

**Папина Евгения Юрьевна**

магистрант

**Захаров Александр Викторович**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Орловский государственный

университет им. И.С. Тургенева»

г. Орел, Орловская область

## **КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ В СИСТЕМЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В БАНКЕ**

***Аннотация:** в данной статье рассматривается корпоративная модель компетенций, используемая в ПАО «Сбербанк». Проанализированы блоки компетенций потенциала и управленческие компетенции.*

***Ключевые слова:** компетентностная модель, корпоративные компетенции, поведенческие индикаторы.*

Сотрудники ОАО «Сбербанка России» являются одним из основных активов, обеспечивающих высокую эффективность и конкурентоспособность банка. Сегодня порядка 50%, или более 160 тыс. сотрудников банка, – это сотрудники массовых специальностей (СМС), линейный менеджмент и специалисты (38%), занятые в процессе взаимодействия с клиентом. Для каждой группы специалистов определяется их профиль компетенций и формируется матрица обучения, на основе которой уже разрабатываются план обучающих мероприятий на квартал [2, с. 47].

В процессе создания модели компетенций в Банке принимали участие менеджера среднего звена, топ-менеджеры и консультанты.

Фокусом внимания было:

- характеристики успешных сотрудников;
- новые требования в связи с происходящими изменениями;
- образ идеального сотрудника в соответствии с новой стратегией.

Модель компетенций Банка влияет на весь HR – цикл:

- 1) оценка методом 360 проводится по модели корпоративных компетенций;

- 2) в кадровых комиссиях, обсуждая сильные и слабые стороны, опираются на новую модель корпоративных компетенций;
- 3) при подборе персонала кандидаты проходят тестирование на оценку соответствия ценностям корпоративным компетенциям;
- 4) ИПР составляется на основании модели корпоративных компетенций;
- 5) оценка 5 + по модели корпоративных компетенций;
- 6) при продвижении по карьерной лестнице учитывается уровень развития корпоративных компетенций;
- 7) оценка новыми инструментами по модели корпоративных компетенций;
- 8) программа развития опирается на модель корпоративных компетенций.

Все компетенции разделены на 2 блока: компетенции потенциала и управленческие компетенции. В каждом блоке содержится несколько групп компетенций. Группа «Член команды Сбербанка» включает в себя три компетенции, соответствующие ценностям Банка. Так же, как и корпоративные компетенции, эти три компетенции сформулированы в виде поведенческих проявлений, ожидаемых от сотрудника, и требований к результатам его деятельности. Таким образом, формат описания ценностей такой же, как и формат описания корпоративных компетенций. Это позволяет оценивать и ценности, и корпоративные компетенции в единой процедуре (например, ассессмент-центр, интервью, 360 и пр.) [1].

Также в модели компетенций представлены разные наборы компетенций для разных управленческих уровней. Так, например, топ-менеджмент должен обладать и управленческими компетенциями, и компетенциями потенциала, к ним относятся Президент, Заместители председателя Правления Банка, Старшие вице-президенты, Вице-президенты, Директора департаментов и Председатель банка. Менеджмент среднего звена – Заместители директоров департаментов, Директора управлений, Начальники управлений, Управляющие директора, Главный бухгалтер также обладает всеми компетенциями, но допустимо, если стратегическое мышление у них не на высшем уровне. Линейный менеджмент – Заместители начальников управлений, Начальники отделов/секторов в составе

департаментов/управлений/отделов, Заместители начальников отделов, напротив же, не обладают компетенцией стратегическое мышление.

Целевой уровень компетенций для сотрудников разных уровней отличается. Чем выше управленческий уровень сотрудника, тем более высокие требования предъявляются к уровню развития компетенций.

В большинстве случаев целевой уровень описан диапазоном (например, 1–2 для линейного менеджмента, это означает, что требования к уровню развития большинства компетенций – 1, а для приоритетных и выбранных руководством функционального блока – 2).

Шкала оценки содержит 5 основных уровней (от 0 до 4) и 4 промежуточных. Уровни отражают степень владения сотрудником компетенцией. Схематично шкала устроена следующим образом: уровни 1–3 характеризует рост личной эффективности, уровни 3–4 предполагают увеличение масштаба решаемых задач.

Модель корпоративных компетенций ОАО «Сбербанк России» не имеет недостатков, но ее необходимо скорректировать. Помимо корпоративных компетенций необходимо выделить также специальные компетенции.

### ***Список литературы***

1) Чупина Ю. Обучение и развитие / Ю. Чупина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/employees/studying-programs>