди з високими показниками є лідерами в аналітичній, цілеспрямованій дискусії і у формуванні функціональних групових рішень. Люди з низькою оцінкою за фактором N повільні, консервативні, перешкоджають ухваленню рішення групою.

Низькі оцінки по фактору O характерні для людей, які "керують своїми невдачами". Особистість з високою оцінкою по цьому фактору відчуває свою нестійкість, напруженість у важких життєвих ситуаціях, легко втрачає присутність духу, повна жалю і співчуття; для неї характерна комбінація симптомів іпохондрії і неврастенії з переважанням страхів. Цей фактор ширше, ніж почуття провини в загальноприйнятому сенсі. У цьому факторі важливий компонент є стійкість; люди з високими показниками часто сором'язливі, їм важко вступити в контакт з іншими людьми.

Низькі оцінки за цим фактором характеризують тих людей, які можуть справлятися зі своїми невдачами, на відміну від тих, хто переживає невдачі як внутрішній конфлікт. Існують дані, які свідчать про те, що антисоціальні особистості не страждають від почуття провини.

Фактор Q1 визначає радикальне, інтелектуальне, політичне і релігійне відношення[97].

Високі оцінки за цим фактором спостерігаються у керівників, адміністраторів, науковців, викладачів університетів. Низькі – у малокваліфікованих фахівців і обслуговуючого персоналу ( санітарки і т. д ).

Є припущення, що даний фактор має генетичне походження і в побутовій свідомості співвідноситься з такими характеристиками людини як "розумний" (Q1+) і "дурний" (Q1-). У поведінковому портреті людина з

низькими оцінками за цим фактором характеризується як "консерватор", з високими оцінками – як "радикал"[97].

Низькі оцінки за фактором Q2 мають особи товариські, для яких багато чого значить схвалення суспільством, це світські люди. Високі оцінки мають люди, які часто відокремлені від групи і за родом занять є індивідуалістами - письменники, вчені і злочинці!

Цей фактор є центральним у факторі другого порядку "залежність – незалежність". Слід враховувати, що показники по цьому фактору можуть характеризувати певну соціальну особистість і мають постійний зв'язок з критеріями реального життя

Фактор Q3 вимірює рівень внутрішнього контролю поведінки, інтегрованість особистості. Люди з високими оцінками по цьому фактору схильні до організаторської діяльності і домагаються успіху в тих професіях, де потрібні об'єктивність, рішучість, врівноваженість. Фактор характеризує усвідомленість людини в регулюванні сили "Я" (фактор С) і сили "понад-Я" (фактор G) і визначає вираженість вольових характеристик особистості. Цей фактор є одним з найбільш важливих для прогнозу успішності діяльності. Він позитивно пов'язаний з частотою вибору в лідери і ступенем активності при розв'язанні групових проблем[97].

Таким, чином програма автоматично визначить основні характеристики претендента, що значно допоможе кадровій службі, звати на співбесіду людину, яку вони вперше бачать, чи ту, якої у них є психологічний портрет, і якщо людина буде прикрашати свої якості, чи навпаки при першій співбесіді повністю не с може відкритися, по якимось причинам це допоможе працівнику кадрової служби детальніше до нього придивитися.

Далі після тесту Кеттелла, кандидат має загрузити свою фотографію 3\*4, яка буде онлайн автоматично оброблена на програмі по фізіономіки. По фізіономіці (лоб, підборіддя, очі, брови, ніс, рот, вуха) програма визначить

характер і побудує психологічний портрет людини ( темперамент, інтелект , оптимізм, конформізм, егоїзм, самооцінка, сила волі, відчуття гумору та ін.).

Наступнім етапом відбору кандидата є розроблений кваліфікаційний тест кадровою службою банку. Кваліфікаційні тести для оцінки рівня професійних знань та навиків дозволяє провести відсів претендентів, які не володіють навіть мінімальним вимогам керівника відділу.

Оскільки, важливу роль у розвитку банківської діяльності відіграє професіоналізм банківських працівників. Відсутність висококваліфікованих фахівців у банківській сфері і неякісне корпоративне управління гальмують розвиток банківського бізнесу та збільшують ризики банківської діяльності. Кваліфікація персоналу банку щодо здійснення кредитної діяльності відіграє вагомую роль у розвитку самої банківської установи, отримання прибутків банку та підвищенні ефективності його діяльності.

Мінімальний перелік вимог, який складається кадровою службою у вигляді питань при відборі кандидата зображений на рис. 3.1.

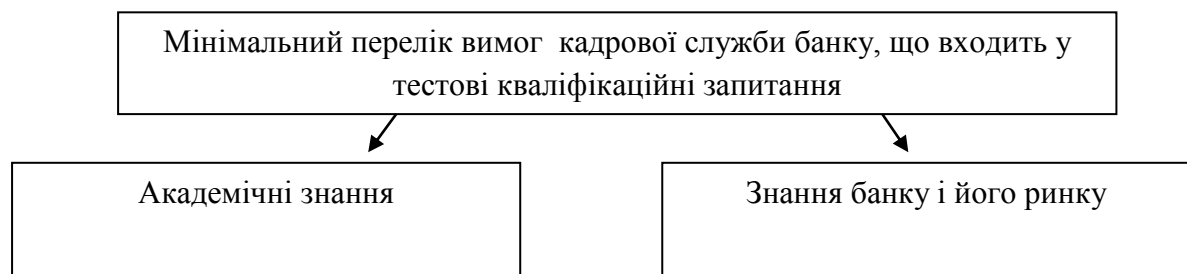


Рисунок 3.1. Вимоги кадрової служби до тестових кваліфікаційних запитань

Наприклад, для касира тести складаються на знання інструкцій Центробанку по веденню каси і особливостям роботи з купюрами і дорогоцінними металами, для кредитного спеціаліста – на знання інструкцій по роботі з кредитами для фізичних та юридичних осіб і т. д. Застосування таких тестів дозволить менеджеру з персоналу відібрати кандидатів, які дійсно володіють потрібним рівнем знань [92].

В академічні питання будуть входити не тільки питання по видам кредиту, можливістю їх розрахунків, по банківським операціям, а буде перевірятися рівень знань англійської мови. Intermediate мінімальний рівень, який буде встановлений для банківського службовця середнього рівня. Так людина, яка претендує працювати на касі повинна знати не тільки мінімальні знання в банківській сфері, а ще й вміти розмовляти на англійській мові, адже, якщо прийде клієнт, який не розуміє державної мови, і працівники не будуть в змозі його обслужити, банк не зможе стати першим банком в країні.

Далі, кожен претендент повинен пройти вивчення міні-курсу «Знання банку і його ринку», що буде складатися з 6 етапів. На першому етапі, претендент повинен подивитися презентацію з відео файлами «Історія банку публічного акціонерного товариства «Ощадбанк»», далі надається текст по цьому відео, етап закінчується тестом з 10 питань. На які претендент повинен відповісти за 5 хвилин, при цьому у нього не має можливості повернутися у попередній етап, тільки після закінчення тесту, претендент через годину зможе знову на нього відповідати. Максимальний бал, що отримає претендент за відповіді становить 10 балів, мінімальний 8, якщо претендент набирає менше 8 балів, йому пропонується пройти тест знову через годину, для кандидата знову відкривається матеріал історія банку.

Наступним етапом є відео з головою правління банку Андрієм Пишним, який розповість про особливості роботи АТ «Ощадбанк». Після чого, кандидат відповість тільки на 5 питань. І отримає за це максимум 5 балів. Мінімальна сума балів за цей етап складає 4 бали. В даному тесті буде тільки два питання по діяльності банку, наступні три для визначення мотивації кандидата.

Третім етапом буде вивчення фінансового меню банку, який має знати кожен представник, обличчя банку на пам'ять. Надається текст для вивчення фінансового меню, в вивчення буде входити кваліфікація депозитів, яких

надає банк, тобто депозити класичний, капітал, гнучкий, пенсійний. Строк, умови та особливості.

Також на цьому етапі кандидат повинен дізнатися про класифікації кредитів, які надає Ощадбанк. Це кредити для держателів зарплатних та платіжних карток, для постійних клієнтів, на придбання енергозберігаючого обладнання та матеріалів, під поруку, під заставу, забезпечення майнових прав на грошові кошти на вкладі, на придбання житла, споживчий кредит під іпотеку нерухомого майна.

На третьому етапі кандидат вивчає картки, які надає банк – це зарплатна картка і картка військовослужбовця, пенсійна картка, картка киянина, соціальна картка, стандартна картка, преміальна картка .

Оформлення цього етапу повинно бути забарвленим, біля кожного виду картки її зображення.

Далі коли на третьому етапі кандидат вивчить всі три пункти про депозити, кредити, платіжні картки він повинен пройти тест на 10 питань, також максимальна кількість балів 10 мінімальна 8, яку може набрати кандидат, якщо результат становить менше кандидат знову приступає до вивчення даного етапу.

На четвертому етапі кандидат ознайомлюється з послугами ощад 24/7 - це Web-/Mobile-банкінг ( можливості, переваги, зручні сервіси такі, як карткові перекази, віртуальна картка, «швидка копійка», платежі за дорученням, пере випуск платіжних карток ), далі інформація про кількість банкоматів, кіосків самообслуговування ( можливості, переваги, зручні сервіси (карткові перекази) ), контакт-центр (можливості, переваги, зручні сервіси (пере випуск платіжних карток, зняття лімітів) ). Кінцевим етапом є проходження онлайн тесту на 10 питань, умови такі, як і у попередньому етапі.

На п'ятому етапі кандидат ознайомлюється з послугами переказів, які надає Ощадбанк. Перекази швидка копійка, міжнародні перекази Money Gram, Western Union, Unistream, SWIFT тощо. Кандидат дізнається про

умови, документи, які потрібні для відправки/отримання, особливості послуги .

На шостому етапі кандидату надається міні лекція, яка стосується саме відповідної вакансії. Тобто специфіка роботи, особливості та деякі мінімальні дані, які допоможуть швидше адаптуватися кандидату на робочому місці. Тобто кандидат теоретично буде знати, що йому потрібно буде роботи в перший день роботи, як виконувати завдання. Кандидат не прийде на стажування, і не буде знати з чого починати у нього уже будуть мінімальні знання, тобто знання етапів які він буде виконувати при стажуванні на роботу залишається тільки практика. Якщо, це наприклад буде спеціаліст кредитного відділу , йому до міні лекції додається практичне завдання розрахувати наприклад кредит за умовами банку, які він вивчив на третьому етапі.

Отже, всі результати по психологічному тесту, результат по фізіономіці, кваліфікаційному тесту, тесту на англійську мову, а також міні-курсу «Знання банку і його ринку», зберігаються на сайті у послугі «Online-кандидат». Ці результати у будь-який момент може переглянути працівник кадрової служби банку.

Далі, робітники кадрової служби повинні розробити 10 варіантів відповідей , чому кандидат повинен зацікавитися роботою в Ощадбанку.

Останнім етапом залишається перевірка мотивації претендента, це є останнім етапом та визначним, оскільки визначає чи зацікавиться кандидат роботою в Ощадбанк. Але претендент не повинен дізнатися, що перевіряють його мотивацію, тому тест повинен мати іншу назву. Тест буде мати назву «Мій банк. Моя країна». До таких питань можна віднести :

- Якій за характером роботі Ви віддасте перевагу?
- Як Ви будете стосунки з партнером (напарником) по роботі?
- Які ситуації у роботі можуть Вам не подобатися?
- Що Вас може роздратувати у колег по роботі?

- Який зв'язок між Вашою роботою і особистими проблемами? та ін.[91].

На питання по мотивації та на тест по англійській мові кандидату дається всього 15 та 20 хвилин. Цього часу буде достатньо для визначення потенціалу кандидата.

Таким чином для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу пропонується ввести послугу «Online - кандидат» , про дану послугу претенденти зможуть дізнатися на офіційному сайті Ощадбанку, завітавши у відділення, філію, територіально відокремлених без балансових відділення, а також на кредитній лінії у торговельних центрах, у яких є представники Ощадбанку. Брошури, що будуть знаходитись у банках про онлайн послугу, кожен претендент зможе взяти та прочитати чи віддати знайомим, які шукають перспективну роботу.

Послуга «Online - кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень, філій, територіально без балансових відділень у різних куточках України. Кандидат зможе знайти собі роботу у м. Львові чи Києві, хоча на даний момент проживає наприклад в Херсоні, але планує змінити місце проживання.

Отже, в послугі «Online - кандидат» для визначення психологічного портрету претендент повинен пройти психологічний тест на сумісність, мотивацію та інші особливості характеру, таким тестом може бути тест Кеттелла. Далі для визначення психологічного портрету особи, претендент повинен надіслати свою фотографію 3\*4, яку за допомогою онлайн програми буде досліджено по фізіономіці. Це дасть майже 100 % портрет кандидата, а ще оскільки при реєстрації вводились данні про місяць та рік народження по гороскопу проводиться сумісність кандидата з керівником.

Наступним етапом в програмі «Online - кандидат» проводиться кваліфікаційні тести. Далі проводиться тест на знання англійської мови на який дається тільки 20 хвилин, таким чином, оскільки кандидат знаходиться



віддалено він не зможе скористатися допомогою Інтернету, так як просто не вистачить часу.

Після кваліфікаційних тестів, кандидат повинен пройти вивчення міні-курсу «Знання банку і його ринку», який складається з шести етапів. На яких кандидат зможе отримати 35 балів. Після міні-курсу кандидат дізнається мотиваційні переваги роботи по вакансії. І останнім етапом є проходження онлайн тесту «Мій банк. Моя країна», що визначить мотивацію кандидата. Після чого онлайн програма послуга підводить підсумки по всім етапам проходження кандидата . Кандидату для виконання всіх етапів дається 3 дні з дня його реєстрації. Підведені підсумки кадрова служба може роздрукувати для співбесіди з кандидатом при особистій зустрічі, якщо кандидат підходить по всім вимогам. Отримані підсумки кадрова служба зможе також роздрукувати для керівника підрозділу. Таким чином кадровій службі залишається провести індивідуальне інтерв'ю з кандидатом, по деяким параметрам, які підтвердять, що послугою користався саме він. Надалі кадрова служба передає роботу над кандидатом службі безпеки, а на далі керівнику підрозділу.

Таким чином кадровій службі залишається витратити час лише на розміщення вакансії на сайтах по пошуку роботи, далі розмістити вакансії в «Online-кандидат» , та переглядати результати, які надає онлайн послуга, по результатам зателефонувати потрібному кандидату, який потрапив у резерв і провести з ним особисте інтерв'ю , яке підтвердить, що онлайн послугою користався саме цей кандидат. Інтерв'ю складається з двадцяти не великих питань, в які входить декілька питань з англійської мови, декілька кваліфікаційних, та декілька на мотивацію та по міні лекції шостого етапу міні-курсу.

Під час користування онлайн послугою кожного кандидата попереджують, що він потрапляє в кадровий резерв банку, і те якщо кандидат підходить на дану вакансію по всім вимогам визначеним керівником підрозділу, банк зателефонує кандидату на протязі 3 днів.

Якщо кандидат не підходить по якимось критеріям банку на дану вакансію, він зможе пізніше скористатися онлайн послугою для заповнення іншої вакансії.

Отже, дана послуга допоможе знайти найбільш якісного працівника витрачаючи при цьому мінімальні витрати часу. При використанні послуги «Online - кандидат» банку надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, по всім необхідним критеріям. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищі рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

### 3.2. Економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку

Введення нової послуги «Online – кандидат» принесе великий дохід для Ощадбанку, оскільки банк зможе створити сильну та ефективну команду банку. Починаючи з нижніх та середніх рівнів до керівників .

Однак на початковому етапі для запровадження даної послуги уникнути витрат не можливо, хоча і не значних порівняно в ефективністю, яку принесе банку послуга.

По перше для розповсюдження листівок формату А5 Ощадбанк понесе витрати відображені в табл. 3.2.

Ціни представлені фірмою “Okprint” [100], що мають приблизно однакові ціни зі своїми конкурентами. Одна листівка коштує 66 шт./50 грн. = 1,32 грн . Тому всім відділенням, територіально відокремленим без балансовим відділенням та філіям банку, в тому числі філії Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства «Ощадбанк» потрібно роздрукувати по 30 штук примірників, це обійдеться по 39,6 гривень кожній установі. 40 гривень кожна установа повинна виділити із

заробітної плати працівників, так як у мережі банку більше 3000 установ банк понесе значні витрати, якщо виділить їх із бюджету. З заробітної плати відраховують приблизно по 1-2 грн., що є не значними витратами для працівників.

Таблиця 3.2 - Ціни на листівки 4+0 150 грм/м2

| Формат | 50 шт.  | 100 шт.  | 200 шт.  | 300 шт.  | 500 шт.  | 1000 шт. |
|--------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| A5     | 66 грн. | 131 грн. | 202 грн. | 281 грн. | 468 грн. | 861 грн. |

Наступним етапом для реалізації послуги «Online-кандидат» публічному акціонерному товариству «Ощадбанк» потрібно скористатися послугами студії дизайну “x.style” [103], що розробляє банківські сайти, дана студія також розробляла офіційний сайт Ощадбанку, вона здійснює підтримку сайту і на сьогоднішній день. Для введення послуги ціна якої залежить від ціни, яку запропонує студія. Приблизна ціна складає 1000 \$ чи 23 088,8 грн. , так як студія виконую свою роботу якісно, ціни на її послуги також є високими порівняно з конкурентами. Над розробкою послуги буде працювати головний програміст, програміст, дизайнер, копірайтер.

Тести та міні-курс покладається на спеціалістів кадрової служби банку, дана робота буде входити в посадові обов’язки, тому спеціалісти отримують заробітні плати, які є встановлені для них.

Відео презентація з Андрієм Пишним буде коштувати приблизно 12 000 грн. , за цінами сайту 9 piperpro video [102], клієнтом якого є Ощадбанк на даний час, якість відео презентацій якого є одними з найкращих. Ціна на відео презентацію є достатньо високою тому, що буде розроблений сценарний план, студійна зйомка, будуть використовуватися найновіші технології, такі як DSLR камери, Canon 5D Mark 2 та інші. Отже за відео з Андрієм Пишним потрібно заплатити приблизно 12 000 грн. Так, як

однією з основних умов даного відео це за мотивувати претендентів у роботі в Ощадбанку, сума є виправданою. Далі презентація з відео файлами про історію Ощадбанку буде розробляти програміст Ощадбанку, дана робота ввійде в його професійні обов'язки.

Тому бюджет, в який повинен виділитися на дану послугу складає приблизно 35 088,88 грн. та якщо врахувати непередбачувані витрати він складає 36 000 грн.

Послуги сторонніх організацій оплачуються одноразово.

Тривалість вдосконалення системи пошуку і відбору персоналу буде тривати 3 місяців, тобто 91 день . Потрібно також врахувати 2 місяця коли нововведення працює, але остаточно не затверджене. Тому тривалість нововведення буде тривати 5 місяців, тобто  $61+91=152$  дні. Зміну системи пошуку і відбору персоналу буде закінчено 1 травня 2016 року.

Для розрахунку економічної ефективності нововведення потрібно розрахувати: термін окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, рентабельність, чиста поточна вартість, окупність грошей витрачених на послугу.

Розрахуємо витрати на заробітну плату працівникам банку, що будуть розробляти для онлайн послуги основну інформацію.

Таблиця 3.3- Витрати на онлайн послугу в банку

| Стаття витрат                                  | Од. виміру | Грн./місяць |
|--|------------|-------------|
| Премія програміста                             | Грн./міс.  | 700         |
| Премія кадрового службовця (три працівника )   | Грн./міс.  | 3000        |
| з/п керівника, що буде управляти нововведенням | Грн.       | 8000        |
| Послуги сторонніх організацій                  | Грн.       | 36 000      |

Тривалість нововведення 5 місяців, розділимо витрати на нововведення за періодами, в якому 1 період дорівнює 1 місяць. Тому всі витрати на удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу потрібно розглядати за періодами.

Витрати розділимо на поточні, одноразові та сукупні. Дані занесемо до таблиці 3. 4.

Таблиця 4.3 - Сукупні витрати на онлайн послугу

| Витрати    | 1 місяць | 2 місяць | 3 місяць | 4 місяць | 5 місяць |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| одноразові |          | 23 088,8 | 12 000   |          |          |
| поточні    | 5700     | 2 000    | 2 000    | 1 000    | 1 000    |
| сукупні    | 5700     | 25 088,8 | 14 000   | 1 000    | 1 000    |

При цьому робітники банку повинні виконувати частково, свою основну роботу.

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення. Так, як працівнику залишається розмістити вакансію, переглянути результати онлайн послуги на це витратить лише максимум 1 годину, потім зателефонувати кандидату і провести з ним співбесіду на 15 хв.

До нововведення працівнику кадрової служби на повне встановлення, таких даних яких дасть послуга потрібно було б витратити мінімум три чи чотири дні.

Так знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають по психологічному портрету для керівника та психологічному клімату в установі. Претендент на стажування приходить з відповідною інформацією, яку він вивчав під час міні-курсу, що уникне зайвих питань та не вдоволеності. В команду приходить саме мотивована кандидатура.

Витрати, які несеа установа на навчання під час стажування, а потім плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на

економічному становищі банку. Це вже не кажучи про те, що клієнтів будуть обслуговувати краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес залучення і на процес навчання базового персоналу.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для березня та квітня . Дані внесемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Зміни за березень та квітень за сценарним методом

|                              | Березень 2016 |               |              | Квітень 2016  |               |              |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|                              | Песимістичний | Оптимістичний | Реалістичний | Песимістичний | Оптимістичний | Реалістичний |
| Зниження витрат на пошук     | 0.3           | 0.7           | 0.5          | 0.3           | 0.8           | 0.7          |
| Зниження витрат на відбір    | 0.2           | 0.8           | 0.6          | 0.3           | 0.8           | 0.7          |
| Зниження витрат на адаптацію | 0.3           | 0.8           | 0.6          | 0.4           | 0.9           | 0.8          |
| Зниження витрат на навчання  | 0.2           | 0.7           | 0.5          | 0.3           | 0.8           | 0.6          |
| Дохід від притоку клієнтів   | 0.1           | 0.6           | 0.3          | 0.1           | 0.5           | 0.4          |

Для розрахунків буде використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є приблизними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 далі спостерігається отримання доходу за рахунок притоку клієнтів.

Загальні інвестиції складають 46 788,8 грн. Грошові потоки по рокам. За останні 2 місяці дохід  $1029 + 140.36 + 1310,09 + 187.15 = 2666,6$  грн. Якщо дохід буде приблизно кожні два місяці залишатися приблизно такий же, хоча він буде рости то грошові потоки в перший рік після впровадження послуги

становлять 15999,6 грн. , в другий рік 31 999,2 грн. , на третій рік 47 998,8 грн. , на кінець третього року можемо помітити, що дохід майже окупив інвестиції.

Для оцінки майбутніх доходів на сьогоднішній день, доцільно порівняти інвестиції з накопиченою дисконтною сумою. Таким чином використовується ставка дисконту  $d$  [88] .

$$\text{Ставка дисконтування} = \text{Безризикова ставка} + \text{Премія за ризик} \quad (3.1)$$

За безризикову ставку взято ставку ЦБ України, яка на сьогоднішній день дорівнює 9,5 % [111] , премія за ризик (виробничі, технологічні, інвестиційні та ін..) була розрахована експертно на рівні 10 %.

Ставка дисконту для послуги становить  $d = 19,5 \%$ .

Таким чином визначаємо коефіцієнт дисконтування:

$$K = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.2)$$

де,  $t$ - номер періоду.

Таблиця 3.6 - Коефіцієнт дисконтування за періодами

| Період | 0    | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| Kd     | 1,00 | 0,84 | 0,70 | 0,58 | 0,49 | 0,41 |

Якщо відомо витрати на послугу, коефіцієнт дисконтування, приблизний дохід від реалізації послуги, розрахуємо чистий дисконтований грошовий потік.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) — стандартний метод оцінки ефективності нововведення і показує оцінку ефекту від інвестиції, приведену до теперішнього моменту часу з урахуванням різної тимчасової вартості грошей. Якщо ЧДД більше 0, то інвестиція економічно ефективна, а якщо ЧДД менше 0, то інвестиція економічно не вигідна [113].

Таким чином, чистий дисконтований дохід можна розрахувати за формулою:

$$\text{ЧДД } t = (\text{Дт} - \text{Зт}) * \text{К dt} \quad (3.4)$$

де, Дт - дохід від послуги, грн.;

Зт – витрати на послугу, грн..

Розрахунки за формулами зведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок економічної ефективності онлайн послуги

| Період, місяць | Найменування періоду | Дт, грн. | Зт ,грн. | К dt | Дт*К dt | Зт* К dt | ЧДД грн. |
|----------------|----------------------|----------|----------|------|---------|----------|----------|
| 1              | Грудень              | 0        | 5700     | 0,84 | 0       | 4788     | -4788    |
| 2              | Січень               | 0        | 25088,8  | 0,70 | 0       | 17562,16 | -17562   |
| 3              | Лютий                | 0        | 14000    | 0,58 | 0       | 8 120    | -8120    |
| 4              | Березень             | 1169,4   | 1000     | 0,49 | 573,00  | 490      | 83,01    |
| 5              | Квітень              | 1497,2   | 1000     | 0,41 | 613,87  | 410      | 203,85   |

Будуємо графік по даним таблиці 3.7., що зображений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Динаміка ЧДД

За даними таблиці та графіку, можна зробити висновок, що ЧДД зростає з березня і має позитивну суму, при цьому витрати знижуються з кожним наступним місяцем. Це свідчить про те, що послуга «Online-кандидат» є економічно вигідною. За даними графіку можна зробити



висновок, що термін окупності буде тривати не один місяць, а приблизно три роки. Тому розрахунки проводимо у наступному вигляді.

Розмір інвестицій в онлайн програму 46 788,8 грн.

Дохід від інвестицій за перший рік = 15999,6 грн. ,

Дохід за другий рік = 31 999,2 грн. ,

Дохід за третій рік = 47 998,8 грн..

Ставка дисконту 19,5 %

Перерахуємо грошовий потік у вигляд поточної вартості:

$PV_1 = 15\,999,6 / (1 + 0,195) = 13\,388,79$  грн.

$PV_2 = 31\,999,2 / (1 + 0,195)^2 = 22\,408,011$  грн.

$PV_3 = 47\,998,8 / (1 + 0,195)^3 = 28\,127,21$  грн.

Розрахуємо рентабельність послуги «Online-кандидат», що допоможе охарактеризувати ефективність та фінансовий результат. Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності [90].

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{I} \quad (3.6)$$

де,  $NCF_t$  – чисті грошові потоки (дисконтовані) ;

$I$  – сума інвестицій[108].

$$NCF_n = \frac{CF_n}{(1+i)^n} \quad (3.7)$$

$PI = (13\,388,79 + 22\,408,011 + 28\,127,21) / 46\,788,8 = 1,37$

Індекс рентабельності становить 1,37, отже послуга « Online – кандидат» є економічно вигідною, оскільки  $1,37 > 1$ .

NPV в данному випадку розраховується за формулою [112] :

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.8)$$

де, NPV - чиста поточна вартість;

CF - приплив грошових коштів у період t;

I- Величина початкових витрат;

r - бар'єрна ставка (ставка дисконтування);

n - загальна кількість періодів (інтервалів, кроків)  $t = 1, 2, \dots, z N$  (або час дії інвестиції).

Таким чином,  $NPV = - 46\,788,8 + (13\,388,79 + 22408,011 + 28127,21) = 17\,135,21$  грн.

Чиста поточна вартість дорівнює 17135,21 грн.  $NPV > 0$ , послуга принесе дохід банку і є економічно ефективною [88].

Розрахуємо IRR. Внутрішня норма прибутковості (IRR (ВНД) — це процентна ставка, при якій чиста приведена вартість (чистий дисконтований дохід — NPV) дорівнює 0.

Методика визначення IRR розроблена для проектів, при реалізації яких спочатку спостерігаються чисті видатки грошових коштів, а потім - чисті грошові надходження, які мають кумулятивний характер, тобто грошовий потік залишається додатним до кінця розрахункового періоду після досягнення окупності.

Формула розрахунку IRR :

$$NPV = - IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.9)$$

де, IC – інвестиції в послугу для її реалізації .

Розрахунок IRR для третього року, щоб визначити, яка внутрішня норма прибутку необхідна для того, щоб дисконтований грошовий дохід третього року дорівнював вартості онлайн послуги:

$$NPV = 0$$

Складаємо рівняння:

$$47\,998,8 / (1 + \text{IRR} / 100)^3 = 46\,788,8$$

$$47\,998,8 = 46\,788,8 \cdot (1 + \text{IRR} / 100)^3$$

$$\sqrt[3]{1,02586} = 1 + \text{IRR}$$

$$\text{IRR} = \sqrt[3]{1,02586} - 1$$

$$\text{IRR} = 1,008546 - 1 = 0,008546 = 0,8546\%$$

Таким чином IRR повинен дорівнювати 0,8546 %.

Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Так, як в кінці третього року передбачається отримати дохід в сумі 47 998,8, що на 1210 грн. більше ніж було витрачено.

Тривалість вдосконалення системи пошуку і відбору персоналу буде тривати 3 місяців, тобто 91 день. А також потрібно врахувати 2 місяця коли нововведення працює, але остаточно не затверджене. Тому тривалість нововведення буде тривати 5 місяців, тобто 152 дні.

Під час обґрунтування проектного рішення щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу у банку в умовах ринку застосовується :

- організаційне рішення, що полягає в зміні організаційного процесу виконання функцій менеджменту в різних функціональних підсистемах підприємства та у структурі управління;
- методичне рішення - зміни в методах і способах виконання функцій менеджменту та обґрунтування управлінських рішень у вигляді певного документа - методики, інструкції, положення [28, с. 5].

Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення. Тому, що працівнику залишається лише розмістити вакансію, переглянути результати онлайн послуги на це витратить лише максимум 1 годину, а потім зателефонувати кандидату і провести з ним співбесіду на 15 хв.

Так знизиться плинність персоналу на 60 %, оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають по психологічному

портрету для керівника та психологічному клімату в установі. Плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на економічному становищі банку. Також персонал буде обслуговувати краще і прибуток значно ростиме. Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес залучення і на процес навчання базового персоналу.

На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що послуга «Online – кандидат» є економічно вигідною. З аналізу економічної ефективності передбачається, що запропонована послуга удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку є економічно привабливою. Так, як основні показники економічної ефективності – рентабельність, термін окупності, внутрішня норма прибутковості, чиста поточна вартість, чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності є позитивними.

Чиста поточна вартість дорівнює 17135,21 грн.  $NPV > 0$ , послуга принесе дохід банку і є економічно ефективною, Індекс рентабельності становить 1,37, отже послуга « Online –кандидат» є економічно вигідною, оскільки  $1,37 > 1$ .

Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Тому, що загальні інвестиції у послугу складають 46 788,8 грн., а на кінець третього року передбачається приблизний дохід в сумі 47 998,8 грн..

Отримані з аналізу економічної ефективності дані свідчать про те, що проект з удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу є економічно вигідний і допоможе вирішити основні проблеми кадрових службовців в банку під час залучення та відбору персоналу.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку АТ «Ощадбанк»

Пошуку і відбір нового співробітника представляє собою досить тривалий і дорогий процес. Практично кожна дія фахівця з підбору персоналу в банку спрямоване на безпосереднє вирішення завдань, а отже має операційну або тактичну сутність. Але оскільки очікуваний результат максимально є передбачуваним і існує мінімальне число варіантів, то кожне з перелічених нижче дій націлене на досягнення певної мети в короткостроковий період:

- Складання офіційної заяви на потребу в кандидаті;
- Аналіз посадових функцій;
- Розміщення рекламного оголошення про вакансію;
- Пошук кандидата;
- Оцінка кандидата;
- Відбір кандидата;
- Прийняття на роботу.

Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку спеціалістам з підбору доцільно було б звернути особливу увагу при підборі персоналу на внутрішні рекомендації. Як доведено, працівники, які пришли за рекомендацією працюють у два рази краще.

Працівникам кадрової служби доцільно буде розробити план утримання співробітників. Адже рівень плинності кадрів не є постійною величиною, і будь-який момент може вийти з під контролю. Тому потрібно потенційно готуватися до пошуку багатьох співробітників. Якщо плинністю кадрів не управляють свідомо, відділу підбору персоналу доводиться працювати на порядок більше, заповнюючи постійно нові відкриті вакансії. Висока плинність кадрів згубно впливає на імідж Ощадбанку.

Практичний підхід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу полягає в тому, щоб визначити джерела залучення кандидатів, на які плинність кадрів впливає мінімально (зазвичай це внутрішні рекомендації). Далі необхідно скласти список вакансій, успішність заповнення яких безпосередньо позначається на прибутковості бізнесу, проаналізувати проблеми, що призводять до відходу співробітників, і вирішити їх.

Оцінити якість підбору персоналу, тому що скорочення грошових та часових ресурсів на підбір кожного співробітника є звичайно хороший тактичний план, але він не має сенсу, якщо приймають на роботу людей, які:

- Відразу ж звільняються;
- Спеціаліст із середнім рівнем кваліфікації;
- Новий працівник отримує високий рівень заробітної плати.

В такому випадку для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку, спеціалістам кадрової служби потрібно оцінювати: - кількість; якість; час; фінанси та задоволеність клієнтів. Потрібно навчатися переводити всі результати у вигляді конкретних цифр по кожному з цих компонентів підбору і складати описові звіти по ним. Це дозволить визначити, які джерела найкраще використовуються для залучення нового персоналу.

Також єдиною по-справжньому довгостроковою стратегією в успішному залученні персоналу є побудова сильного бренду публічного акціонерного товариства «Ощадбанк», як роботодавця, який повинен залучати талановитих кандидатів. Банк та його працівники повинні постійно працювати орієнтуючись на зовнішній бренд. Рекламні стратегії, та якісно відібраний склад професіоналів - найкращий механізм для залучення якісних кандидатів [109].

Однією з найголовніших проблем, які спровокують пошук і відбір персоналу є погана адаптація працівника під час стажування. Висока

плинність кадрів виникає саме завдяки не вмінню організувати адаптацію кандидата на новому місці.

Головна причина швидкого уходу кандидата під час стажування є – завищена оцінка кандидата до нового місця роботи і складність адаптації в новому колективі. Щоб завищеної оцінки не виникало, як говорилося раніше банку потрібно працювати над своїм брендом і постійно намагатися бути першим. Удосконалювати робочі місця, оскільки більшість робочих місць в банку не обладнані новими технологіями, які є у банків конкурентів.

Негативне враження від перших днів роботи і відчуття відчуження від нового колективу є основною причиною об'єктивного враження – позитивного чи негативного. Кандидат не повинен буди представлений сам собі. Для цього керівники та колеги повинні допомогти кандидату увійти в режим роботи. Кандидатові повинні допомагати під час виникнення у нього будь-яких запитань.

Зараз настав такий час, коли вже не роботодавець вибирає співробітника, а претендент обирає або не обирають роботодавця. Тому для залучення по-справжньому талановитих фахівців банк повинен мати привабливий бренд. Це важливо, так як в результаті збільшується кількість кандидатів, зменшується плинність кадрів, збільшує продуктивність праці.

Для залучення по справжньому талановитих кандидатів кадрові робітники повинні застосовувати новаторські методики пошуку і оцінки персоналу. Справжній кадровик розглядає свою роботу як мистецтво і застосовує всі новітні методи оцінки спеціаліста. Наприклад, ділова гра, коли кандидату або групі кандидатів, на попередній співбесіді пропонують розіграти якусь бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм. Як правило, менеджер по персоналу, а можливо і майбутній безпосередній начальник знаходиться на співбесіді в ролі глядача, і відзначає всі плюси і мінуси здобувача, швидкість прийняття рішень, можливість орієнтації в складних ситуаціях, лідерські якості та ін..

Правда полягає в тому, що для того, щоб знайти гідного кандидата необхідно вступати у взаємини з людьми. І чим більше таких взаємин і контактів буде, тим більше з'явиться шансів на те, що потрібний фахівець знайдеться[108].

Менеджери по пошуку персоналу вибирають спосіб залучення кадрів такий, який найбільше для них до вподоби. Комусь зручніше розпочати з близького кола (бізнес-контактів, власної бази резюме, знайомств і зв'язків), хтось використовує мережеві канали пошуку персоналу (публікації в соціальних мережах і сервісах). Рекомендовано основні методи підбору персоналу, які підійдуть для закриття позицій на рівні середньої ланки:

1. Для початку, кадрові служби банку повинні використовувати внутрішній пошук персоналу – розмістити інформацію про вакансії в Інtranеті або на відповідному внутрішньому розділі сайту банку. Попросити керівника відповідного відділу порекомендувати кандидата на посаду. Можна влаштувати конкурсний відбір на вакансію. Використовувати всі ресурси і джерела пошуку персоналу. Можливо, в одному з філій є необхідний фахівець. Перевагу на користь закриття вакансій співробітниками з числа штату позитивно впливає на мотивацію персоналу. Працівники бачать, що їхні старання виправдані, банк сприяє професійному зростанню, і всіляко просуває талановитих. Це так звані психологічні методи підбору персоналу, так як з їх допомогою досягаються непрямі цілі. Наприклад, мотивація співробітників.

2. Якщо внутрішній пошук не дав результатів, можна застосовувати такі методи підбору і відбору персоналу:

- пошук серед співробітників кадрового резерву;
- пошук по банку резюме претендентів, які розглядали вашу компанію в якості бажаного місця роботи.

Якщо потрібен фахівець вузького профілю, напевно вони зможуть порекомендувати когось із своїх знайомих, якщо самі не зможуть розглянути дану пропозицію.



3. Наступним етапом у технології підбору персоналу можуть стати відкриті джерела. Буває так, що у менеджера з персоналу не все виходить при пошуку фахівців. Кадровий працівник повинен не обмежуватися пасивним розміщенням вакансії на одному з сайтів з пошуку роботи. При пошуку резюме кандидатів з відповідними навичками і спеціалізацією доцільним буде змістити акцент з технічного назви посади на інші, деколи більш значущі елементи. Використовувати такі методи підбору і оцінки персоналу, як:

- пошук серед резюме назв компаній, якщо не прямих конкурентів, організацій зі схожою специфікою;
- пошук серед резюме кандидатів з профільною для вакансії освітою;
- варіювання формулювань для вакантної позиції.

4. Щоб прискорити процес пошуку або зібрати широкий пул кандидатів, звертайтеся до всіх каналів пошуку персоналу. Наприклад, одночасно з відкритими джерелами, можливе використовувати таких нетрадиційних методів підбору персоналу, як соціальні мережі:

- профільні групи в LinkedIn, Facebook;
- публікації новин про вакансії в товариствах по даній спеціальності.

Якщо кадровий спеціаліст підшукує колегу в HR-відділ, потрібно не забути поділитися записом на сторінці в соціальних мережах [91].

Під час співбесіди доцільним буде використовувати групову співбесіду, тому що цей вид надає найбільш об'єктивну та повну інформацію про кандидата, хоча і спонукає виникненню напруженої психологічної обстановки.

Кадрова співбесіда повинна бути ретельно підготовлена: в кабінеті чи спеціалізованій кімнаті, що повинна спонукати до ділової співбесіди, зняття напруженості претендента, що дозволить бути йому найбільш відкритим. Це забезпечить м'яке приглушене освітлення, «тепле» забарвлення стін, зручні меблі. Краще всього проводити співбесіду сидячи в однакових по висоті кріслах біля невеликого столика [16, с.149].

Якщо інтерв'юер сидить за письмовим столом, то на останньому не повинно бути зайвих предметів, особливо великих, що створюють бар'єр між співрозмовниками :- настільної лампи, комп'ютер та інше.

По-друге, інтерв'юер повинен добре знати банк, умови та характер пропонованої роботи, вимоги до посади, мати можливість вичерпно відповісти на питання претендента.

По-третє, необхідно попередньо ретельно ознайомлюватися з документами і біографією кандидата, визначити виходячи з вимог банку питання, які потрібно поставити ( варто ставити запитання, відповіді на які очевидні, і починати відразу зі складних і важких, особливо задавати їх послідовно), і продумувати способи перевірки відповідей. Необхідно також визначати загальний (формальний чи неформальний) характер бесіди.

Також доцільною буде рекомендація не змушувати людей чекати, так як це підсилює їх і без того напружений стан; людину приймати з посмішкою, міцним рукостисканням, довідатись, як він добрався, познайомити з іншими інтерв'юерами.

Інтерв'юер повинен створювати відповідний настрій, знімаючи психологічну напруженість, наприклад , шляхом абстрактної розмови на загальні теми, зробивши так, щоб претендент більше розмовляв сам.

В практичні рекомендації також входить дотримання наступних правил проведення інтерв'ю:

- не розмовляти з кандидатами, не запропонувати їм присісти;
- не демонструвати зайнятість і не робити їх присутності інших справ;
- виявляти зацікавленість, дружелюбність, частіше згадувати ім'я претендента;
- докладно відповідати на його запитання і репліки;
- не показувати свого ставлення до його особистих документів;
- не поспішати давати авансів на майбутнє;
- приховувати свій настрій;

- вивчати або вгадувати психологічний стан відвідувача;
- навчитися відмовляти так, щоб за це дякували;
- дотримуватися вимог трудового законодавства[16, с. 150].

Потрібно активно підштовхувати кандидата до розмови, демонструвати свою зацікавленість у ньому, уточнювати відповіді, давати йому можливість запитувати самому.

Питання рекомендується задавати приблизно в такій послідовності: про особисті якості, освіті, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, планах і прагненнях, причини бажання отримати дану посаду, можливості суміщення роботи з особистим життям, сильні та слабкі сторони, розмір заробітної плати, про мету кар'єри на 5-10 років, причини відходу з колишньої роботи, плани дій у разі зайняття посади. Слід також запропонувати претенденту самому задати питання, що його зацікавили, на основі яких можливо багато чого довідатися про людину.

Проводячи таку бесіду можна попросити претендента розповісти про інших пропозиціях і проходження аналогічних співбесід. В цілому питання повинні бути такими, на які не можна дати стандартний відповідь, але іноді вони можуть бути і «лобовими»: «чи Ви є генератором ідей?», «Хороший Ви організатор?», «Чи можете Ви багато працювати?», «Яке у Вас здоров'я?» і т. п. Нижче наведено перелік «хитромудрих» питань, які рекомендовано задавати в рамках кадрового інтерв'ю:

- За що Вас критикували за останні чотири роки?
- Чи погоджуєтесь Ви з критикою чи сперечаєтесь і чому?
- Яким Ви уявляєте себе через кілька років і як цього досягти?
- Що слід змінити у Вашій роботі, щоб вона стала ідеальною?
- Які посадові обов'язки Ви виконуєте з найбільшим задоволенням?
- Як би Ви або Ваші підлеглі оцінили Вас за допомогою трьох прикметників?
- Чи вважаєте ви, що достатньо мотивуєте інших?

- Що б Ви зробили, якби установа, де Ви почали працювати, надала Вам на витрати дуже велику суму?

- Назвіть три ситуації, в яких Вам вдалося досягти успіху.

- Якби Вам надали вибір: складати плани або здійснювати їх, щоб Ви обрали?

- Яку причину Ви привели б людині як основу звільнення?

- Яку мету Ви переслідуєте, приймаючи посаду?

- Можете Ви збрехати? Наведіть три приклади.

- Чи можна змусити людей працювати краще?

- Якого роду труднощів Ви чекаєте на новій роботі?

- Що Ви боїтеся виявити на новому місці роботи? Наведіть три приклади.

- Назвіть три риси, які Ви хотіли в собі виправити.

- Як Ви мотивуєте підлеглих?

- Коли Ви вважаєте, що досягли мети?

Також не потрібно забувати про те, що важливе значення мають зовнішні фактори: поведінка, відповідність зовнішнього вигляду і стилю одягу посаді, на яку дана особа претендує; охайність, дрібні, не помітні деталі поведінки і розмови, наприклад присутність почуття власної гідності і в той же час самокритика, відсутність поспіху у відповідях. Після того як необхідна інформація зібрана, кандидатові потрібно дати можливість сказати те, що, на його думку, не було сказано, розкрити щось більш докладно, задати питання про роботу і т. п. Потім кадровий спеціаліст мусить повідомити хід наступних подій: термін вирішення його питання і способи оповіщення про результати [16, с. 152, 150, 149].

Як писав Д .Майстер , існують лише два основних активу компанії: обсяг навичок, знань, талантів і можливостей персоналу, а також міцність взаємовідносин із клієнтами та репутація. Поява в компанії фахівця або менеджера з неабиякими вміннями, досвідом і позитивними рисами характеру можна вважати інвестиціями в її майбутнє. Але немає розуміння

того , що трати на підбір висококваліфікованого персоналу це не витрати, а інвестиції [8, с. 138].

Тому найважливішою рекомендацією є інвестиції в пошук і відбір кандидатів. Так, як без інвестицій у відбір персоналу не буде інвестицій у матеріальні складові бізнесу банку.

Ще однією рекомендацією по удосконаленню механізмів відбору персоналу є застосування проєктивного інтерв'ю. Пропонована методика заснована на тому факті, що люди, розповідаючи про минуле, в більшості випадків дотримуються фактів (якщо виключити ситуації, коли людина свідомо намагається спотворити інформацію про себе), але дають їм ті пояснення і інтерпретації, які актуальні для них зараз, а не на той момент, коли події відбувалися. Безумовно, це вірно лише в тому випадку, коли події досить (не менш ніж кілька років) вилучені за часом від цього моменту. Схема проведення проєктивного інтерв'ю зображена на рисунку 2.3.[31, с. 55].

Дані відповіді доцільно буде записати, а найкраще буде якщо на відео чи диктофон.

При проведенні інтерв'ю, спеціалістам кадрової служби важливо не тільки отримати якусь інформацію, але і оцінити, наскільки вона відповідає реальності, а також дізнатися, якою мірою для кандидата характерна відкритість і чесність (табл. 3.8) [31, с.57].

Визначення достовірності відповідей інформації є наскрізною методикою, яку варто застосовувати в ході всього інтерв'ю, так як в іншому випадку кандидат може спотворювати подану інформацію, давати так звані соціально-бажані відповіді.

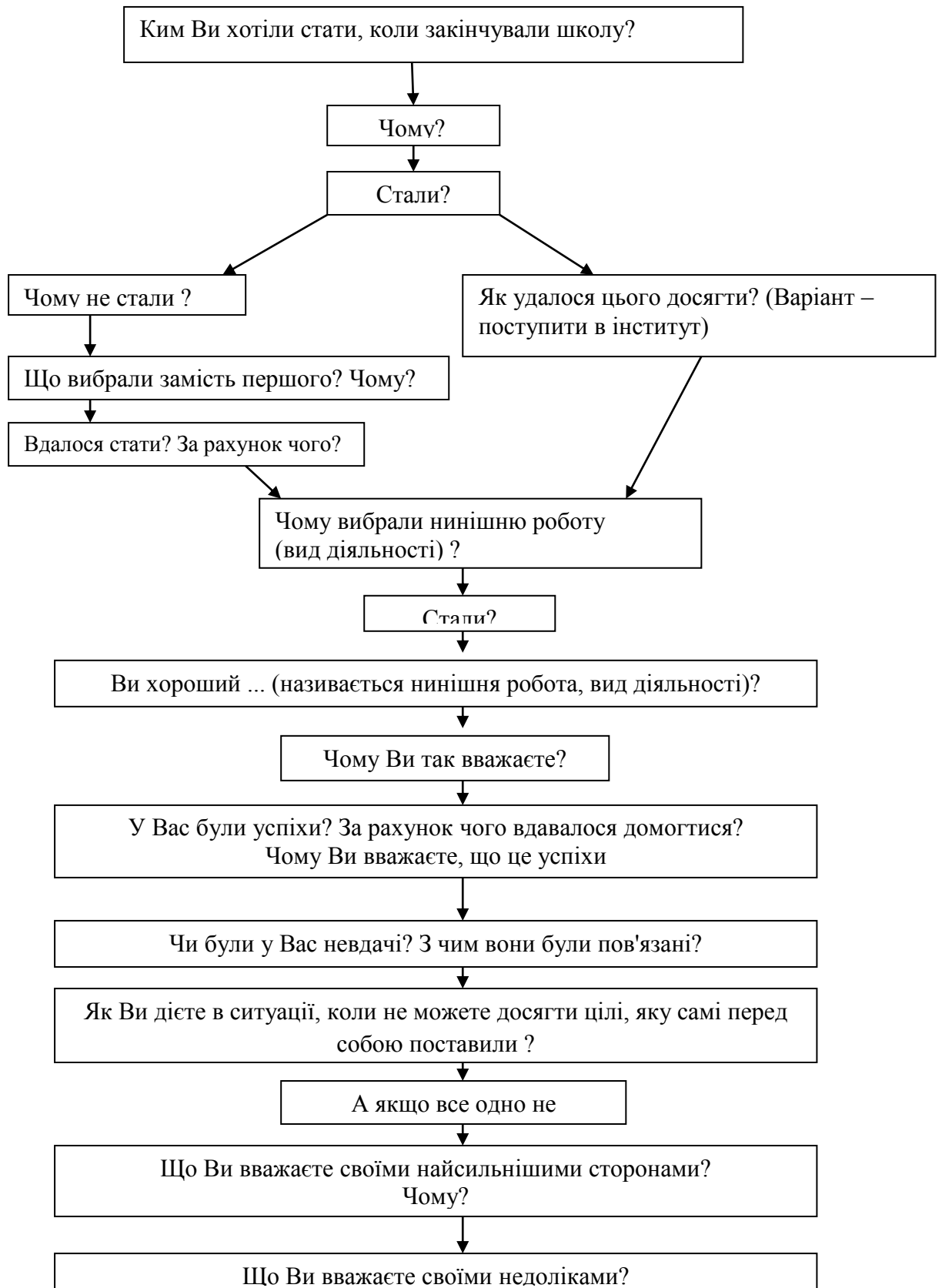


Рисунок 3.3. Схема проведення рекомендованого проектного інтерв'ю

Таблиця 3.8 - Інтерпретація результатів

| Питання  | Що виявляє дане питання  |
|--|--|
| 1.Ким Ви хотіли стати, коли закінчували школу?               | Факт   |
| 2.Чому?  | Мотивацію досить серйозного вибору, структуру прийняття рішень людиною, здатність приймати рішення самостійно, ступінь впливу інших людей і обставин на рішення (при наявності такого впливу можливо виявити схильність до тієї або іншої референтної групи). Ситуація критичної самооцінки, в якій людина показує невдалу мотивацію (наприклад, інститут був близько від будинку) і сам же її критично оцінює. При аналізі цієї відповіді можна оцінити вміння чітко ставити перед собою цілі і здатність будувати прогнози на майбутнє. Крім того, відповідь на дане питання в багатьох випадках показує професійні схильності людини і сферу інтересів. |
| 3.Стали?   | Зв'язка  |
| 4.Чому не стали ?  | Ступінь відповідальності за невдачі, а також їх пояснення. Вміння аналізувати ситуацію і робити з неї правильні висновки на майбутнє   |
| 5.Як удалося цього досягти? (Варіант – поступити в інститут) | Модель успіху: яким чином кандидат звик добиватися успіху, що він взагалі розглядає як спосіб досягнення мети. Також можливо оцінити ступінь детальності — глобальності і те,наскільки людина відслідковує причинно-наслідкові зв'язки   |
| 6.Що вибрали замість першого? Чому?                          | Те ж, що і запитання 1 (факт)  |
| 7.Чому?  | Перевіряємо і доповнюємо картину, отриману при аналізі відповіді на питання 2  |
| 8.Вдалося стати? За рахунок чого?                            | Те ж, що і питання 5 (модель успіху)   |

## Продовження таблиці 3.8.

|  |  |
|--|--|
| 9.Чому вибрали нинішню роботу (вид діяльності) ?   | Мотивація вибору перевіряється, можемо оцінити, чи є динаміка змін до поміркованості прийняття рішень і мотивації вибору. У тому у разі, якщо на перше питання відповідь була пов'язана з випадковістю, гігієнічними факторами (наприклад, близькість інституту до будинку) або легкістю досягнення мети, важливо оцінити, чи змінився підхід на наступних етапах      |
| 10.Ви хороший ... (називається нинішня робота, вид діяльності)?                          | Самооцінка   |
| 11.Чому Ви так вважаєте?   | Визначення типу референції   |
| 12.У Вас були успіхи?  | Самооцінка, а також визначення: «одинак» — «командний гравець» — «менеджер»  |
| 13. За рахунок чого вдавалося домогтися?   | Те ж, що і питання 5, 8 (модель успіху)  |
| 14.Чому Ви вважаєте, що це успіхи?   | Визначення типу референції   |
| 15.Чи були у Вас невдачі?  | Самооцінка, вміння визнавати власні помилки і нести за них відповідальність  |
| 16.З чим вони були пов'язані?  | Модель невдач, вміння брати на себе відповідальність   |
| 17.Як Ви дієте в ситуації, коли не можете досягти цілі, яку самі перед собою поставили ? | Модель «шлях до мети». Оцінюємо кілька основних моментів: цілеспрямованість, тобто відмовляється чи ні людина від руху до мети у тому випадку, якщо виникають перешкодами; гнучкість, уміння розглядати кілька версій або варіантів дій в складній ситуації; прагнення залучати інших людей до вирішення своєї задачі; в ряді випадків може виявитися референтна група |
| 18.А якщо все одно не виходить?  | Те ж, що і у попередньому питанні, але в більш жорсткій і складній ситуації  |



## Продовження таблиці 3.8.

|  |   |
|--|---|
| <p>19.Що Ви вважаєте своїми найсильнішими сторонами?<br/>Чому?</p> | <p>Відомо, що до відповідей на питання про переваги і недоліки багато людей готуються заздалегідь, однак може бути цікава розстановка пріоритетів. Зокрема, це дасть уявлення про те, наскільки людина розуміє відповідність тієї вакансії, на яку вона претендує (наприклад, якщо кандидат хоче зайняти позицію, яка вимагає великої самостійності у прийнятті рішень, і називає своїм найбільшим достоїнством старанність, то можливо відразу сказати, що його уявлення про співвідношенні вакансії зі своїми якостями неадекватно). Але найбільш важливу інформацію можливо дізнатися з відповіді на друге питання. В цьому випадку оцінюється, чи пов'язує кандидат гідність і досягнення цілей, успіху. Якщо так, то це дуже хороший показник адекватності побудови причинно-наслідкових зв'язків, а також націленість на досягнення</p> |
| <p>20.Що Ви вважаєте своїми недоліками?</p>                        | <p>Інтерпретація аналогічно питання 19. Додатково знову перевіряється уміння визнавати свої слабкі сторони</p>  |

Виникає так зване конструювання — моделювання ситуації з тим, щоб представити її в соціально-прийнятному або вигідному для себе світлі. Конструювання не є абсолютно тотожним дезінформуванню або тим більше брехні. Це більш складний і тонкий процес, з великим числом варіацій. Конструювання : - від репетируване конструювання, тобто заздалегідь підготовлені на відповіді, що не приємні або складні для кандидата, конструйовані по ходу інтерв'ю.

Виявити від репетируване конструювання дуже складно, так як воно практично не дає невербальних і вербальних відхилень від нормальної для

кандидата мови і поведінки. Тому рекомендовано кілька правил, які допомагають звести таке конструювання до мінімуму[31, с.59].

Тому дане питання навряд чи буде ефективним, а от якщо його перефразувати : «Що Ви очікуєте (чекали) від нового місця роботи?», — або: «Порівняйте своє теперішнє місце роботи з попереднім», — або: «Чому люди змінюють роботу?» (та інші варіації), — працівники кадрової служби отримають більш достовірні результати. Для більшості людей питання про недоліки — переваги є від репетирувані, тому їх не варто задавати в стандартному контексті.

«Чому Ви зацікавлені в роботі саме в нашому банку?» — питання корисне тільки при двох умовах: якщо працівник кадрів хоче послухати дифірамби на адресу банку або свій власний або перевірити, що саме на даний момент кандидат спромігся дізнатися про банк (що, безумовно, теж його певним чином характеризує). При цьому кадровому робітнику треба розуміти, що про реальної мотивації в такій ситуації він дізнається майже нічого[31, с.60].

Потрібно чергувати теми, не давайте кандидату «вести» і «перегравати» з однієї теми на іншу. Подібний метод дещо збиває з пантелику і заважає дізнатись, що саме оцінюється в даний момент. Наприклад, задаючи поспіль чотири - п'ять питань про мотивацію (нехай і в різних формулюваннях), мимоволі заставляє кандидата звернути особливу увагу на цю тему, і у більшості випадків це може спотворити адекватність інформації про кандидата.

Працівники кадрової служби рекомендовано повертатись до сумнівної теми по кілька разів переформулювавши його інакше. Доцільно аналогічно вчинити в ситуації різкого збільшення темпу промови кандидата у рамках обговорення якоїсь теми. Як правило, на підсвідомому рівні люди прагнуть якомога швидше пройти складні ділянки, в яких не впевнені, але сценарій якого заздалегідь продуманий . Задаючи питання повторно, більшого ефекту

кадровий спеціаліст доб'ється, якщо повернеться до цього питання не відразу, а через деякий час і в іншому контексті.

Потрібно використовувати спеціальні унікальні методики, які дозволяють будувати такі питання або CASES, на які складно продумати соціально - бажаних відповідей [31, с.60].

Конструювання, здійснюване в ході інтерв'ю, виникає тоді, коли кандидату задаються питання, до яких він не готувався заздалегідь, але за цими причинами здійснює конструювання. Такі моменти кадровий робітник може відстежити набагато легше: є кілька ознак зміни поведінки, які при наймі у цьому допомагають. Однак кадровому робітнику варто пам'ятати, що перші два з перерахованих ознак можуть також свідчити про те, що питання змушує людину досить напружено думати і аналізувати.

- Зміна темпу мови. В ситуації, коли людина, що називається, на ходу придумує, як краще і красивіше подати інформацію, у нього йде певний час на обдумування, як наслідок, виникають паузи, тобто уповільнюється темп мовлення. Рекомендовано звернути увагу, що треба порівнювати темп мовлення у цей момент з темпом, характерним для цієї людини в цілому, а не зі своїм темпом. Важливо кадровому робітнику пам'ятати, що для кожної людини характерна своя швидкість мовлення, і цей параметр[31, с. 60].

- Різке збільшення числа слів - паразитів (ось, значить, як би, це, м-м-м і т. д.). Механізм цього явища схожий з попередньою ситуацією, тільки в цьому разі паузи заповнюють словесним сміттям. Так само, як і в попередньому випадку, дуже важливо саме порівнювати кількість слів – паразитів порівняно з їх звичайною кількістю в мовленні даного конкретного кандидата. Якщо кандидат, який говорив гарною літературною мовою і раптом став «сипати» словами - паразитами, змушує замислитися і перевірити цю тему ще раз через деякий час[31, с. 60].

- Слова - приказки — це слова, які сигналізують про низьку ступеня впевненості в висловленій думки, а також в неусвідомленому бажанні перестраховатися, тобто зробити певну поступку, при наданні інформації.

До приказкам відносяться такі слова, як: в принципі; загалом (якщо не є узагальнюючим словом); в цілому (те ж), в основному; досить, достатньо; і тому подібні[31, с. 60].

Дані слова вказують на ту сферу, де людина відчуває себе менш впевнено або де він не готовий нести відповідальність за свої слова. Якщо слова-приказки характерні для мови кандидата в цілому або для блоку відповідей, що виявляють самооцінку, то така ситуація свідчить про занижену самооцінку і не високий рівень впевненості в собі

Таким чином щоб уникнути основних помилок, які роблять працівники кадрової служби, потрібно звертати увагу на різке збільшення слів-паразитів, слів-приказок, різке збільшення темпу мовлення. Дані знання допоможуть при використанні проектного інтерв'ю. Також доцільно буде записати дану розмову на запису вальни прилади (диктофон, зняти відео ).

Рекомендовано звертати особливу увагу до внутрішніх рекомендацій, оскільки цей персонал працює в два рази найкраще. Банку потрібно весь час удосконалювати свій бренд, обладнати робочі місця сучасними технологіями та сприяти адаптації кандидата при стажуванні. Проводити інтерв'ю у вигляді ділової ігри, при якій керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата.

### Висновки до третього розділу

Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку в публічному акціонерному товаристві «Державний ощадний банк України» доцільним є введення послуги «Online-кандидат». При використанні послуги «Online - кандидат» банку надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, по всім необхідним критеріям. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищій рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

Послуга «Online - кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень, філій, територіально без балансових відділень у різних куточках України. В послугі «Online - кандидат» для визначення психологічного портрету претендент повинен пройти психологічний тест на сумісність, мотивацію та інші особливості характеру, таким тестом може бути тест Кеттелла. Наступним етапом в програмі «Online - кандидат» проводиться кваліфікаційні тести. Далі проводиться тест на знання англійської мови на який дається тільки 20 хвилин, після кваліфікаційних тестів, кандидат повинен пройти вивчення міні-курсу «Знання банку і його ринку», який складається з шести етапів. Після міні-курсу кандидат дізнається мотиваційні переваги роботи по вакансії. І останнім етапом є проходження онлайн тесту «Мій банк. Моя країна», що визначить мотивацію кандидата. Після чого онлайн програма послуга підводить підсумки по всім етапам проходження кандидата.

На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що послуга «Online – кандидат» є економічно вигідною. Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Тому, що загальні інвестиції у послугу складають 46 788,8 грн., а на кінець третього року передбачається приблизний дохід в сумі 47 998,8 грн..

Практичними рекомендаціями по удосконаленню механізмів пошуку і відбору персоналу є : використання внутрішніх рекомендацій, застосування проектного інтерв'ю(застосовуючи при цьому знання для визначення конструювання), використання записуючих приладів під час співбесіди, розробка Cases, проведення ділової гри, під час якої керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата, розробляти і використовувати під час співбесіди питань, які потребують не однозначної відповіді. Банку потрібно постійно удосконалювати свій бренд, та обладнувати робочі місця сучасними технологіями.

## ВИСНОВКИ

Отже, мета магістерської роботи удосконалити існуючі механізми пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку на прикладі АТ «Ощадбанк».

Для досягнення мети у магістерській роботі виконано наступні завдання:

1. Визначено методологію удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку. Методологія удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу ґрунтується на застосуванні системного підходу, порівняльного аналізу, структурно-функціональному підходу, методу антропології, гуманістичного методу. Застосування порівняльного аналізу пояснюється тим, що завдяки саме даного методу можливе удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу. Порівнюється метод прямого пошуку, метод скринінгу, метод пошуку персоналу по базі даних кадрової служби, метод заснований на розміщенні відомостей про вакансії на job-сайтах, метод пошуку резюме на job-сайтах, метод пошуку персоналу заснований на розміщенні відомостей про вакансії на професійних форумах, метод, що заснований на відвідуванні виставок, метод при якому здійснюється розміщення відомостей про вакансію в газетах, метод розміщення оголошень у навчальних закладах для підвищення кваліфікації та ін.. Застосування системного підходу пояснюється тим, що при використанні лише одного методу відбору чи пошуку персоналу отримати повну оцінку про кандидата не можливо. Системний підхід під час відбору та пошуку персоналу є напрямком методології наукових досліджень, сутність якого зводиться до розуміння складного об'єкта, що складається із багатьох елементів та зв'язків цими елементами. Система відбору кандидата на вакантну посаду складається з таких методів: інтерв'ю / співбесіда; тест на: спеціальні здібності, інтелект, кваліфікацію, інтересів, імітаційні тести;

метод групового відбору; інформацію про претендента отримана від останнього місця роботи, зі школи, інституту, родичів, друзів та колег; вирішення проблем; особисті опитування; метод експертної оцінки. Кожен метод при відборі персоналу може виявляти окремі здібності кандидата, тобто тому відбір та пошук персоналу ґрунтується на застосування структурно-функціонального підходу. Застосування методу антропології пояснюється можливістю проаналізувати взаємовідносини кандидата із суспільством, кандидата з колегами, так як антропологія розглядає категорії мислення, як відношення людини до навколишнього світу та саму природу людини. Методологія оцінки персоналу також ґрунтується на гуманістичному методі. Саме завдяки гуманістичній політиці під час підбору персоналу, формуються пріоритетні гуманістичні цінності, формується сприятливий клімат.

2. Досліджено понятійно-категоріальний апарат удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку. У сучасній науковій літературі та серед управлінців практиків застосовуються різні терміни, що характеризують сутність пошуку і відбору персоналу. Причиною цього явища є вивчення та практичне застосування досліджених механізмів пошуку і відбору персоналу на практиці. Наприклад, у праці Весніна В.Р. відбір кадрів розуміється, як процес вивчення психологічних та професійних якостей претендента, ціллю якого є встановлення його здатності до виконання обов'язків конкретного робочого місця чи посади і визначенню з усієї кількості претендентів найбільш відповідних кваліфікацій, особистих якостей, здатності діяти відповідно інтересам організації [16, с.135], у науковій праці Михайлова Л.І. «Управління персоналом» визначення відбору персоналу: « Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних , придатних кандидатів із числа претендентів».

3. Проаналізовано зарубіжний досвід удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку. На сьогоднішній день Україна запозичила багато методів та механізмів пошуку і відбору

персоналу. В США був відкритий метод пошук і відбор персонал, як «Хедхантинг», «Executive search». Зарубіжні методи проведення співбесіди: британський метод заснований на особистій співбесіді кандидата з представником кадрової комісії; китайський метод ведення співбесіди, який заснований на проведенні письмових екзаменів; німецький метод ведення співбесіди заснований на попередній підготовці кандидатом пакету документів з обов'язковими письмовими рекомендаціями попереднього керівника, учених; американський метод заснований на перевірці психологічних, інтелектуальних здібностей з використанням найновіших технологій та аналізу кандидата в неформальній обстановці. Отже, американський пошук і відбір персоналу характеризується співробітництвом з кадровими агенціями, особлива увага приділяється дослідженню життя кандидата, випробувальний термін приблизно шість місяців, за який кандидата пересувають з місця на місце, а куратор його оцінює за виконану роботу. В японській практиці використовується система довічного найму, тобто зазвичай пошук і підбір персоналу базується на визначення в кандидата потенціалу, який ще навчається на 2-3 курсах у вищих навчальних закладах. Однак, останнім часом у Японії практикується повторний найм раніше звільненого співробітника, «система обов'язкового найму» сутність якої заключається в тому, що робоча сила підбирається не окремими організаціями, а адміністрацією компанії для всіх організацій, також «груповий довічний найм».

4. Визначено організаційно-управлінську структуру АТ «Ощадбанк». Організаційна структура Ощадного банку збудована відповідно до адміністративно-територіального ділення України, за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з: центрального апарату; філій Банку, що виділені на окремий баланс; територіально відокремлених без балансових відділень; представництв.

Філії, територіально відокремлені без балансові відділення та представництва Банку не є юридичними особами і діють від імені Банку.



Організаційна структура філії – Запорізьке обласне управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» побудована за функціональним принципом. Кожен структурний елемент виконує строго певний пакет функцій, вказаних в розподілі обов'язків. Організаційна структура філії складається з відділу корпоративного бізнесу, відділу ревізій та контролю, відділу платіжних карток, відділу депозитів та компенсаційних витрат, відділу організації роздрібного кредитування, відділу грошового обігу та касових операцій, відділу валютних операцій та контролю, відділу інкасації коштів та перевезення валютних цінностей, операційного відділу, відділу Бек-офісу роздрібного бізнесу, відділу будівництва, експлуатації будівель та господарського обслуговування, відділу організації роботи мережі філії, відділу інформаційних технологій, відділу організації бухгалтерського обліку та ін..

5. Проведено діагностику проблеми механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку (на прикладі АТ «Ощадбанк»). За даними річних звіту у розділі кадрової політики зазначено, що плинність кадрів кожного року збільшеться. Причинами такої плинності можуть слугувати відсутність можливостей часу та коштів на всебічну та повну оцінку кандидата. Банк переважно приймає молодих спеціалістів чи випускників вузів, з однієї сторони це є можливістю до нових ідей та процвітання, але якщо кандидат всебічно не пройшов оцінку, тоюто мотивацію на дану вакансію, це приводить лише до плинності. Адже саме молоді спеціалісти не затримуються довго на робочом місці. Причиною плинності є також невідповідність очікувань кандидата робочому місцю. Під час аналізу якісного та кількісного складу філії Запорізького обласного управління публічного акціонерного товариства «Державного ощадного банку України», було зроблено висновки, що багато співробітників не мають повної вищої освіти. Причиною плинності є погана адаптацію при стажуванні кандидата,, під час відбору та пошуку кандидату витрачається багато часу та коштів, але результати не можуть гарантувати добрий результат, адже кандидат все ж

таки все сторонньо не досліджений. На прямий пошук і відбір топ-менеджерів не вистачає часу, адже дана технологія потребує не один тиждень, хоча і є найбільш ефективною для підняття рівня банку на першу сходинку. Відбір та пошук персоналу здійснюється завдяки розміщенню об'яв в СМІ, на сайтах по пошуку роботи, розгляд резюме на даних сайтах, розміщення об'яв про вакансію в учбових закладах, інколи рекомендацій співробітників, далі проводиться попередня співбесіда по телефону, потім співбесіда зі спеціалістом кадрової служби, керівником відділу, що подавав заявку по даному кандидату, керівником банку після чого проходить стажування та надає свої документи на обробку службі безпеки, далі знову проходить співбесіду з керівником банку та з головним спеціалістом м. Києва за допомогою програми "Skype».

6. Розроблено SWOT-аналіз та удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах ринку. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні сторони банку: високі показники залученості кадрів; достатній бюджет для проведення корпоративних заходів (тімблдинга); чітко окреслена, зрозуміла всім ключовим співробітникам стратегія роботи компанії; наявність власних виробничих споруд; висока кваліфікація персоналу; добра репутація у клієнтів; відомий лідер ринку; захищеність від сильного конкурентного тиску; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації. Слабкі сторони: Слабкі сторони: заробітна плата практично по всіх позиціях нижче середньої по ринку; висока ступінь плинності; відсутність регламентів, скриптів (планів ведення співбесіди); не розроблена система ввідного навчання для посад; не організовано місце відпочинку і харчування; технологія пошуку персоналу, що не відповідає сучасним вимогам; відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; наявність внутрішніх виробничих проблем; ведеться недостатньо успішна політика використання людських ресурсів. використання скінінгу під час пошуку і відбору персоналу; погана адаптація

під час стажування кандидат. Також визначено можливості та загрози банку. Більшість загроз можливо ліквідувати за умови впровадження ефективного менеджменту, підвищити ефективність роботи кадрової служби та маркетингу, вдосконаленню контролінгу та управлінського менеджменту, розвитку іміджу банку. За умови проведення хоча б таких заходів, деякі загрози та слабкі сторони будуть сильними сторонами та відповідно можливостями.

7. Сформульовано напрями формування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку в умовах ринку. Для удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу пропонується ввести послугу «Online - кандидат» , про дану послугу претенденти зможуть дізнатися на офіційному сайті Ощадбанку, завітавши у відділення, філію, територіально відокремлених без балансових відділення, а також на кредитній лінії у торгівельних центрах, у яких є представники Ощадбанку. Брошури, що будуть знаходитись у банках про онлайн послугу, кожен претендент зможе взяти та прочитати чи віддати знайомим, які шукають перспективну роботу. Послуга «Online - кандидат» буде мати всі відкриті вакансії всіх відділень, філій, територіально без балансових відділень у різних куточках України. В послугі «Online - кандидат» для визначення психологічного портрету претендент повинен пройти психологічний тест на сумісність, мотивацію та інші особливості характеру, таким тестом може буди тест Кеттелла. Для визначення психологічного портрету особи, претендент надсилає воє фото 3\*4, за яким онлайн програма в електронному вигляді проводить дослідження по фізіономіці. Це дасть майже 100 % портрет кандидата, а за допомогою місяця та року народження по гороскопу проводиться сумісність кандидата з керівником. Наступним етапом в програмі «Online - кандидат» проведення кваліфікаційний тест. Далі проводиться тест на знання англійської мови на який дається тільки 20 хвилин. Після кваліфікаційних тестів, кандидат повинен пройти вивчення міні-курсу «Знання банку і його ринку», який складається з шести етапів. На яких кандидат зможе отримати 35 балів. Після

міні-курсу кандидат дізнається мотиваційні переваги роботи по вакансії. І останнім етапом є проходження онлайн тесту «Мій банк. Моя країна», що визначить мотивацію кандидата. Після чого онлайн програма послуга підводить підсумки по всім етапам проходження кандидата . Кандидату для виконання всіх етапів дається 3 дня с дня його реєстрації. Підведені підсумки кадрова служба може роздрукувати для співбесіди з кандидатом при особистій зустрічі, якщо кандидат підходить по всім вимогам. Таким чином кадровій службі залишається витратити час лише на розміщення вакансії на сайтах по пошуку роботи, далі розмістити вакансії в «Online-кандидат» , та переглядати результати, які надає онлайн послуга, по результатам зателефонувати потрібному кандидату, який потрапив у резерв і провести з ним особисте інтерв'ю , яке підтвердить, що онлайн послугою користався саме цей кандидат. Інтерв'ю складається з двадцяти не великих питань, в які входить декілька питань з англійської мови, декілька кваліфікаційних, та декілька на мотивацію та по міні лекції шостого етапу міні-курсу. Таким чином, дана послуга допоможе знайти найбільш якісного працівника витрачаючи при цьому мінімальні витрати часу. При використанні послуги «Online - кандидат» банку надається унікальна можливість знаходження цінного кандидата, по всім необхідним критеріям. Також кадровій службі відкривається можливість знаходити кандидатів на вищі рівні за допомогою прямого пошуку, час на якого раніше кадровій службі не вистачало.

8. Проведено економічне обґрунтування механізмів пошуку і відбору персоналу в банку. Після впровадження послуги «Online-кандидат» час витрачений на пошук і відбір персоналу кадрового працівника знизиться на 68 %, порівняно до нововведення. Тому, що працівнику залишається лише розмістити вакансію, переглянути результати онлайн послуги на це витратить лише максимум 1 годину, а потім зателефонувати кандидату і провести з ним співбесіду на 15 хв. Знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають

по психологічному портрету для керівника та психологічному клімату в установі. Плинності кадрів знизиться на 60 %, що позитивно відобразиться на економічному становищі банку. На підставі розрахованих показників, можна зробити висновок, що послуга «Online – кандидат» є економічно вигідною. Так, як основні показники економічної ефективності – рентабельність, термін окупності, внутрішня норма прибутковості, чиста поточна вартість, чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності є позитивними. Термін окупності грошей витрачених на послугу «Online-кандидат» складає менше трьох років. Отримані з аналізу економічної ефективності дані свідчать про те, що проект з удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу є економічно вигідний і допоможе вирішити основні проблеми кадрових службовців в банку під час залучення та відбору персоналу.

9. Надано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в банку АТ «Ощадбанк». Для удосконалення механізмів відбору та пошуку персоналу рекомендується використовувати розроблене проектне інтерв'ю, а також інтерпретацію результатів. Уникати соціально бажаних відповідей завдяки рекомендованим технологіям. Під час співбесіди також рекомендується записувати розмову на відео чи інші записувальні пристрої, що допоможуть спеціалісту кадрової служби краще проаналізувати кандидата. Рекомендується проведення ділової гри під час якої керівник відділу буде дивитися зі сторони і записувати та аналізувати дані про кандидата, розробляти і використовувати під час співбесіди питань, які потребують не однозначної відповіді. Банку потрібно постійно удосконалювати свій бренд, та обладнувати робочі місця сучасними технологіями. Звертати особливу увагу на внутрішні рекомендації, так як саме ці працівники по статистиці є найбільш працьовитими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.71 № 322 - VIII // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1971. – № 50.
2. Про банки і банківську діяльність: Закон України №2121-III від 07 груд. 2000 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2001. – № 5/6. – Ст.30.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2001 року № 559.
4. Александрова Е. И. Почему все больше работодателей отказывается от работы с кадровыми агентствами?/ Е.И. Александрова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - № 10. - с. 64-67.
5. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы [ Текст] / М. Армстронг, А. Барон - Нирро, 2005. - 384 с.
6. Ашурко, В.Ю. Подбор персонала с использованием информационных технологий Текст.: дис. . канд. социол. наук / В.Ю. Ашурко. М., 2005-193 с.
7. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: Как удержать талантливых сотрудников в компании [Текст]/ М. Баттерис, Б. Ройтер. пер. с англ. — М.: ГроссМедиа, 2005. — 256 с.
8. Беленко П. В. Хедхантинг принципы и технологии [Текст]/ П. В. Беленко. – СПб Питер 2005.- 195 с.
9. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций [Текст]/ В. Беренс, П. Хавранек. пер. с англ., перераб. и доп. — М.: АЗОТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995. — 528 с.
10. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов/ Г. Бирман; пер. с англ. под ред. Л. П. Белых. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 631 с.

11. Боярский А. Охотники за головами: монография/ А. Боярский.- Начало. М.: Вершина, 2006. — 216 с.
12. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки. /Н. Р. Валиуллина// Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2008. - N 2. - С. 147-150.
13. Варламов В. А. Привлечение и адаптация рабочих кадров./ В. А. Варламов // Справочник кадровика. – 2003. - N 10. - С. 96-98.
14. Васильева В. Е. Ищем творческого работника./В. Е. Васильева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. - N 2. - С. 84-95.
15. Верба В. А. Проектний аналіз: Підручник./ В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе./ В. Р. Веснин. —М.:Юристъ,2001.—496с.
17. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: учебное пособие./ П. Л Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. — М.: Дело, 2008. — 1104 с.
18. Воронкова В.Г. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА / В. Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов – Запоріжжя, 2007. – 161с
19. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: Навч.посіб. / В. Г. Воронкова. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 256 с.
20. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці.- 2005.- № 3.- С.31-37.
21. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса./Е.С. Герасимов // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.

22. Горшкова Е. Г. Внедрение единого стандарта оценки персонала при подборе // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. - N 6. - С. 84-95.
23. Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения [Текст]/ М. А. Гуревич. - СПб.: Речь, 2005. — 235 с.
24. Джонсон М. Битва за персонал: Что требуется для привлечения и удержания необходимых вам талантов [Текст]/ М. Джонсон; пер. с англ. Псарева В. под ред. Борисовой Е. — СПб.: Питер, 2004. — 304 с.
25. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке [Текст]/ П.Ф Друкер; пер. с англ. — М.: Вильяме, 2003. — 272 с.
26. Друкер, П. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. М.: Издательский дом Вильяме, 2003. - 398 с.
27. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших: монография / Е.Н. Дубиненкова. - М.: Речь, 2007. - 169 с
28. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій” / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. – Запоріжжя, 2009. – 117с.
29. Загородников А. Н. Управление общественными связями в бизнесе: учебник/ А. Н. Загородников.- М.: Крокос, 2013.- 279 с.
30. Иванов А.Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера: монография / А. Е. Иванов. - Вершина, 2006. - 224 с.
31. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час: монография / С. Иванова. - Альпина Бизнес Букс, 2006.-160с.
32. Иванова С. Я слышу, что вы думаете на самом деле: монография / С. Иванова. - Альпина Паблшер, 2014. - 138 с.
33. Исаев С. Отбор персонала : делаем ставку на безопасность./ С. Исаев // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 6. - С. 90-94.



34. Карташов, С.А. Рекрутинг: найм персонала Текст.: учеб. пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев. 2-е изд. - М.: Издательство Экзамен, 2003. - 320 с.
35. Карташов, С.А. Трудоустройство: поиск работы Текст.: учеб. пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев; под ред. Ю.Г. Одегова.- М.: Издательство «Экзамен», 2002. - 384 с.
36. Кей Б. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников [Текст]/ Б. Кей, Джордан-Эванс Шерон. - Хорошая книга, 2006. - 320 с.
37. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: монография/А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 336с
39. Комаров Е. И. Конкурентоспособность персонала[Текст]/Е.И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2005. - N 8. - С. 68-76.
40. Коркина Т. Японская система управления персоналом [Текст] / Т. Коркина // Управление персоналом. – 2008. - № 6(184). - Стр. 26-29
41. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии [Текст]/ Ф. Кубатиева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 9. - С. 82-86.
42. Купер Д. Отбор и найм персонала технологии тестирования и оценки./ , Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн . - М.: Вершина, 2005. – 332 с.
43. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом[Текст]/ В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – №7 – С.22-26
44. Лобанова А. М. Управление персоналом [Текст]/ А. М. Лобанова// Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - N 7. - С. 14-22.

45. Люссато А. Тесты по подбору персонала: монография/А Люссато. – СПб.: Нева, 2002–128с.
46. Магура М. И. Организация обучения персонала компании[Текст]/ М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - Бизнес-школа "Интел-Синтез".2003.- 244 с.
47. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала: теория и практика Текст.: учебник для вузов / А.Г. Маклаков. - СПб.: ПИТЕР, 2008. 480 с.
48. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала[Текст]/ Е.А. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - N 11. - С. 70-78.
49. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления [Текст]/ О. Мануйлова // Муниципальная служба. - 2010. - N 1. - с. 50-60.
50. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала [Текст]/ Д. В. Мирошникова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - N 2. - С. 52-60.
51. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник./Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
52. Михалюк К. В., Удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в організації в умовах ринку / К.В. Михалюк// Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV / Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 10 С.
53. Михалюк К.В. Філософське пізнання удосконалення механізмів пошуку і відбору персоналу в умовах українського сьогодення/ К.В. Михалюк//Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Філософські проблеми сучасності»: статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лень Т.В. й ін. – Херсон: РВВ «Колос», 2014. – 157 С.

54. Неларин К. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст]/ К. Неларин; пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. — 520 с.
55. Николаева Е. Н. Куда уходят кадры? В какие города? [Текст]/ Е.Н. Николаева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - N 1. - С. 85-88.
56. Новак Б. В. Поиск персонала на компьютере. Как сэкономить на кадровом агентстве (+CD): монография / Б.Новак. - Питер, 2006. - 128 с.
57. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения [Текст]/ А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2007. – №3. – С. 22-28.
58. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения [Текст]/ А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2007. – №6. – С. 36-39.
59. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы [Текст]/У. Оучи; пер. с англ. - М.: Экономика, 1993. - 82 с.
60. Петров М. И. Безопасность и персонал: монография / М.И. Петров. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. — 240 с.
61. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника : все гениальное просто [Текст]/ А. Пименов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 5. - С. 46-52.
62. Померанцева Е. Модели управления персоналом. Исследования, разработка, внедрение : монография/ Е. Померанцева.- М.: Вершина, 2006. — 256 с.
63. Разнова Н. Найм как торговая сделка : как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска [Текст]/ Н. Рязнова // Кадровый менеджмент. Кадровик. - 2008. - N 3.- с. 3.
64. Ричардс Д. Кодекс уполномоченных по вопросам найма [Текст]/ Д. Ричардс// Муниципальная служба. – 2005. - N 3. - с. 87-92.

65. Руднев Е.А. Кадровая политика: оценка, отбор, найм педагогического персонала [Текст]/ Е. А. Руднев // Народное образование. - 2012. - № 6. - С. 135-141.
66. Слепцова А.С. Как нанять спеца? Тесты для приема на работу и определения уровня IQ : монография /А.С. Слепцова. — М.: Издательство Книжный дом, Издательство Эксмо, 2005. - 320 с.
67. Стадник А. Оценка персонала: монография/ А. Стадник. - Эксмо, 2008. – 192 с.
68. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера: монография/ Л. Стаут. - Добрая книга, 2006. - 536 с.
69. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника : как составить профиль должности/ В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 11. - С. 54-64.
70. Стрыгина В. Как оценить должность : практические примеры/ В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 1. - с. 50-56.
71. Стрыгина В. Как оценить должность : практические примеры / В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 2. - с. 46-58.
72. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала"/ В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 7. - с. 74-88.
73. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса "найм персонала" : оценка кандидатов / В. Стрыгина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 8. - с. 43-58.
74. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом/ А. Тюльпанов// Управление персоналом. – 2008. – №19 – с. 15.
75. Уильям С. Байхэм. Воспита́й своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей [Текст]/

Уильям С. Байхэм, Одри Б. Смит, Мэтью Дж. Пизи; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 416с.

76. Ульрих Д.. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: монография/ Ульрих Д. - Williams, 2006. - 304 с.

77. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала : монография/ Фитц-енц Як. - Издательство: Вершина , 2006. – 320с.

78. Флетчер Клайв Performance Appraisal. Оценка и обратная связь: монография / Флетчер Клайв. - HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. - 288 с.

79. Фут М. Введение в HR-менеджмент Учебник./ М. Фут, К. Хоук ; пер. 3-го англ. изд. - М.: Дело и сервис, 2005. - 496 с.

80. Хачатурян Ю. А. Создание эффективного рекламного объявления о вакансии [Текст] / Ю. А Хачатурян // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. - N 7. - С. 86-94.

81. Четыркин Е. М. Финансовая математика : монография/ Е. М. Четыркин. - М.: Дело, 2008. - 400 с.

82. Шамарин А.В. Совершенствование процедуры отбора на предприятии [Текст]/ А.В. Шамарин, А.Н. Морозов , Е.В. Сухоруков //Управление персоналом. – 2009г. - №7(209). - Стр. 48-50.

83. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании :монография / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 248 с.

84. Шварц Т. Читаем лица. Физиогномика: монография/ Т. Шварц. - Питер 2010. – 138 с.

85. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Навч.посібник./С. В. Шевчук. — К.: Літера, 2003 - с.57-61

86. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, С. М. Попов. – К. : В-во «Професіонал», 2006. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.westudents.com.ua/glavy/47563-rozdl-9-flosofsk-zasadi-kulturi-organzats-.html>

87. Демина Н.В. Особенности системы отбора персонала американских и японских компаниях [Текст] / Н.В. Демина // Университетские чтения - 2010: материалы научно-методических чтений ПГЛУ. - Часть XIII. - Пятигорск: ПГЛУ, 2010. - С. 173 - 180. [Электронный ресурс]: - режим доступа: [http://pglu.ru/upload/iblock/b16/uch\\_2010\\_xiii\\_00033.pdf](http://pglu.ru/upload/iblock/b16/uch_2010_xiii_00033.pdf)

88. Жданов И. Ю. Дисконтирование денежных потоков (DCF). Формула. Расчет в Excel [Текст]/И. Ю. Жданов. [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://finzz.ru/diskontirovanie-denezhnyx-potokov-dcf-formula-raschet-v-excel.html> (Дата обращения: 05.12.2015)

89. Зайцев Н.Л.. Краткий словарь экономиста[Электронный ресурс]: монография/Л.Н. Зайцев. — М.: ИНФРА-М, 2007.– Режим доступа: <http://economic-info.biz/ekonomika-uchebniki/kratkiy-slovar-ekonomista-izd-dop-infra-m2007.html>

90. Индекс доходности инвестиций [Текст]/Деловой портал финансового направления «Bank-explorer» [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://bank-explorer.ru/finansy/investicii/indeks-doxodnosti-investicij.html> (Дата обращения: 05.12.2015)

91. Источники и методы управления персоналом: пять рекомендаций [Текст] / Практический журнал по управлению человеческими ресурсами Директор-по персоналу. [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/62983-w8-istochniki-i-metody-podbora-personala>

92. Какие предлагаются тесты при приеме на работу в банк [Текст]/ Интернет-портал «Подбор кадров» [Электронный ресурс] – режим доступа:<http://podborkadrov.com/otbor-personala/testy/testy-pri-prieme-na-rabotu-v-bank.html> (Дата обращения: 07.12.2015)

93. Коваленко Е.А. Описание бизнес-процесса «Поиск и подбор персонала» [Электронный ресурс] / Е.А. Коваленко // Менеджер по персоналу. HR-Лига. 16.11.2011. – Режим доступа:

<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1359>

94. Коваленко М. Банківські службовці: пошук працівника, працевлаштування, «вирощування» кадрів [Электронный ресурс] / М. Коваленко // Справочник кадровика. HR-Лига. 29.08..2006. – режим доступа:

<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=281>

95. Масааки И . К. Ключ к успеху японских компаний [Электронный ресурс]: монография / К. И . Масааки . – М .: ЮНИТИ – ДАНА , 2004. - Режим доступа: [http://royallib.com/read/imai\\_masaaki/kaydzen\\_klyuch\\_k\\_uspehu\\_yaponskih\\_kompaniy.html#0](http://royallib.com/read/imai_masaaki/kaydzen_klyuch_k_uspehu_yaponskih_kompaniy.html#0)

96. Методы подбора персонала [Текст] / Гуманитарно-правовой портал PSYERA [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://psyera.ru/5144/metody-podbora-personala>

97. Многофакторный тест-опросник Кеттелла онлайн [Текст] / Интернет-портал «Психологические тесты и популярная психология онлайн тест» [Электронный ресурс] – режим доступа: [http://test.msk.ru/psy2\\_test/test\\_kettella.htm](http://test.msk.ru/psy2_test/test_kettella.htm)

98. Нечаева А.В. Организация эффективного подбора и отбора персонала на предприятии [Электронный ресурс] // ДонНТУ порта магистров. – режим доступа : <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2012/iem/nechayeva/diss/index.htm>

99. Офіційний сайт «1+1 медіа груп» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://media.1plus1.ua/blog/2wee> (Дата звернення: 08.12.2015)

100. Офіційний сайт компанії «Okprint» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://okprint.com.ua/> (Дата звернення: 07.12.2015)

101. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.oschadbank.ua/ru/>

102. Офіційний сайт студії «9 ninepro video» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://9pro.com.ua/prezentacionniy-rolik> (Дата звернення: 07.12.2015)

103. Офіційний сайт студії дизайну «X.style» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://xstyle.ua/> (Дата звернення: 07.12.2015)

104. Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» річний звіт за 2012 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua/ua/about/reporting/>

105. Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» річний звіт за 2013 рік [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua/upload/iblock/70c/70c0107e70aedd23b3c6fdf97307c53c>.

106. Публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» річний звіт за 2014 рік [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua/upload/iblock/70c/70c0107e70aedd23b3c6fdf97307c53c.pdf>

107. Рекламное агентство НТА. Реклама на телевидении: текст [Электронный ресурс] – режим доступу: <http://nta.in.ua/index.php?id=47> (Дата обращения: 08.12.2015)

108. Рекомендации по поиску сотрудников [Текст]/ Объединенная Консалтинговая Группа Rabota.ru. [Электронный ресурс] - режим доступа:[http://orenobl.rabota.ru/rabotodateljam/podbor\\_personala/rekomendatsii\\_po\\_poisku\\_sotrudnikov.html](http://orenobl.rabota.ru/rabotodateljam/podbor_personala/rekomendatsii_po_poisku_sotrudnikov.html)

109. Рягузов А.В. Подбор стратегического назначения/ А.В. Рягузо//Кадровый менеджмент. HR-Лига. 19.05.2006 [Электронный ресурс] - режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=210>

110. Свободная энциклопедия Википедия. Индекс рентабельности: текст [Электронный ресурс] - режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс\\_рентабельности](https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_рентабельности) (Дата обращения: 07.12.2015)



111. Учетная ставка НБУ (Ставка рефинансирования) [Текст] /Интернет-портал «Банки Украины» [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.ukrbanks.info/stavkanbu.html> (Дата обращения: 05.12.2015)

112. Чистая текущая стоимость NPV [Текст]/ ИФА инструменты финансового и инвестиционного анализа [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://investment-analysis.ru/metodIA2/net-present-value.html> (Дата обращения: 05.12.2015)

113. Чистый дисконтированный доход [Текст]/ Словарь энциклопедия Академик [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/154255> (Дата обращения: 05.12.2015)

114. Morgan R.B. Staffing the new workplace: selecting and promoting for quality improvement./ Morgan R.B, Smith J.E. - ASQC Quality Press, 1996, p. 253.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

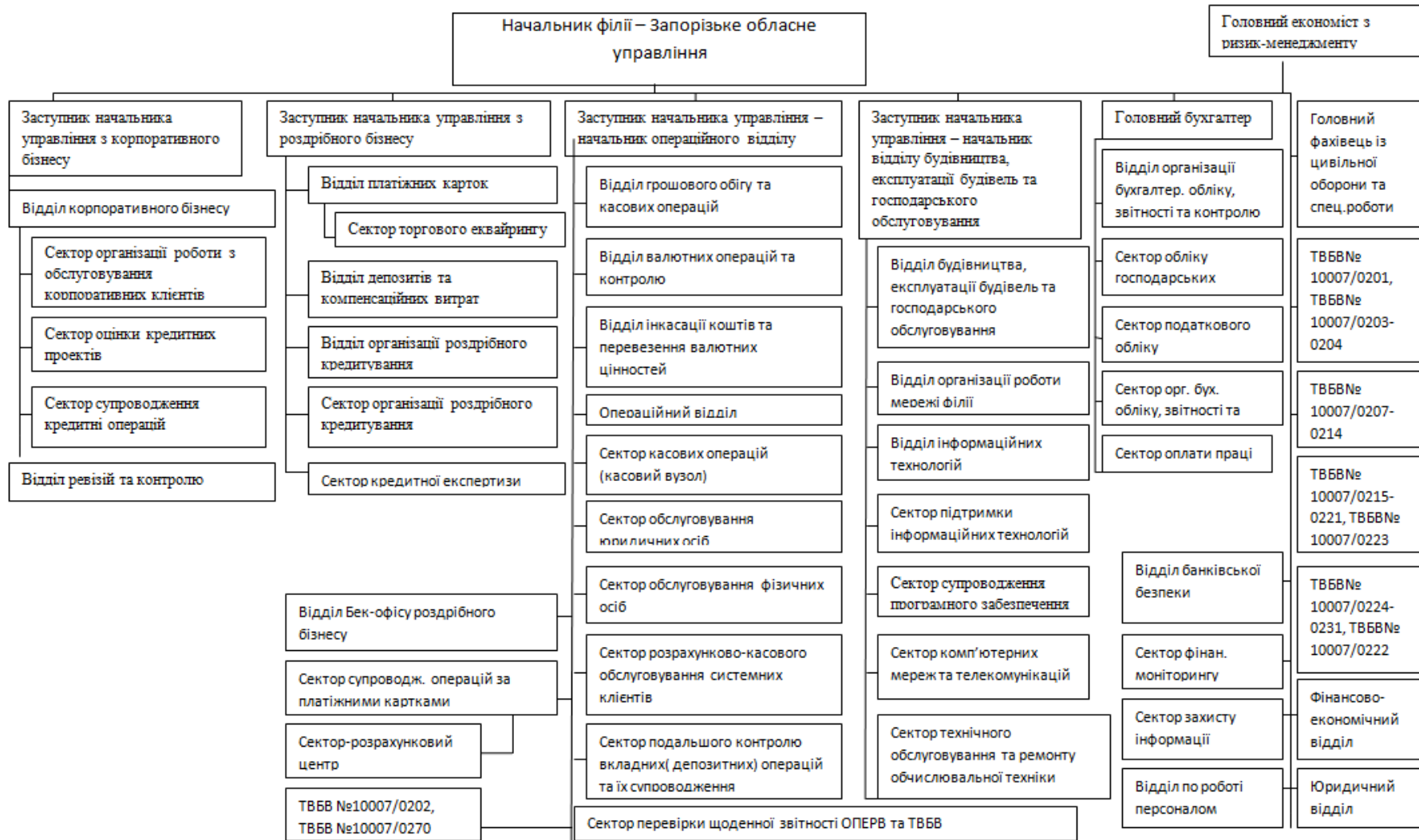


Рисунок А.1 – Організаційна структура філії – Запорізьке обласне управління АТ «Ощадбанк»

## Додаток Б

Таблиця Б.1 –Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання за 2014 рік

| Розділ I. Кількість працівників за якісним складом на 31 грудня звітного року   |           |                                 |                                 |             |                |             |
|---|-----------|---------------------------------|---------------------------------|-------------|----------------|-------------|
| Назва показників  | Код рядка | Усього, осіб                    | З них жінки                     |             |                |             |
| А   | Б         | 1                               | 2                               |             |                |             |
| 1. Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього  | 12010     | 1239                            | 908                             |             |                |             |
| З них:  | 12020     | 89                              | 72                              |             |                |             |
| 1.2 прийняті на умови не повного робочого дня (тижня)   |           |                                 |                                 |             |                |             |
| 1.3 У віці 15-35 років  | 12030     | 626                             | 508                             |             |                |             |
| 1.4 Мають вищу освіту за освітніми рівнями:   | 12070     | 427                             | 357                             |             |                |             |
| - Неповна та базова вища освіта   |           |                                 |                                 |             |                |             |
| - Повна вища освіта   | 12080     | 603                             | 489                             |             |                |             |
| 1.5 Отримують пенсію, усього  | 12090     | 125                             | 71                              |             |                |             |
| У тому числі  | 12100     | 33                              | -                               |             |                |             |
| - За вислугу років  |           |                                 |                                 |             |                |             |
| - За віком  | 12110     | 43                              | 36                              |             |                |             |
| - По інвалідності, усього   | 12120     | 49                              | 35                              |             |                |             |
| З них III групи   | 12130     | 43                              | 31                              |             |                |             |
| 1.6 Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, усього  | 12140     | <del>                    </del> | 14                              |             |                |             |
| 1.7 Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, усього             | 12150     | 129                             | 129                             |             |                |             |
| 1.8 Проживають на території інших регіоні   | 12160     | -                               | <del>                    </del> |             |                |             |
| 1.9 Мають науковий ступінь  | 12170     | -                               | <del>                    </del> |             |                |             |
| 1.10 Винахідники і раціоналізатори  | 12180     | -                               | -                               |             |                |             |
| 1.11 Зайняті в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам( за результатами атестації робочих місць за умовами праці) |           | -                               | -                               |             |                |             |
| Розділ II. Підготовка працівників   |           |                                 |                                 |             |                |             |
| Назва показників  | Код рядка | Навчено у звітному періоді      | У тому числі:                   |             |                |             |
|   |           |                                 | Первинна професійна підготовка  |             | перепідготовка |             |
|   |           |                                 | усього                          | З них жінки | усього         | З них жінки |
| А   | Б         | 1                               | 2                               | 3           | 4              | 5           |

## Продовження таблиці Б.1

| 3. Навчено новим професія (первинна професійна підготовка, перепідготовка), усього (ряд. 1320+ряд. 13050) | 13010     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
|---|-----------|--------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|--|-----------------|
| 3.1. Безпосередньо на виробництві, усього   | 13020     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| У тому числі за формами навчання:   | 13030     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| - індивідуальна   |           |                                      |               |                       |                    |                                 |  |                 |
| - курсова   | 13040     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| 3.2. У навчальних закладах різних типів за договором, усього  | 13050     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| У тому числі :  | 13060     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| - професійно-технічних  |           |                                      |               |                       |                    |                                 |  |                 |
| - вищих (I-IV рівнів акредитації)   | 13070     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| 4. Навчання новим професія керівників, професіоналів, фахівців (із ряд. 13010)                            | 13080     | -                                    | X             | X                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| 5. Крім того, навчались за кордоном   |           | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      |                 |
| Розділ III. Підвищення кваліфікації   |           |                                      |               |                       |                    |                                 |  |                 |
| Назва показників  | Код рядка | Навчено у звітному році, усього осіб | У тому числі: |                       |                    |                                 |  | Із Гр.. 1 жінки |
|   |           |                                      | Керівники     | Професіонали, фахівці | Технічні службовці | Кваліфіковані та інші робітники |  |                 |
|   |           |                                      |               |                       |                    | Усього                          | З них підвищили кваліфікаційний розряд |                 |
| А   | Б         | 1                                    | 2             | 3                     | 4                  | 5                               | 6                                      | 7               |
| 6. Підвищили кваліфікацію, усього (ряд. 14020+14030)  | 14010     | 20                                   | 13            | 1                     | 6                  | -                               | -                                      | 9               |
| У тому числі:   | 14020     | 20                                   | 13            | 1                     | 6                  | -                               | -                                      | 9               |
| 6.1 Безпосередньо на виробництві  |           |                                      |               |                       |                    |                                 |  |                 |
| 6.2 У навчальних закладах   | 14030     | -                                    | -             | -                     | -                  | -                               | -                                      | -               |

## Заявка на підбір персоналу

№ \_\_\_\_\_

від «\_\_\_\_\_» 2014 р.

### ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВАКАНСІЮ (заповнює директор, чи керівник відповідного підрозділу)

1. Вакантна посада
2. Строки виконання заявки
3. Підстава виникнення вакансії
  - а) звільнення
  - б) розширення штату
4. Назва підрозділу, в якому відкрита вакансія
5. ПІБ керівника, якому безпосередньо підпорядкований працівник, його посада
6. Наявність підлеглих у працівника
7. Вимоги до освіти (кваліфікації)
8. Досвід роботи
 

потрібен від \_\_\_\_\_; не потрібен
9. **Посадові обов'язки (функції):**
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
10. Очікувані результати від особи, що приймається
11. Перспективи кар'єрного росту
12. Чи передбачені освітні програми?  
Які?

#### Інформація про умови найму

1. Іспитовий термін
 

до 3 місяців
2. Режим роботи
 

з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ Пн. Вт. Ср. Чт. Пт.
3. Робоче місце
 

Офіс

Склад

Транспортний засіб

Особливості
4. Заробітна плата
 

на іспитовий термін

після іспитового терміну

ПІБ

Підпис

## Форма резюме

ПРИЗВИЩЕ ІМ'Я ПО БАТЬКОВІ

Особисті відомості

Рік народження \_\_\_\_\_

Сімейне положення \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Освіта: Крім середніх спеціальних і вищих навчальних закладів, вказують навчання в аспірантурі, на курсах, стажування та ін.

| Рік початку | Рік завершення навчання | Найменування навчального закладу та його місцезнаходження |
|-------------|-------------------------|---|
|             |                         |   |
|             |                         |   |

Професійна діяльність: У зворотному порядку, починаючи з останнього місця роботи, вказуються організація, посада, час початку і завершення роботи

| Рік початку роботи- рік завершення роботи | Назва організації, її розташування та займана посада. |
|---|---|
|   |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |

Сфера професійних інтересів: Наводяться дані, що показують основні напрями професійної діяльності працівника, його основні досягнення у професійній сфері.

Додаткова інформація: Наводиться інформація, яка може зацікавити роботодавця, підкреслює професійну компетентність працівника (знання іноземної мови, навички роботи на персональному комп'ютері, володіння знаннями, навичками і досвідом, що підвищують цінність працівника в очах роботодавця).

## Стандартна форма «Відомості про кандидата»

- Посаду \_\_\_\_\_  
Підрозділ \_\_\_\_\_
1. Прізвище \_\_\_\_\_
  2. Ім'я \_\_\_\_\_ По Батькові \_\_\_\_\_
  3. Число \_\_\_\_\_ місяць \_\_\_\_\_, рік \_\_\_\_\_ народження
  4. Місце народження \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  5. Домашня адреса \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  6. Телефон \_\_\_\_\_
  7. Паспорт серія \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_,  
ким і коли виданий \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  8. Родинний стан на момент заповнення анкети (перелічити членів сім'ї) із  
зазначенням віку  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  9. Чи маєте Ви в минулому судимості (якщо так, то коли і за що)?  
ТАК НІ  
\_\_\_\_\_
  10. Освіта (який навчальний заклад і коли закінчив, спеціальність за  
дипломом)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  11. Вчений ступінь, вчене звання, коли привласнені, номери дипломів  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  12. Чи Ви маєте наукові праці та винаходи?  
\_\_\_\_\_
  13. Якими іноземними мовами і в якій мірі володієте  
\_\_\_\_\_
  14. Відношення до військового обов'язку \_\_\_\_\_  
склад \_\_\_\_\_  
рід військ \_\_\_\_\_
  15. Трудова біографія \_\_\_\_\_

## Продовження додатку Д

Для чотирьох останніх місць роботи вказуються (місця роботи наводяться в зворотному порядку першим вказується останнє місце роботи, потім передостаннє і т. д.):

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Назва організації<br>адреса                               |  |  |  |  |
| Адреса організації  |  |  |  |  |
| Місяць та рік<br>початку роботи                           |  |  |  |  |
| Займана посада,<br>спеціальність                          |  |  |  |  |
| Основний зміст<br>виконуваної<br>роботи                   |  |  |  |  |
| Наявні<br>досягнення за час<br>роботи (якщо<br>вони були) |  |  |  |  |
| Місяць і рік<br>звільнення                                |  |  |  |  |
| Причина<br>звільнення                                     |  |  |  |  |

16. Які ще відомості, показують Ваш професійний рівень Ви можете повідомити додатково

\_\_\_\_\_

Підпис \_\_\_\_\_ Дата заповнення \_\_\_\_\_  
 Загальні \_\_\_\_\_ підсумки  
 співбесіди \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Дата проведення  
співбесіди \_\_\_\_\_

Підпис особи, яка проводила  
співбесіда \_\_\_\_\_