

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

**Дипломный проект студента**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Емельяновой Алины Юрьевны**

**Научный руководитель  
Доктор э.н.  
Третьякова Л.А.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА1.ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	5
1.1. Место и роль кадрового резерва в системе управления предприятием.....	5
1.2. Подходы и технологии формирования.....	16
1.3. Методы и показатели оценки эффективности.....	23
ГЛАВА2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ПАО «МИН БАНК».....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Мин Банк».....	29
2.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Мин Банк».....	34
2.3. Оценка системы кадрового резерва предприятия.....	38
ГЛАВА3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ПАО «МИНБанк».....	51
3.1. Направления совершенствования системы кадрового резерва.....	51
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Работа с кадровым резервом является важным направлением в сегодняшних условиях. Точное построение системы создания кадрового резерва является необходимым на сегодняшний день для любой компании. В каждой сфере деятельности наблюдаются тенденции к интеграции. Со временем организации объединяются, растут, строят большую сеть филиалов, вместе с этим растут потребности в специалистах и менеджерах, которые могут в дальнейшем возглавить новые отделы. Со временем устаревает система управления и управляющие кадры, также отсутствуют в организациях молодые и перспективные работники, которые способны прийти на смену. В большинстве компаний иногда слаживается ситуация, когда из нее уходят сотрудники не видя возможностей для своего карьерного роста. Почти в каждой организации по сегодняшний день кандидатов искали и отбирали не на основе планов развития организации, а только тогда, когда появлялась «горящая» вакансия. Важнейший фактор успеха в конкурентной борьбе на сегодняшний день это вовремя выявить, а также успешно подготовить персонал к работе на различные должности. Поэтому нынешние организации создают необходимые специальные системы создания кадрового резерва, эта задача стратегически важна. Структурная перестройка экономики невозможна без формирования хорошего механизма управления развитием его кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения.

**Степень научной разработанности.** К данной тематике обращались многие политические и научные деятели прошлого, например, Вебер М., Маркс К. В работе используются научные работы и статьи таких авторов, как Лановенко Е.А., Шекшня С.В., Костенко И.А. и других.

**Объектом исследования** является ПАО «МИнБанк»

**Предметом исследования** выступает кадровый резерв организации.

**Целью** данной работы является разработка направления по совершенствованию кадрового резерва на примере ПАО «МИнБанк».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. определить место и роль кадрового резерва в системе управления организацией;
2. рассмотреть основные подходы и технологии формирования кадрового резерва;
3. проанализировать методы и показатели оценки эффективности;
4. дать организационно-экономическую характеристику организации;
5. проанализировать систему управления персоналом в организации;
6. оценить существующую оценку системы управления;
7. разработать мероприятия по совершенствованию системы кадрового резерва;
8. обосновать эффективность разработанных мероприятий.

**Практическая значимость** заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области управления кадровым резервом на примере ПАО «МИнБанк».
2. Определены методы решения проблем в области управления кадровым резервом на примере ПАО «МИнБанк».
3. Разработан проект совершенствования кадрового резерва на примере ПАО «МИнБанк».

**Информационную базу исследования** составляют законы Российской Федерации, учебная литература, статьи, нормативно-правовые источники.

**Основными методами исследования являются:** теоретический анализ документов,

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

### 1.1 Место и роль кадрового резерва в системе управления предприятием

В настоящее время спрос на хороших лидеров в нашем деловом мире значительно превосходит предложение. Огромная нехватка людей, которые имеют квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты, - одна из очень серьезных проблем и в сфере управления персоналом[12].

Кадровый резерв - эффективные работники организации, которые планируются для горизонтального и вертикального перемещения на определенные позиции. Важной составной частью развития сотрудников и планирования карьеры является создание кадрового резерва[7]. Работа с кадровым резервом плотно связана с другими технологиями управления персоналом(рис.1.1.).

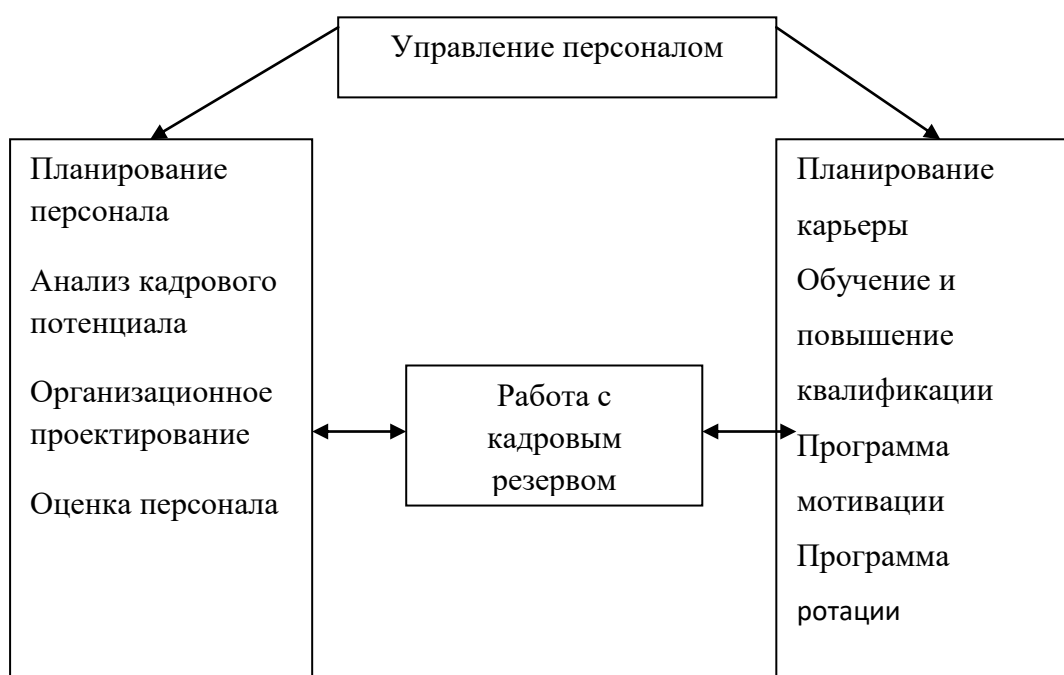


Рис.1.1 Технологии управления персоналом

Кадровый резерв гарантирует преемственность и стабильность управления организацией и ее подразделениями. Наличие кадрового резерва помогает заблаговременно по обоснованной программе подготовить претендентов на вновь формируемые и подлежащие замещению свободные должности. Также кадровый

резерв помогает эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, которые включены в запас, правильно их использовать на разных направлениях и уровнях в системе управления[9].

Для успешного существования в современных рыночных условиях компаниям важно постоянное развитие. Для того чтобы это развитие было прогрессивным, необходима эффективная система управления персоналом. Эта система будет обеспечивать слаженную непрерывную работу всех работников компании, т.е. гарантировать качество их подготовки и оперативность замещения вакантных должностей[7].

Развитие трудового потенциала компании с помощью формирования резерва кадров помогает увеличить эффективную работу сотрудников, а также помогает его развитию и своевременному качественному замещению открывающихся должностей.

Кадровый резерв позволяет решить несколько задач:

- оперативно заменить свободные должности в случае болезни, отпуска, командировки и увольнения сотрудников квалифицированными специалистами, уже обладающими знаниями, которые необходимы для успешной деятельности;
- уменьшить время адаптации работников в новых должностях;
- уменьшить затраты на подбор сотрудников;
- предотвратить текучесть персонала из-за отсутствия возможностей для профессионального развития и продвижения;
- мотивировать сотрудников к производительному труду и профессиональному развитию;
- сохранить в работе преемственность.

Вопросам создания резерва кадров за рубежом давно уделяют особое внимание. В наши дни западные организации на развитие внутреннего кадрового потенциала каждый год тратят огромные средства. Такой вопрос в нашей стране стал набирать популярность довольно-таки недавно. По итогам опросов, которые проводились среди HR-менеджеров в крупных российских городах, своих работников выбирают создавать 35% организаций, 28% берут сотрудников на

руководящие должности в основном со стороны и 30% делают это в соотношении 50/50. Опрошенные, которые составляют 91% считают что создание кадрового резерва в организациях просто необходимо. 9% опрошенных считают, что «резервисты» необходимы только на больших промышленных организациях, штат которых составляет более 500 человек. Большое количество компаний примерно 81% занимаются вопросом подготовки кадров. Рассмотрим общие подходы к развитию трудового потенциала за рубежом[25].

В стране восходящего солнца считается, что если профессиональная подготовка не дает работнику перспектив, которые связаны с созданием его карьеры, то для человека процесс обучения лишается привлекательности. Из-за этого в компаниях большое внимание уделяется тому, чтобы предоставить каждому работнику надежду на повышение статуса. Особенности японской системы подготовки сотрудников строятся, ключевым образом, на использовании и регулировании рабочей силы внутри компании для обеспечения внутрифирменной конкуренции. В японских фирмах главное место занимает внутрифирменное обучение. Такое обучение реализуется исходя из особенностей японской модели управления компаниями. К особенностям данной модели относятся, например практика пожизненного найма, системы оплаты по выслуге лет, принцип равенства в управлении предприятием и др. Для обеспечения важной рабочей силой компания принимает на работу молодежь в основном из числа, которые только что окончили учебное заведение. Далее молодые работники проходят систему так называемой пожизненной профессиональной подготовки. Такая пожизненная профессиональная подготовка подразделяется на следующие категории: базисная подготовка, переподготовка по развитию способностей, повышение квалификации, профессиональная подготовка и подготовка инструкторов[12]. В США подготовка руководящих работников ведется методом организации лекций, дискуссий в составе маленьких групп, разбора определенных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Каждый год проводятся курсы и семинары по проблемам управления. Необходимым способом считается подготовка сотрудников в

процессе их работы. Компании Procter & Gamble, Ford, придумали специальные программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу. Такой работой испытывают способности работников. Как правило, сначала такое назначение связано с оперативной работой, однако через год уже предусматривает руководство постоянным подразделением[25].

Обширно используется в больших организациях США такой метод подготовки сотрудников, как ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел, компания знакомит его с разными сторонами своей работы. В результате чего молодой руководитель знает о проблемах различных отделов, уясняет важность координации, неформальную компанию и связь между целями отдельно взятых подразделений. Эти знания важны для успешной деятельности на более высоких должностях[34].

Создание резерва кадров составляет важную задачу для дальнейшего развития компании, потому что помогает вовремя заменить свободные должности в случае увольнения, отпуска, болезни, командировки, смерти сотрудников. Существует еще большой ряд главных причин создания кадрового резерва[42].

Для начала, это мотивация персонала. Сначала работников побуждает вероятность профессионального развития, а позже уже карьерного роста. Хорошо организованный кадровый резерв на предприятии снижает текучесть персонала, помогает увеличить отдачу от работников. Для работников кадровый резерв это «мостик» в новые возможности. Менеджер по персоналу может сохранять необходимых работников для предприятия, увеличить время их работы на предприятии за счет ротации и продвижения. Иная причина: шанс сохранить знания и опыт на предприятии. Резерв кадров важен для всех позиций на предприятии, в том числе и исполнительских. Не всегда получается взять уже готовых специалистов с «улицы». Передать знания от опытных работников молодым, с помощью организаций стажировок помогает работа с кадровым резервом. Со временем любой работник доходит до «потолка» на своей позиции. Если работника не побуждать чем-то важным для него, то он перестанет стараться



как прежде. В это время его внимание важно сфокусировать на чем-то еще, для примера можно сделать наставником. Сотрудник может уйти и унести вместе с собой важные для предприятия наработки. Работнику на своем рабочем месте не следует работать дольше определенного времени. Важным составляющим системы кадрового менеджмента современных организаций выступает работа по созданию и развитию кадрового резерва, который рассматривается сегодня в качестве стратегического ресурса развития[39].

Важность существования кадрового резерва управленческих кадров и специалистов к данному моменту основана на теоретическом уровне. Большинство крупных компаний пользуются этими разработками в практике кадрового менеджмента. Мы рассматриваем функции резерва кадров с позиций системного подхода, который предполагает встраивание каждого элемента системы управления в общую стратегию развития компании. В качестве подсистемы кадрового менеджмента выступает работа с кадровым резервом. Элементом системы функционирования кадрового резерва являются функции кадрового резерва. Таким образом, избранный функционально-системный подход к анализу сущности кадрового резерва позволяет рассматривать изучаемый объект в системе кадрового менеджмента, понять его предназначение и связь с другими объектами системы. Функционал кадрового резерва организации необходимо рассматривать с 2 позиций: с позиции организации и с позиции резервиста(рис.1.2.).

Сначала нужно обратиться к функциям кадрового резерва с точки зрения удовлетворения интересов компании. Прежде всего, важно сказать об информационной функции кадрового резерва. Информационная функция проявляется в том, что в процессе работы с кадровым резервом компания получает возможность синтезировать информацию о перспективных работниках, составить список их компетенций. Значимость этой функции бесспорна, т.к. информация сегодня является одним из важных ресурсов управления. Следующей функцией кадрового резерва является функция кадрового планирования[17].

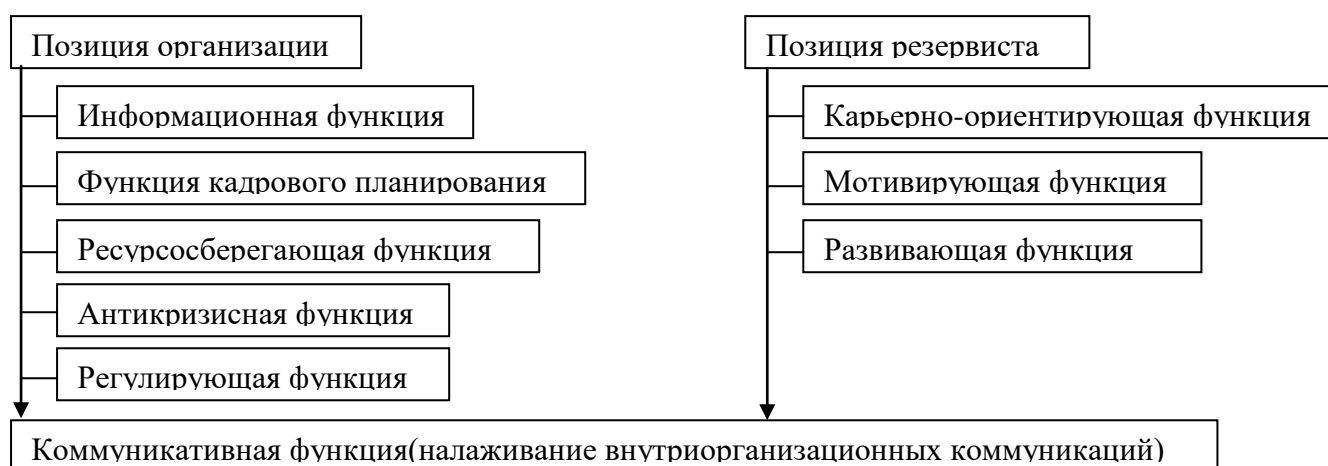


Рис.1.2 Функционал кадрового резерва с позиций организации и резервиста

Сначала нужно обратиться к функциям кадрового резерва с точки зрения удовлетворения интересов компании. Прежде всего, важно сказать об информационной функции кадрового резерва. Информационная функция проявляется в том, что в процессе работы с кадровым резервом компания получает возможность синтезировать информацию о перспективных работниках, составить список их компетенций. Значимость этой функции бесспорна, т.к. информация сегодня является одним из важных ресурсов управления. Следующей функцией кадрового резерва является функция кадрового планирования. Эффективно осуществлять процесс служебно-профессионального продвижения работников, а также ротации кадров, позволяет наличие кадрового резерва. Необходимо выделить ресурсосберегающую функцию резерва кадров. Уменьшить расходы на поиск работников, а также их привыкание к новому рабочему месту помогает постоянная и целенаправленная работа с резервом кадров. С.В. Шекшня утверждает, что планомерная работа с резервом руководителей в компаниях таких, как «Хьюлет Паккард», «Дженерал Электрик», «Макдоналдс» это важная составляющая успеха указанных компаний. Конечно, это все требует от нового работника временных расходов, это не может не отражаться на качестве преподавания. Пребывание же в кадровом резерве позволяет провести планомерную адаптацию по всем перечисленным выше направлениям, что способствует более гармоничному вхождению в должность[27].

Итак, можно рассматривать работу с резервом кадров как своего рода инвестицию. Избежать быстрых организационных и финансовых потерь, которые связаны с поиском работника за короткий срок, а также адаптацией работника помогут расходы на работу с резервом кадров. Резерв кадров компании может выполнить также антикризисную функцию. Потеря важного работника может также способствовать в компании развитию кризиса.

Развивающая функция кадрового резерва также реализуется в процессе создания кадрового резерва, а также работы с ним. Важным составляющим работы с резервом кадров является обучение резервистов по ряду направлений, которые обозначены в качестве важных применительно к целям компании и личности определенного работника. Обучение оплачивает организация, это позволяет сотруднику «без отрыва от производства» наращивать «социальный капитал», конкурентоспособность, а также улучшать свой профессиональный уровень[51].

Важно отметить, что эффект от работы с кадровым резервом может проявляться и в виде нежелательных явлениях, обусловленных спецификой межличностных отношений в коллективе. В частности, со стороны работников, не включенных в список резерва, могут возникнуть негативные настроения в отношении резервистов. Избежать подобных последствий можно только в случае четкой определенности критериев зачисления в резерв, их документированного выражения и строгого выполнения предписаний документа в кадровой практике[32].

Текущая кадров на предприятиях избежать не возможно, но ее можно прогнозировать. Важно вовремя возобновлять персонал, освободить места более мотивированным и талантливым, либо предприятие ждет застой. Отсюда выходит другая причина создания кадрового резерва: это диагностика, возможность проявлять новые таланты и выявлять работников с неадекватной самооценкой. Также, это экономия финансов, потому что это сокращает время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работник, который работает на предприятии из группы резерва часто намного эффективен, также знает

особенности предприятия. Также, когда придет новый работник, не известно приживется ли он на предприятии и сможет ли он в ней что-нибудь поменять, не смотря на опыт, который он имеет. Практика доказывает, что неудачная размещение на топовые позиции на предприятии может привести его к кризису и даже развалу[49].

Каждое предприятие делает свой выбор с точки зрения соотношения приема новых работников и внутреннего набора, т.е. назначения на руководящие должности работников, уже работающих на этом предприятии и которые, чтобы занять свободную должность начальника, включается в резерв и проходят важную для этого подготовку[31].

Есть такие авторы, которые показывают важность сочетания двух методов. Такие авторы как, В.В.Травин и В.А.Дятлов утверждают, что «на практике доказано, что не следует заменять вакансии, используя только внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше предприятие, тем более желателен приход в нее новых работников. На предприятии все обязаны понимать, что персонал должен периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие на предприятие обязаны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли как положено» [6].

Но большое количество зарубежных и российских предприятий выполняют основной упор на продвижение на руководящие должности своих работников, пользуясь заблаговременной подготовкой резерва на выдвижение. Итоги многих исследований, проводимых на средних и крупных предприятиях, которые работают в разных странах мира, свидетельствуют, что большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей своими работниками. Почти все предприятия с большими показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства [6].

Предприятие, в своем выборе растить свое руководство, либо принимать новых работников извне предприятия руководствуется 2-мя принципами. Первый

принцип: есть ли работник с нужным профессиональным опытом. Второй принцип: как срочно нужно занять вакансию[56].

Если работников с нужным опытом нет, а получение такого опыта связано с большим временным и финансовым затратами, то предприятие скорее прибегает к поиску сотрудников со стороны. Если есть время, а необходимость в хороших работниках оценивается как постоянная, вопрос будет решен с помощью программы развития. Также позже предприятие будет заполнять такие позиции внутренними претендентами.

Имеется ряд важных причин из-за которых предприятия выбирают подготавливать своих работников для заполнения ведущих позиций и пользуются для этого системой резервирования кадров[11].

Можно перечислить следующие причины:

- привлечение людей со стороны не выгодно, по сравнению с использованием внутреннего кадрового потенциала. Набор внешних сотрудников связан с потребностью включения нового работника в культуру предприятия и необходимой адаптацией на новом рабочем месте. Если на предприятии появляется вакантное место руководителя высшего звена, также предприятие вынуждено пригласить работника из вне, то этому работнику потребуется от 3 до 6 месяцев для того, чтобы ознакомиться с делами предприятия, от года до 3 лет чтобы его признали «своим», от 2 до 5 лет для того, чтобы впитать культуру предприятия. У уже работавшего в этой компании руководителя не возникает таких проблем;

- при использовании системы резервирования кадров для привлечения претендентов из своих работников на предприятии создается конкретный «задел» вероятных руководящих сотрудников. Компания получает возможность обеспечивать свои долговременные потребности в руководителях, а также проводить быстрые замены в случае непредвиденного ухода кого-либо из руководителей на любом уровне управления;

- обеспечивается преемственность руководителей, что способствует последовательности стратегического курса компании, позволяет сформировать

четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом;

– уменьшаются потери, которые связаны с временно пустующим рабочим местом руководителя. Поиск кандидатов со стороны, как правило, приводит к потере тех или иных благоприятных возможностей и к неспособности компании реализовать некоторые весьма выгодные бизнес-инициативы, пока рабочее место пусто;

– система преемственности руководства, для которого создается кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале в целом. Если работники знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует созданию сильной организационной культуры. Обычно люди стремятся поступать на работу и долгое время оставаться в компании, которая заботится об их профессиональном росте. Главная причина того, что служащие с высоким потенциалом увольняются, заключается в низком темпе их карьеры. Продвижение своих работников хорошо согласуется с политикой расширения полномочий, которая способствует тому, что сотрудники стремятся принимать на себя дополнительную ответственность, не боятся рисковать, точнее оценивают возможные результаты своей деятельности, достигают все более и более значительных успехов. Если же сотрудников не продвигают по служебной лестнице, компания рискует потерять способных сотрудников и их интеллектуальный капитал;

– компания обычно обладает более полной информацией о слабых и сильных сторонах своих внутренних кандидатов, об их способностях, эффективности их работы, чем о кандидатах со стороны. Это помогает компании принимать значительно более обдуманные и точные решения при отборе кандидатов, что очень важно, если компания ищет нового руководителя высшего уровня управления. Ошибка при найме такого сотрудника обходится очень дорого;

– выявление и ускоренное развитие управленческого фонда способно обеспечить компании значительное конкурентное преимущество.

Подготовленный, правильно расставленный по рабочим местам руководящий персонал принимает более эффективные и обдуманные решения.

Каждой компании нужно искать извне новые идеи, а также привлекать персонал с новым опытом и навыками. Однако, чтобы достигнуть длительного успеха важно создать надежную стратегию, которая основана на создании непрерывного внутреннего источника пополнения руководящего персонала[24].

Таким образом, для того чтобы достигнуть рассмотренные цели и результаты, которые связаны с развитием потенциала сотрудников, увеличением их мотивации к труду, сохранением ценных работников, а так же направлены на повышение работы компании, важно создать слаженную систему кадрового резервирования. Благодаря кадровому резерву можно решить некоторые задачи: удержать лучших работников, не тратить больших денег на тренинги или поиск руководителей через дорогие агентства. Свой работник отлично знает работу компании, так же он хорошо адаптирован к корпоративной среде, из-за этого риск ошибки при его выдвижении сокращается. По мнению М.Мескона, «продвижение по службе - хороший способ признания выдающегося исполнения работы» . Эффективное обучение своих руководителей и обеспечение тем самым преемственности руководства нельзя без хорошо сложенной системы резерва кадров[47].

## 1.2 Подходы и технологии формирования

Выделяют некоторые типологии резерва кадров: скорости замещения должностей; уровню подготовленности, по виду деятельности и т.д.. Можно пользоваться одной или другой типологией, это зависит от цели кадровой работы. По виду деятельности. Резерв развития - группа специалистов и руководителей, которые готовятся к работе в рамках новых направлений. Работникам можно взять одно из двух направлений карьеры - руководящую или профессиональную карьеру. Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, обязанных в дальнейшем снабдить эффективным функционированием компанию. Такие работники направлены на руководящую карьеру[19].

По времени назначения:

- А группа это претенденты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- В группа это претенденты, выдвинуть которых планируется в ближайшие 1 или 3 года.

Рассмотрим принципы создания и источники резерва кадров (табл.1.1.).

Таблица 1.1.

Принципы создания резерва кадров

Принципы	Содержание
1. Актуальность резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной
2.Соответствие кандидата должности и типу резерва	Требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности
3. Перспективность кандидата	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья

При отборе кандидатов в резерв для определенных должностей необходимо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым обязан отвечать начальник того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, которые основаны на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Наибольшее распространение получили следующие методы(рис.1.3.):

- биографический, или метод изучения документов работника;
- получение произвольных устных и письменных характеристик, или «интервью»;
- обобщение независимых экспертных мнений;
- психологическое тестирование и самооценка работника[23].



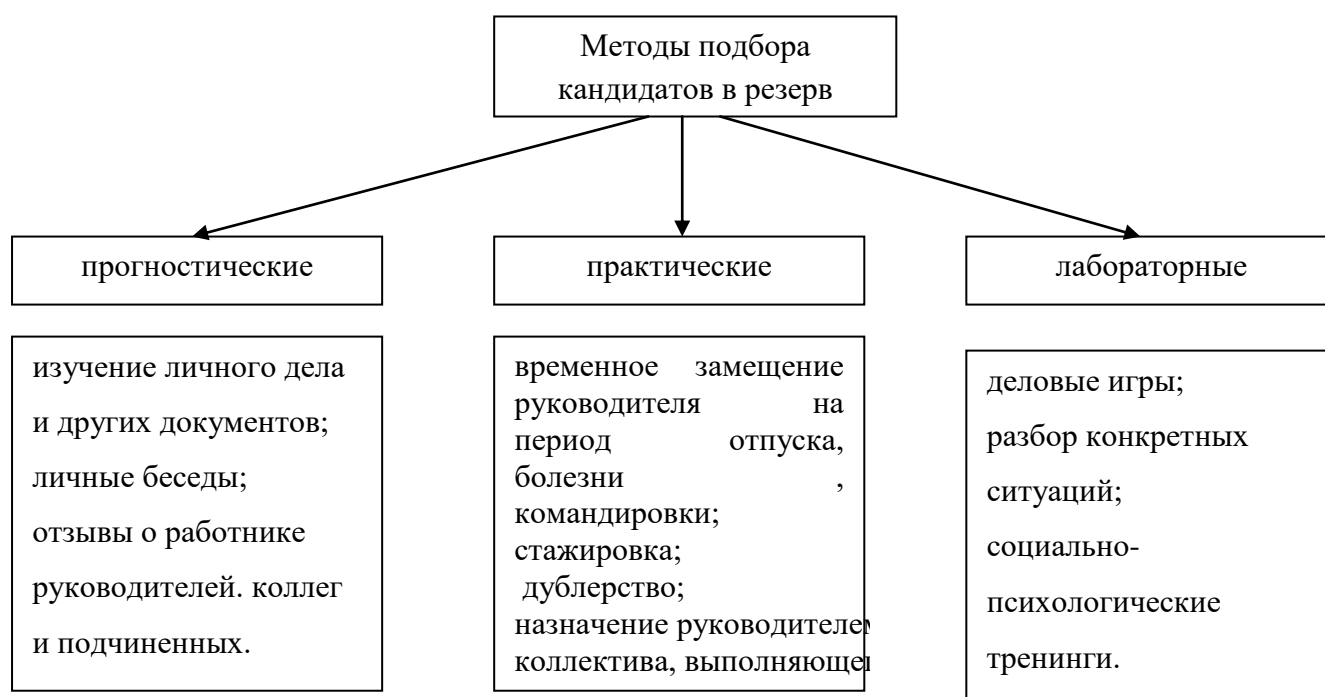


Рис.1.3.Методы подбора кандидатов в резерв

Источниками кадрового резерва на руководящие должности могут стать:

- руководящие сотрудники аппарата, дочерних акционерных компаний и обществ;
- ведущие и главные специалисты;
- специалисты, которые имеют соответствующее образование и которые положительно зарекомендовали себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку.

Первый уровень резерва кадров - все специалисты компании, следующий уровень - заместители руководителей различного ранга. Главный резерв составляют руководители различных рангов[38].

Этапы работы с резервом:

Этап 1. Анализ потребности в резерве. Прежде чем начать процедуры создания резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- улучшить продвижение сотрудников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;

– определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную необходимость в резерве[51]. Для того чтобы определить оптимальную численность резерва кадров важно установить:

– необходимость компании в кадрах управления на ближайшее или более длительное время (до пяти лет);

– фактическую численность подготовленного в этот момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку сотрудник, зачисленный в резерв;

– примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных сотрудников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;

– число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих сотрудников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Такие вопросы решаются до того, как создается кадровый резерв и дополняются в течение всего периода работы с ним. Для дальнейшего улучшения работы по созданию резерва при составлении списков резерва важно учесть следующие важные моменты:

– категории должностей, которые являются базовыми для формирования резерва руководителя определенного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

– возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором обязано быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

– персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров

и начальников участков в цехе отвечает начальник цеха, за расстановку начальников цехов отвечает руководитель организации, а заместитель руководителя компании по кадрам отвечает за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений организации. Этап 2. Составление и формирование перечня резерва, включает: составление перечня претендентов в резерв и создание резерва на определенные должности[46].

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и важно включить в перечни претендентов в резерв;
- кто из включенных в перечни претендентов в резерв обязан пройти обучение;
- какую из форм подготовки применить к каждому человеку с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования перечня резерва необходимо использовать следующие способы: анализ документальных данных - характеристик, отчетов, автобиографий, результатов аттестации сотрудников и иных документов; интервью или беседа по специально составленному плану или вопроснику, либо без определенного плана для выявления интересующих сведений; наблюдение за поведением сотрудника в разных ситуациях; оценка итогов трудовой деятельности - производительности труда, качества выполняемой работы, а также показателей выполнения заданий руководимым подразделением за время, которое наиболее характерно для оценки деятельности руководителя; метод данной группировки сотрудников - сравниваются качества кандидатов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается претендент или под заданную структуру рабочей группы подбираются определенные люди. Этот метод подразумевает составление трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов[27].

При создании перечня претендентов в резерв подразумеваются некоторые факторы: требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда; профессиональная характеристика специалиста, который необходим для успешной работы в соответствующей должности; перечень должностей, занимая которые сотрудник может стать кандидатом на резервируемую должность; предельные ограничения критериев подбора претендентов на надлежащие должности; результаты оценки формальных требований и персональных особенностей претендентов на резервируемую должность; выводы и рекомендации последней аттестации; мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива; результаты оценки потенциала претендента.

Самыми важными факторами и критериями, подлежащими учету при создании системы качеств начальника в резервируемой должности, являются: мотивация труда - интерес к профессиональным проблемам и креативному труду, стремление к расширению кругозора, направление на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах сотрудников и дела, к обоснованному риску; профессионализм и компетентность - образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их воплотить в жизнь, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.; личностные качества и потенциальные возможности - высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.[54].

На стадии создания списка резерва решают некоторые вопросы, например: оценка претендентов; сопоставление совокупности качеств претендента и требований, необходимых для заменяемой должности; сравнение претендентов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в заменяемой

должности. По итогам сравнения и оценки претендентов уточняется и дополняется предварительный список резерва[15].

Этап 3. Подготовка претендентов. Для создания резерва, мало выбрать способных к продвижению работников, их необходимо верно подготовить к должности и устроить продвижение[20].

Ниже представленные методы можно использовать для профессиональной подготовки: стажировка в должности в своей и другой организации; учеба в институте и на курсах в зависимости , от того какая планируется должность; индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя[41]. Для подготовки резерва администрация разрабатывает и утверждает 3 вида программ.

Общая программа содержит в себе теоретическую подготовку, т.е. пополнение и обновление знаний в каждом отдельном вопросе науки и практики управления производством, повышения образования претендентов, которые зачислены в резерв, а также обучение определенным дисциплинам, которые будут повышать эффективность управления производством. Формой контроля является дача зачета или экзамена. Специальная программа предполагает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, выполняется по некоторым направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля - защита и создание определенных рекомендаций по улучшению производства[40].

В индивидуальную программу входят определенные задачи по увеличению уровня знаний, навыков и умений для каждого сотрудника, который зачислен в резерв, по конкретным направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы претендентов разрабатывают непосредственно начальники подразделений и утверждают руководители компании. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов

осуществляют руководители подразделений и работники службы управления персоналом, ответственные за подготовку резерва[18].

Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности важно включить претендентов в новую для них систему управления компанией, а также ознакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для большинства огромной проблемой является изменение статуса, поэтому кадровой службе важно продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных[29].

Самое сложное это вхождение в коллектив работника, которого приняли в компанию «со стороны» с помощью рекрутинговых агентств или по самостоятельному набору. Работнику приходится приспосабливаться ко всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и персоналу. Для облегчения данных процессов наиболее серьезные фирмы внедряют особые программы, которые направлены на подготовку резерва - самых перспективных в карьерном отношении работников. Не все эти работники имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку. Новые работники проходят ориентационные программы, которые помогают разобраться в структуре, традициях организации, специализированные управленческие тренинги. В таких ситуациях весьма эффективны и тренинги на командообразование. Такие тренинги помогают быстрому взаимному приспособлению нового начальника и существующего коллектива. В одно и тоже время решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы[31].

### 1.3 Методы и показатели оценки эффективности

Анализ современной практики создания кадрового резерва выявил ряд проблем, которые снижают эффективность предоставленного инструмента работы

с людьми. Во-первых, это формальный подход к составлению и использования программы работы с кадровым резервом. Программы создаются без учета специфики организации, не имея четких критериев оценки, резервисты не соответствуют требованиям, а наставники и кураторы не занимаются стажерами в полной мере. В итоге потраченные усилия не оправдывают затраты и ожидания руководства, а внутри коллектива создается устойчивое негативное отношение к программе и нежелание участвовать в кадровом резерве [11].

Во-вторых, это отсутствие связи программы кадрового резерва с актуальными необходимостями компании. Например, организация нуждается в профессиональных и лояльных исполнителях, а в программу кадрового резерва вовлекаются потенциальные руководители. Например, наоборот, для развития бизнеса организации важно увеличивать эффективность управления, а программа кадрового резерва занята повышением квалификации рядовых специалистов [10].

В-третьих, программы кадрового резерва часто растянуты по времени, и несбалансированны по соответствию теории и практики. Такие программы не предусматривают того, что резервисты это в первую очередь работники, которым предстоит исполнять определенные должностные обязанности и функции. Знания, которые получены в аудитории, с отрывом от определенной практики, практически не применяются и не увеличивают уровень резервиста [35].

Проблема, которая сводит к нулю все затраты, на создание кадрового резерва заключается в том, что при замене свободных должностей. Особенно, руководящего состава, предпочтения отдаются внешним кандидатам, а не работникам организации, которые состоят в резерве. Это уменьшает преданность работников в компании, мотивацию и желание участвовать в программе подготовки резервистов. У руководителей и специалистов, которые вовлечены в обучение стажеров, вызывает сожаление по поводу напрасно затраченного времени.

Чтобы одолеть или предупредить указанные проблемы, нужно применять аспекты оценки эффективности работы по созданию кадрового резерва [8]. Аспекты оценки эффективности создания кадрового резерва могут быть:

пассивными и активным, количественными и качественными, аналитическими и расчетными.

Пассивные аспекты охарактеризовывают наличие конкретных документов, положений, планов, инструкций, т.е. все то, что сопровождает работу по созданию кадрового резерва. Например, к числу пассивных аспектов можно отнести наличие положения о кадровом резерве, программы подготовки для разных групп резервистов, системы мотивации для резервистов и наставников. В активных аспектах отражаются итоги деятельности, выполнения плана, динамику профессионального уровня, сложность в решении организационных и управленческих задач и т.д.[1].

Количественные аспекты связаны с определенными данными, планами и фактами работы, которые выражены в натуральном, стоимостном виде или в виде коэффициентов. Для получения таких данных используются отчеты организации.

В пример количественных критериев можно привести: общее количество вакансий в организации; структура вакансий: количество руководящих позиций, должностей для специалистов и работников без опыта работы; срочность замены свободных мест; количество потенциальных претендентов в кадровый резерв; количество претендентов, которые соответствуют требованиям к должности; количество резервистов, которые прошли программу профессионального развития; количество резервистов, которые переведены на новую должность; количество резервистов, которых оставили в резерве и т.д.[37].

Качественные аспекты охарактеризовывают сложность, напряженность, содержание деятельности по созданию кадрового резерва. Такие аспекты могут быть использованы в отношении всей системы создания резерва, так и в отношении работы резервистов, наставников, руководителей. Пример качественных аспектов:

- морально-психологический климат в коллективе;
- качество коммуникации между резервистом и наставником;
- уровень напряженности и конфликтности;



- соответствие программы подготовки резервиста реальным требованиям к должности;
- наличие в программе подготовки резервистов знаний и навыков, направленных на опережение текущей ситуации и т.д.

Аналитические аспекты сопоставляют реальный процесс осуществления программы кадрового резерва с тем, что было запланировано. В основном анализируются качественные показатели, например выполнение поставленных целей, решение задач и т.д. Такой анализ помогает наблюдать процесс создания кадрового резерва системно и оперативно обнаруживать отклонения от намеченных целей[43].

К числу аналитических аспектов относят:

Анализ целей создания кадрового резерва. Цель должна соответствовать следующим требованиям: направление на решение проблем и задач бизнеса; четкость и определенность формулировки; ограниченность во времени, наличие конкретной даты, к которой цель обязана быть достигнута; подкрепление ресурсами; реалистичность[19].

Принятие и утверждение программы создания кадрового резерва на уровне высшего руководства. Это выражается в наличие официальных документов, которые регламентируют процесс создания кадрового резерва: положения о резерве, приказа о начале реализации программы создания, утвержденного перечня должностей и требований к ним. Если эти требования не соблюдаются, то система создания кадрового резерва будет неустойчивой, а результаты – неудовлетворительными[49].

Наличие программ подготовки резервистов по всем должностям. Адаптация программ по определенным целям, задачам и функциям компании. Возможность отслеживать осуществление программ подготовки и исправлять в процессе выполнения для повышения эффективности деятельности[24].

Анализ качественного состава резервистов: соответствие утвержденным требованиям, вовлеченность в программы подготовки, качество освоения новых должностных и функциональных обязанностей, эффективность коммуникации с

наставником и сослуживцами. В таком случае так же важно учитывать динамику кадрового резерва: число резервистов, которые прошли программу обучения, число выбывших по итогам текущих оценочных мероприятий, число выбывших по собственному желанию или по решению руководителя.

Такие показатели можно использовать и для оценки качества подбора претендентов в резерв, оценки адекватности требований и качество проведения входных отборочных мероприятий. Расчетные аспекты помогают получать конкретные показатели, характеризующие процессы создания кадрового резерва. Обычно для расчета таких показателей используют значение до внедрения программы по созданию кадрового резерва, и после внедрения [14].

Эффективность работы с кадровым резервом определяются следующими показателями:

1. Укомплектованность кадрового резерва.

$$У_{кр} = \frac{К_{р}}{К_{в}} * 100\%$$

Где  $У_{кр}$  - показатель укомплектованности кадрового резерва, в %,

$К_{р}$  - количество резервистов, человек,

$К_{в}$  - количество вакансий, планируемых к замещению за счет кадрового резерва, штук.

Целесообразнее, когда укомплектованность кадрового резерва равна или больше 100%, потому что некоторые резервисты могут не пройти всей программы или выбыть из состава резерва по другим причинам.

2. Текучесть персонала.

$$Т_{п} = \frac{К_{у}}{Ч_{ср.с}} * 100\%$$

Где  $Т_{п}$  - показатель текучести персонала, в %,

$К_{у}$  - количество уволенных за рассматриваемый период, человек,

$Ч_{ср.с}$  - среднесписочная численность сотрудников, за рассматриваемый период, человек.

Расчет показателя текучести до реализации программы кадрового резерва и после демонстрирует изменение уровня стабильности трудового коллектива.

3. Показатель постоянства трудового коллектива за определенный период рассчитывается так:

$$Птк = \frac{Чср. н. п. - K_u}{Чср. к. п.} * 100\%$$

Птк - показатель постоянства трудового коллектива, в %,

Чср.н.п. - среднесписочная численность сотрудников на начало периода,

K<sub>у</sub> - количество уволенных за рассматриваемый период, человек,

Чср.к.п. - среднесписочная численность сотрудников на конец периода.

4. Расчет затрат на привлечение персонала.

$$Зпр = Зп + Зот + Зн$$

Где Зпр - затраты на привлечение персонала, в рублях,

Зп - затраты на подбор (размещение объявлений в СМИ, печать листовок, буклетов, реклама и т.д.)

Зот - затраты на отбор (время работы менеджера, проведение собеседований, оценочных процедур и т.д.)

Зн - затраты на найм (время работы менеджера, оформление документов).

Уменьшение расходов на привлечение сотрудников в связи с реализацией программы кадрового резерва вызвано, замещением вакансий из внутреннего состава, а не привлечением извне.

Также возможно высчитать расходы на адаптацию новых сотрудников и сравнить их затратами до осуществления программы кадрового резерва. Закономерно, что расходы на адаптацию внутренних специалистов меньше, чем на внешних. С другой стороны, для освоения новых должностных обязанностей резервист так же обязан пройти адаптацию к новой должности. Из-за этого

целесообразнее рассчитывать показатель замещения свободных позиций из кадрового резерва[58].

5.Замещение вакантных позиций из кадрового резерва

$$Kз = \frac{Kзр}{Kв} * 100\%$$

Где Kз - коэффициент замещения вакантных позиций, в %,

Kзр - количество вакансий, закрытых из кадрового резерва, штук,

Kв - общее количество вакансий, штук.

Чем выше коэффициент замещения вакансий из кадрового резерва, тем более эффективна работа по созданию резерва.

Таким образом, пользуясь системой аспектов возможно достаточно точно оценить эффективность создания кадрового резерва, оперативно выявлять отклонения от плана и реализовывать мероприятия, нацеленные на решение управленческих и организационных задач. Создание резерва кадров это жизненно важная задача для надежной работы компании. Создание резерва кадров помогает вовремя заменить свободные должности в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения сотрудников.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ПАО «МИН БАНК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Мин Банк»**

Московский Индустриальный банк - универсальная кредитная организация, готовая предложить полный спектр банковских услуг для клиентов с любым объемом бизнеса. На сегодняшний день в МИнБанке обслуживается более 60 тысяч корпоративных клиентов, многие из которых сотрудничают с банком

еще с советских времен - с 50-60-х годов, а некоторые даже с довоенных 30-х. За долгую историю сотрудничества Московский Индустриальный выработал и продолжает развивать стратегию индивидуального подхода к каждому клиенту.

На сегодняшний день Московский Индустриальный банк представлен в 27 регионах РФ и имеет одну из самых больших филиальных сетей среди российских коммерческих банков - порядка 250 офисов.

Во всех регионах присутствия банк активно сотрудничает с реальным сектором экономики: уже 25 лет МИнБанк является участником финансовой системы страны и начал продвигать свои кредитные программы для сельскохозяйственных предприятий задолго до появления термина «импортозамещение». Свыше 60% активов банка представляют собой кредиты предприятиям и организациям, главным образом занятых в промышленности и АПК, строительстве, на транспорте и сфере связи.

МИнБанк также активно инвестирует и в процесс высокотехнологичной индустриализации страны путем финансирования целой технологической цепочки - от создания нового предприятия до реализации его продукции. Было профинансировано строительство теплиц и высокоинтенсивное садоводство в Белгородской и Орловской области, Северо-Кавказском федеральном округе. Так, в 2015 году заработали теплицы и сады общей площадью 185 га, возведение и закладку которых финансировал Московский Индустриальный банк.

Строительство завода по производству томатной пасты для оптовой продажи в Кабардино-Балкарии также прошло при участии банка. Сейчас на стадии рассмотрения находится проект финансирования аналогичного завода в Нижнем Поволжье.

Кроме того, МИнБанк занимается инвестированием в новые технологии в строительной отрасли: в Костроме при финансировании банка был модернизирован завод по производству цементно-стружечных плит и построен маслопрессовый завод в Ростовской области.

Во Владимирской области банк поучаствовал в создании и модернизации завода по производству древесно-стружечных плит, используемых в

строительстве, а также в воссоздании и модернизации животноводческого комплекса по откорму бычков. Жилищное и офисное строительство в Астраханской, Волгоградской, Калужской, Московской, Ростовской, Тульской и других областях также осуществлялось при поддержке Московского Индустриального банка.

В конце 2014 года Московский Индустриальный банк вошел в перечень 27 кредитных организаций, участвующих в правительственной программе докапитализации российских коммерческих банков на сумму триллион рублей. Банк стал 20-ой кредитной организацией в России, которой государство в лице Агентства по страхованию вкладов передало облигации федерального займа (ОФЗ) стоимостью 6,3 млрд рублей.

С момента получения господдержки прирост кредитного портфеля корпоративных клиентов составил более чем 12,4 млрд рублей, в том числе и за счет кредитования МСП, а также предприятий в рамках государственной программы импортозамещения. Планируемые дополнительные объемы кредитования до конца года составляют 22 млрд рублей.

Сейчас, несмотря на непростое для российской экономики время, приоритетной стратегией развития Московского Индустриального банка остается, как и прежде, дальнейший рост и расширение бизнеса, во многом за счет сотрудничества с предприятиями МСБ.

Опираясь на многолетние профессиональные компетенции в области банковского обслуживания реального сектора экономики, а также государственную поддержку по программе до капитализации, МИнБанк имеет возможность поддержать предприятия, в первую очередь малый и средний бизнес, инвестициями и дать им хороший шанс развиваться даже в текущей экономической ситуации.

Банк заинтересован и в собственном дальнейшем росте, поэтому следуя трехлетней стратегии развития, принятой в декабре 2015 года, Московский Индустриальный банк нацелен на удвоение бизнеса к концу 2018 года. ПАО «Мин Банк» в г. Губкин активно воплощает в жизнь указанное направление,

которого придерживается непосредственно сам «Мин Банк». Для наглядности приведём следующие показатели, представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

## Характеристика обслуживаемой клиентуры

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменения за 3 года кол-во, ед.
	кол-во, ед.	уд.вес, %	кол-во, ед.	уд.вес, %	кол-во, ед.	уд. вес %	
Всего клиентов, в т.ч.:	231300	100	249390	100	261500	100	30200
юридические лица	1300	0,6	1390	0,6	1500	0,6	200
физические лица и индивидуальные предприниматели	230000	99,4	248000	99,4	260000	99,4	30000

Следуя государственным приоритетам по развитию экономики, Московский Индустриальный банк активно разрабатывает комплексные меры по поддержке малых предприятий, а также индивидуальных предпринимателей включают такие услуги, как безналоговые овердрафт и банковские гарантии, лизинг автотранспорта, рефинансирование кредитов, программа льготного расчетно-кассового обслуживания для тех, кто пострадал от деятельности неблагонадежных финансовых организаций, выбывших из банковского бизнеса.

В 2016 году на обслуживании ПАО «Мин Банк» находится 261500 клиентов, что на 30200 ед. больше по сравнению с 2015г. Причём за анализируемый период количество как юридических, так и физических лиц растёт неуклонно. В 2015 году филиал банка проводил планомерную работу, выполняя свою главную задачу в области кредитования физических лиц - повышение качества банковского сервиса и скорости проведения операций по кредитованию. Совершенствовались такие технологии предоставления услуг, как: минимизированы временные затраты на выполнение операций частных клиентов; увеличена доля зачислений заработной платы и пенсий на основании электронных списков; введены должности консультантов; увеличилось количество услуг, оказываемых с использованием современных штрих-кодовых технологий приема

платежей. Наиболее важными для банка являются процентные доходы, рост которых может произойти за счет влияния двух факторов: роста средних остатков по выданным кредитам, роста среднего уровня взимаемой процентной ставки за кредит. Структура процентных доходов банка представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

## Процентные доходы

Проценты полученные по предоставленным кредитам	2014		2015		Темп роста 2014/2015	2016		Темп роста 2016/2015
	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб	уд. вес, %		тыс. руб	уд. вес, %	
Коммерческим организациям, находящимся в государственной собственности	49,48	0,067	31,48	0,036	63,62	-	-	-
Негосударственным коммерческим организациям	56132,39	76,314	56338,46	63,736	100,37	112619	60,481	199,90
Негосударственным некоммерческим организациям	14,55	0,020	63,85	5398,12	438,83	114,6	0,061	179,48
Индивидуальным предпринимателям	3324,02	4,519	5398,12	6,107	162,40	9529,14	5,118	176,53
Гражданам	13903,02	18,902	26053,48	29,474	187,39	60151,9	32,304	230,88
Просроченные проценты от граждан	130,67	0,178	508,7	0,575	389,30	3413,37	1,833	671,00
Просроченные проценты от негосударственных коммерческих организаций	-	-	-	-	-	377,52	0,203	-
Итого	73554,13	100,00	88394,09	100,00	120,18	186205,5	100,00	210,65

Как видно из данных таблицы 2.2, на протяжении исследуемого периода с 2014 по 2015 годы наибольшее значение в составе процентных доходов банка занимают проценты, полученные по предоставленным кредитам негосударственным коммерческим организациям, их удельный вес соответственно составил 76,314% (2014 г.), 63,736% (2015 г.) и 60,481% (2016г.). Процентные доходы банка по предоставленным кредитам коммерческим организациям, находящимся в государственной собственности в 2015 году по сравнению с 2014 годом заметно снизились, а в 2016 году вообще отсутствуют.



По составу оказываемых услуг Московский Индустриальный банк можно смело назвать универсальным. Частные клиенты могут открыть вклад или банковскую карту, получить кредит, осуществить денежные переводы без открытия счета, а также воспользоваться удобной системой дистанционного обслуживания. Что касается состава обслуживаемой клиентуры, то здесь можно отметить, что клиентами являются лица, начиная от простого сельского труженика и заканчивая крупнейшими промышленными предприятиями города и района.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ПАО «Мин Банк»

Персонал является самой главной ценностью ПАО «МинБанк». Банк пытается создавать хорошие условия, чтобы персонал стремился работать намного эффективнее. Развитие и поддержка способностей и квалификации персонала; планирование и улучшение работы с кадрами, в этом заключается эффективность использования потенциала кадров. Основные задачи службы кадров банка: проводит активную кадровую политику; планирует потребности банка в работниках; планирует качественный и количественный состав работников; обеспечивает первичное развитие, базовое развитие и дополнительное профессиональное обучение; адаптирует персонал; разрабатывает материальные и социальные стимулы для эффективности работы сотрудников, вместе с другими службами.

Руководство на планерках и совещаниях оценивает работу разных групп или отделений. Если результаты положительны, то выражается благодарность группам и также отдельно взятым сотрудникам. Систему поощрения сотрудников банка содержит в себе вознаграждения материальное и моральное. ПАО «МинБанк» проводит планомерную работу с кадрами, с резервом для выдвижения. Такая работа строится на организационных формах, как подготовка претендентов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. В ПАО

«МИНБанк» имеется своя кадровая политика. Принцип такой кадровой политики: «Хорошие кадры - хорошая компания, хорошей компании - хорошие кадры». Согласно потребностям компании по категориям структура сотрудников меняется ежегодно. Штатное расписание определяет состав сотрудников, ее составляют согласно квалификации, а также объему выполняемых услуг.

В штатном расписании изменения вносят в соответствии с принятым регламентом об утверждении и согласовании штатных расписаний и кандидатур на вакантные должности(таблица 2.3.)

Таблица 2.3.

Штатное расписание «Мин Банк»

Структурное подразделение, наименование	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц
Администрация	Директор филиала банка Зам. филиала банка	2
Бухгалтерия	Главный бухгалтер Бухгалтера	5
Отдел операционного управления	Операционисты Контролеры-кассиры	18
Отдел сейфинга	Операционисты Контролеры-кассиры	4
Кредитный отдел	Операционисты	4
Отдел депозитарного обслуживания	Операционисты	2
Отдел ИТ	Системные администраторы	2
Служба безопасности	Охранники	4
Итого		41

Далее рассмотрим более подробно структуру и численность работников. В 2016 году численность работников ПАО «Мин Банк» составляет 41 человек. Распределение персонала по полу представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Распределение персонала ПАО «МИНБанк» по полу в 2016 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Администрация	0	0	2	7,14
Бухгалтерия	0	0	5	17,86
Отдел операционного управления	1	7,69	6	21,43
Отдел сейфинга	2	15,38	5	17,86
Кредитный отдел	1	7,69	6	21,43
Отдел депозитарного обслуживания	2	15,38	4	14,29
Отдел ИТ	2	15,38	0	0
Служба безопасности	5	38,46	0	0

ИТОГО:	13	99,98	28	100
--------	----	-------	----	-----

Из данных представленных в таблице видно, что мужчин в ПАО «Мин Банк» меньше чем женщин. Больше всего мужчин работают в службе безопасности(38,46%), большое число женщин работают в отделе операционного управления(21,43%) и в кредитном отделе(21,43%). Далее рассмотрим таблицу 2.5, в которой представлено распределение работников ПАО «Мин Банк» по возрасту.

Таблица 2.5.

Распределение работников ПАО «Мин Банк» по возрасту в 2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего	Группы работников									
		Администрация		Бухгалтерия		Операционисты		Служба безопасности		Системные администраторы	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по групп
До 20	0-0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20-30	16-39,02%	1	50	1	20	11	40,74	2	25	1	50
30-40	21-51,22%	1	50	3	60	13	48,15	3	75	1	50
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Продолжение таблицы 2.5.

40-50	3-7,32%	0	0	1	20	2	7,41	0	0	0	0
50-60	1-2,44%	0	0	0	0	1	3,7	0	0	0	0
Свыше 60	0-0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	41-100%	2	100	5	100	27	100	5	100	2	100

По результатам показанных в таблице 2.5 можно сделать вывод, что наибольший по численности возрастной диапазон это от 30-40(51,22%), а также работники от 20-30(39,02%).

Далее проанализируем распределение работников ПАО «Мин Банк» по стажу.

Таблица 2.6.

## Распределение работников ПАО «Мин Банк» по стажу в 2016 году

Группы работников по стажу, лет	Всего	Группы работников									
		Администрация		Бухгалтерия		Операционисты		Служба безопасности		Системные администраторы	
		Кол-во	%по группе	Кол-во	%по групп	Кол-во	%по группе	Кол-во	%по группе	Кол-во	%по группе
до 5	38- 15,64%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
от 5 до 10	114- 46,91%	1	50	1	20	18	66,67	4	80	1	50
от 10 до 15	42- 16,23%	1	50	3	60	8	29,63	1	20	1	50
от 15 до 20	30- 12,35%	0	0	1	20	1	3,7	0	0	0	0
свыше 20	19- 7,82%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	41-100%	2	100	5	100	27	100	5	100	2	100

Таблица 2.6 показывает, что среди персонала наибольшую долю составляют работники со стажем работы от 5 до 10 лет (46,91%).

Был проведен анализ кадровых процессов ПАО «Мин Банк» (таблица 2.7).

Коэффициент оборот по приему  $K_{пр} = Ч_{пр} / Ч$ , где  $Ч_{пр}$  - численность принятых за год работников, а  $Ч$  - среднесписочная численность:

1. В 2014 году  $K_{пр} = 6/46 * 100\% = 13\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{пр} = 7/41 * 100\% = 15,5\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{пр} = 5/39 * 100\% = 12,8\%$ .

Коэффициент оборота по выбытию  $K_{в} = Ч_{ув} / Ч * 100\%$ , где  $Ч_{ув}$  - число уволившихся, а  $Ч$  - среднесписочная численность:

1. В 2014 году  $K_{в} = 8/46 * 100\% = 17,4\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{в} = 12/45 * 100\% = 27\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{в} = 15/39 * 100\% = 38,5\%$ .

Коэффициент постоянства кадров  $K_{пс} = Ч_{рг} / Ч * 100\%$ , где  $Ч_{рг}$  - численность рабочих проработавших весь год,  $Ч$  - среднесписочная численность и

$Ч_{рг} = Ч_{нп} / Ч_{ув} * 100\%$ , где  $Ч_{нп}$  - численность рабочих на начало периода, а  $Ч_{ув}$  - число уволенных за период:

1. В 2014 году  $К_{пс} = (48 - 8) / 46 * 100\% = 87\%$ ,
2. В 2015 году  $К_{пс} = (46 - 12) / 45 * 100\% = 75,5\%$ ,
3. В 2016 году  $К_{пс} = (41 - 15) / 39 * 100\% = 66,7\%$

Коэффициент текучести кадров  $К_{тек} = (Ч_{сж} + Ч_{ув1}) / Ч * 100\%$ , где

$Ч_{сж}$  - число уволенных по собственному желанию,  $Ч_{ув1}$  – уволенные за нарушение дисциплины, а  $Ч$  - среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году  $К_{тек} = (8 + 0) / 46 * 100\% = 17,4\%$ ,
2. В 2015 году  $К_{тек} = (12 + 0) / 41 * 100\% = 29,3\%$ ,
3. В 2016 году  $К_{тек} = (14 + 1) / 26 * 100\% = 57,7\%$ .

Таблица 2.7.

## Анализ кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Численность персонала на начало года, чел.	48	46	41
Среднесписочное число работников, чел.	46	45	39
Принято всего, чел.	6	7	5
1	2	3	4

Продолжение таблицы 2.7.

1	2	3	4
Выбыло всего, чел.	8	12	15
в т.ч.:	0	0	0
- по сокращению штатов:			
- по собственному желанию:	8	12	14
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1
Численность на конец года, чел.	46	41	26
Коэффициент оборота по приему ( $К_{пр}$ )	13%	15,5%	12,8%
Коэффициент оборота по выбытию ( $К_{в}$ )	17,4%	27%	38,5%
Коэффициент постоянства кадров ( $К_{пс}$ )	87%	75,5%	66,7%
Коэффициент текучести кадров ( $К_{тк}$ )	17,4%	29,3%	57,7%

Из таблицы мы видим, что в ПАО «Мин Банк» существуют проблемы с текучестью кадров. В 2014 году коэффициент текучести кадров составил 17,4%, в 2015-29,3%, в 2016-57,7%.

### 2.3 Оценка системы кадрового резерва предприятия

Сначала рассмотрим организацию HR-цикла и модель корпоративных компетенций в ПАО «МИнБанк». HR-цикл представляет собой единую систему взаимодействия руководителя с работниками в течение целого года.

Цель HR-цикла заключается в систематизации и повышении эффективности работы руководителей в вопросах управления персоналом в рамках календарного года.

Задачей HR-цикла является установка понятных и прозрачных связей между основными процедурами управления персоналом в течение календарного года.

В ПАО «МИнБанк» цикл поделен на 4 составляющие - по кварталам, в которых он реализуется. Входная точка HR-цикла подбор работника.

Главным звеном в процессе подбора сотрудников в свое подразделение является сам руководитель, при этом вышестоящий руководитель, специалисты по подбору персонала и оценке и специалисты по безопасности помогают оценить претендента с разных сторон.

До назначения работника на определенную должность до него доводят некоторую информацию: цель, функции и квалификационные требования к должности; место должности в организационной структуре, иерархии должностей и разрядной сетке банка; структура и размер (диапазон) целевого совокупного дохода для должности; пакет корпоративных льгот и привилегий, составленный в зависимости от должности сотрудника. Рассмотрим этапы HR-цикла(рис.2.1).



Рис. 2.1 Этапы HR-цикла

Первым этапом HR-цикла является подведение итогов работы и согласование новых целей, в рамках которого главными мероприятиями на постоянной и ежеквартальной основе составляют подбор и адаптация, развитие и продвижение сотрудников, оценка «5+» и оценка целей, обратная связь. На данном этапе происходит согласование и каскадирование целей на оценочный период; проведение кадровых комиссий, создание планов работ в соответствии с решениями кадровых комиссий.

Вторым этапом HR-цикла является планирование карьеры и развития. На данном этапе важны следующие шаги: мониторинг выполнения индивидуальных планов развития и планов улучшения; оценка корпоративных компетенций кандидатов в кадровый резерв; проведение комиссий по талантам и утверждение кросс-функционального кадрового резерва.

Третьим этапом HR-цикла является развитие и продвижение работников, в рамках которого реализовываются следующие шаги: актуализация индивидуальных планов развития работников; согласование программы обучения для работников; принятие решений по работникам, не выполнившим план улучшения; продвижение работников из кадрового резерва; составление заявки на подбор на вакантные должности и планы адаптации новых сотрудников.

Четвертым этапом HR-цикла является оценка работы, обратная связь. На данном этапе важны некоторые шаги: подведение итогов года; обратная связь методом 360; прогнозные итоги выполнения целей и оценки «5+» за 4 квартал и за год; создание профилей работников, которые будут использованы при представлении работников на кадровой комиссии в следующем году.

Этапы процесса управления карьерой: провести кадровую комиссию; сформировать индивидуальный план развития; отобрать и утвердить кадровых

резервистов; выполнить план улучшения; осуществить программы развития в соответствии с индивидуальным планом развития; осуществить карьерные перемещения; обратная связь по итогам года в формате «360» для руководителей(рис.2.2).

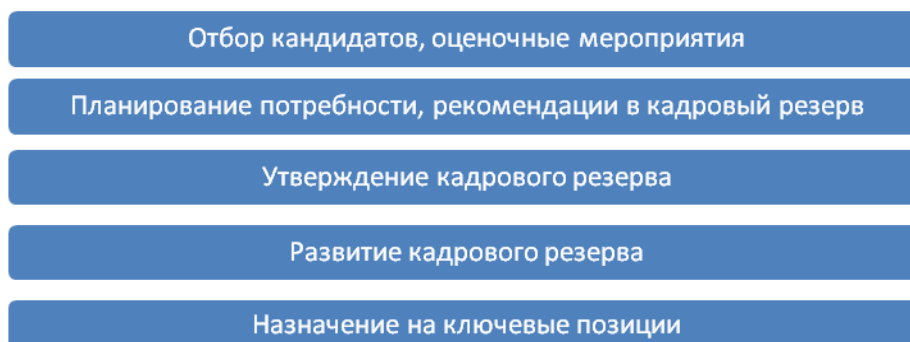


Рис. 2.2 Этапы формирования кадрового резерва

Подпроцесс создания резерва кадров охватывает целевую аудиторию линейных руководителей, руководителей среднего звена и руководителей высшего звена, применяется ежегодно и состоит из этапов:

1. Планировать необходимости и рекомендации в кадровый резерв:
  - планировать ротацию руководителей главных должностей;
  - планировать необходимость в кадровом резерве на эти должности;
  - рассчитывать региональные квоты на претендентов в кадровый резерв;
  - рекомендовать на кадровых комиссиях в резерв лучших руководителей.
2. Отбирать претендентов, оценочные мероприятия:
  - провести оценку корпоративных и профессиональных компетенций;
  - определить уровень владения английским языком;
  - определить личностные качества и роли в команде;
  - определить степень соответствия профилю главной должности.
3. Утвердить кадровый резерв:
  - обеспечить участие руководства ЦА и ТБ/ПЦП;



- утвердить резерв кадров на комиссии по талантам;
- планировать карьеру и развитие;
- сформировать матрицу преемственности отдельно взятой главной должности;

#### 4. Развить кадровый резерв:

- обеспечить необходимым опытом и знаниями за счет системы длительных стажировок;
- развивать руководство через опыт других (менторинг);
- оценивать статус готовности претендента;
- обучать на специальной программе корпоративного университета.

#### 5. Назначить на главные должности:

- на основании соответствия профиля резервиста профилю главной должности;
- подтвердить статус готовности резервируемых;
- сократить процесс назначения за счет оптимизации важных согласований; обеспечить открытость и доступность базы резерва кадров.

Главные роли в системе резерва кадров: вышестоящий руководитель-создает культуру работы с талантливыми работниками ПАО «МИнБанк», также принимает участие в подборе, назначении и развитии резерва кадров; руководитель- рекомендует талантливых работников в резерв кадров, стимулирует подъем и продвижение работников по всей системе ПАО «МИнБанк», а также притягивает внутренних работников в команду; резервист-несет ответственность за построение своей карьеры и готовится к подъему и движению по карьерной лестнице; HR-служба - несет ответственность за обеспечение методологической поддержки всей системы подбора, подъема и продвижения резерва ПАО «МИнБанк», а также помогает организовать все элементы системы.

Резерв кадров создается на главные должности ПАО «МИнБанк», для остальных должностей осуществляется принцип «наследственности». Резерв кадров создается на два года и обновляется год за годом на основе соответствия с потребностью. Кадровый резерв утверждается руководителями соответствующих уровней, принимающих решения о назначении на главные должности. Критерии выделения главных должностей руководителей высшего, среднего и линейного звена: существенное влияние на бизнес-результат; дефицит квалифицированных претендентов на главные должности на рынке труда; высокая концентрация операционного риска; особенности кадрового состава ТБ/ПЦП.

Критерии увеличения срока работы на главной должности:

1. основной аспект - текущие итоги, которые подтверждены на кадровой комиссии;
2. дополнительные аспекты: постоянная динамика подъема показателей; уникальность опыта и экспертизы; повышение штатной численности, объемов бизнеса и др.; продвижение работников в систему; показатель удовлетворенности внешних клиентов;
3. дополнительный аспект: продвижение работников в систему; итоги опроса голос внутреннего клиента; показатель по вовлеченности.

Кадровая комиссия, работа которой определяется положением о кадровой комиссии является рабочим органом по управлению карьерным развитием руководителей банка.

Целью комиссии является определение уровня успешности и дальнейшего действия по работе с отдельно оцениваемым работником. Для того чтобы достигнуть поставленную цель комиссия должна решить некоторые задачи:

- рассмотреть информацию об оцениваемом работнике;
- определить уровень успешности оцениваемого работника в данной должности;
- определить план действий по работе с каждым оцениваемым работником;

- определить список оцениваемых работников, которые рекомендуемы к участию в кадровом резерве на главные должности банка;
- согласовать список преемников из числа оцениваемых работников.

Итогом заседания комиссии является протокол заседания. В протоколе фиксируются решения принятые комиссией по отдельно оцениваемому работнику. В протоколе заседания комиссии содержится следующая информация:

- уровень успешности каждого оцениваемого работника;
- рекомендованную позицию и статус готовности каждого оцениваемого работника к переходу на эту позицию;
- рекомендации по развитию и росту эффективности каждого оцениваемого работника;
- данные о заместителе непосредственного руководителя из числа оцениваемых работников или сроки подготовки заместителя.

Число согласованных заместителей не может быть более 2.

Сам руководитель в течение десяти рабочих дней после завершения заседания комиссии предоставляет оцениваемым работникам обратную связь по результатам заседания комиссии.

По результатам проведенной кадровой комиссии работника можно будет отнести к 1 из нескольких зон:

- красная зона если работник не всегда эффективен или неэффективен в данной роли. Далее составляется Recovery plan, по результатам исполнения которого принимаются решения о дальнейшем развитии работника;
- желтая зона если работник эффективен в данной роли. Для таких работников определяется будущая целевая должность, составляется и утверждается индивидуальный план развития, определяется наставник, проводится обучение и дается обратная связь.
- зеленая зона если работник оценивается как высокорезультативный и высокопотенциальный, готовый к продвижению. Такие работники рассматриваются для включения в кросс-функциональный резерв.

Регламент создания и управления кросс-функциональным кадровым резервом на главные позиции ПАО МИнБанк определяет порядок и правила создания резерва кадров на главные позиции. Кросс-функциональный резерв кадров на главные позиции - отобранный состав руководителей, которые достигают высоких итогов работы, обладают высоким деловым потенциалом, готовы занять главные позиции. Цель создания резерва кадров - своевременно обеспечить кадровую защищенность банка за счет формирования слаженной системы подготовки и своевременно назначить руководителей на главные позиции.

Для того, чтобы достичь цели в ходе создания и управления резервом кадров необходимо решить следующие задачи: отобрать в резерв кадров самых эффективных руководителей с потенциалом к дальнейшему росту; целевое развитие резервистов на конкретную позицию; обеспечить планомерное продвижения на вышестоящие позиции резервистов, которые обладают высоким уровнем профессиональной и управленческой компетентности.

Кросс-функциональный резерв кадров на уровне территориального банка создается на должности:

- заместитель управляющего головного отделения;
- директор самостоятельного структурного подразделения;
- руководитель самостоятельного структурного подразделения.

Кадровый резерв включает в себя руководителей, имеющих высокие показатели итогов работы, обладающих большим потенциалом к развитию, мотивированные занять главные позиции в течение двух лет. При поиске претендентов на замещение свободной должности необходимо соблюдать следующую последовательность:

- резервисты;
- внутренние кандидаты;
- внешние кандидаты.

Этапы создания и управления кадровым резервом:

- создание кадрового резерва;
- подготовка резервистов на главные должности;
- продвижение резервистов на главные должности/исключение резервистов из кадрового резерва.

Для участия в программе потенциальным кандидатам необходимо:

- определить для себя целевую позицию из вышеуказанного списка;
- быть готовым к территориальным и функциональным передвижениям;
- заполнить анкету и направить в подразделение карьерного развития;
- принять участие в каждом из оценочных мероприятиях;
- принять участие в комиссии по талантам.

Оценочные мероприятия в рамках формирования кросс-канального резерва:

- онлайн тестирование по определению потенциала к развитию. Методика позволяет оценить и соотнести степень развития различных способностей, задания максимально приближены к реальным задачам сотрудников;

- тестирование TQ. Цель оценки - определить общий уровень развития интеллекта и способности к обучению, освоению нового и оценить особенности личностных характеристик, для прогноза успешности в рабочей деятельности;

- ассесмент-центр оценки профессиональных и корпоративных компетенций.

Цель - оценить уровень развития приоритетных управленческих компетенций, предоставить участникам информацию относительно их сильных сторон и сторон, требующих развития. Утверждение кадрового резерва определяется комиссией по талантам и регламентируется положением о комиссии по талантам ПАО «МИнБанк».

Комиссия по талантам - рабочая группа, формируемая из числа сотрудников ПАО «МИнБанк», действия которых направлены на утверждение кросс-функционального кадрового резерва на ключевые должности, определение

целевой позиции для каждого кадрового резервиста и статуса готовности кадровых резервистов к продвижению.

Для достижения цели Комиссия по талантам решает следующие задачи: сформировать мнение об управленческом потенциале кандидатов в кадровый резерв; принять решение по каждому кандидату о возможности его включения в кадровый резерв.

Работа комиссии по талантам включает в себя два этапа:

Интерактивное мероприятие и интегральная сессия. Интерактивное мероприятие - мероприятие, в ходе которого кандидаты взаимодействуют с членами комиссии по талантам и выполняют поставленные перед ними задачи, позволяющие членами комиссии по талантам сформировать мнение об управленческом потенциале кандидатов.

Интерактивное мероприятие проводится в одном из форматов: панельное интервью - собеседование кандидата с председателем и членами комиссии по талантам. Бизнес-симуляция - решение кандидатами бизнес-задач в присутствии председателя и членов комиссии по талантам.

Интегральная сессия - групповое обсуждение председателем и членами Комиссии по талантам результатов интерактивного мероприятия и принятия ими решения о включении кандидата в кадровый резерв. Интегральная сессия проводится в отсутствие кандидатов, непосредственно после окончания интерактивного мероприятия.

Формат интерактивного мероприятия и суть заданий для кандидатов ежегодно определяется отделом карьерного развития, согласовывается с руководителями функциональных блоков. Уровень сложности и продолжительность выполнения заданий зависит от формата интерактивного мероприятия и уровня ключевых должностей, на которые формируется кадровый резерв.

В состав комиссии по талантам входят председатель комиссии по талантам и члены комиссии по талантам. Минимальное количество членов комиссии по талантам - четыре. По окончании работы комиссии по талантам каждому

кандидату предоставляется обратная связь, в ходе которой кандидату сообщается следующая информация:

- решение о зачислении/не зачислении/исключении кандидата из кадрового резерва;
- сильные стороны кандидата, области его развития и методы повышения уровня компетентности.
- для кандидатов в кадровый резерв: утвержденная целевая позиция и статус готовности ее занять (готов сейчас / готов через 1 год / готов через 2 года).

Ключевой элемент развития сотрудников - индивидуальный план развития (ИПР). ИПР - это конкретная последовательность действий, которые сотрудник намерен предпринимать в определенный период времени для достижения определенных им и одобренных его руководителем целей развития. ИПР представляет собой документ, в котором сформулированы цели развития и определены развивающие действия для достижения цели.

Сотрудник самостоятельно составляет ИПР и утверждает его у своего руководителя. Данный план формируется в начале календарного года, утверждается вышестоящим руководителем сроком на 1 год. Выполнение ИПР должно способствовать развитию потенциал сотрудника, повышению уровня компетенций, помощи в решении профессиональных задач.

Индивидуальный план развития помогает реализовать несколько задач:

- позволяет сотруднику развиваться более целенаправленно и планомерно;
- координирует рабочие цели и цели развития;
- предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием;
- переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий;
- позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны.

Индивидуальный план развития в основном используется в крупных компаниях как инструмент саморазвития менеджеров в кадровом резерве. Однако

это не отменяет его эффективности как самостоятельной методики.

Индивидуальный план развития выгоден сотруднику тем, что: позволяет своевременно подготовиться к предстоящим переменам, новым проектам, новой должности; помогает самоорганизации - имея ИПР, легче внести в свои жизненные и рабочие планы события и действия, которые помогут менеджеру достичь целей развития; помогает выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии.

Резервистам банка доступны современные инструменты индивидуального развития: менторинг, консультации менеджеров по карьерному развитию, стажировки, участие в кросс-функциональных бизнес-проектах.

Всего, непосредственно в ПАО «МИнБанк» по состоянию на 01.04.2016 г. в резерве для выдвижения на вышестоящие должности состоит 14 сотрудников. В течение года зачислен в резерв 1 сотрудник, исключено 2 сотрудника, назначено из резерва на руководящие должности 2 сотрудника(таблица 2.8.).

Таблица 2.8.

Данные для расчета качественных характеристик кадрового резерва (на 1 апреля 2016 г.)

Наименование показателя	Значение
1. Число должностей за период, занятых представителями резерва	2
2. Число освободившихся должностей за период	3
3. Число должностей, занятых приглашенными специалистами	1
4. Число резервистов, покинувших организацию в течение периода	3
5. Число резервистов за период	14
6. Число лиц состава резерва, занявших должность	2
7. Число должностей, имеющих приемников	4
8. Общее число резервируемых должностей	7

За отчётный период принимаем один календарный год. Первым рассчитанным показателем стала эффективность подготовки руководителей внутри организации:  $Э_{под} = 2/3 = 0,67$



67% должностей, которые освободились, были заняты сотрудниками из кадрового резерва ПАО «МинБанк».

Данный показатель взаимосвязан с показателем приема руководителей со стороны, который рассчитывается:  $\text{Прук} = 1/3 = 0,33$

Результаты данных расчетов свидетельствуют о том, что в учреждении 33% освободившихся должностей занимают сотрудники не находящиеся в резерве. Учитывая тот факт, что подготовка сотрудника для резерва требует временных и материальных затрат со стороны как резервиста, так и ответственных за нее лиц, практика принятия специалистов со стороны выглядит крайне нецелесообразной, так как производимые затраты себя не оправдывают.

При подсчете затрат на подготовку резервиста в качестве примера были использованы должности, а также временные и материальные затраты на плановую резервную подготовку (табл. 2.9.).

Таблица 2.9.

Временные и материальные затраты сотрудников на плановую резервную подготовку за год

Должность	Затраты, дни	Затраты, тыс. руб.
Заместитель директора филиала банка	12	39
Главный бухгалтер	3	6

Общие временные затраты, представленные в днях были суммированы из затрат по каждому положению программы подготовки резервиста.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ПАО «МИнБанк»**

#### **3.1 Направления совершенствования системы кадрового резерва**

Сделав анализ существующей кадровой политики и системы создания и развития резерва кадров в ПАО «МИнБанк», важно отметить, что в компании проводится системная работа по оценке работы работников, оценке потенциала, также организована система отбора и обучения резерва кадров, разработана матрица корпоративных компетенций. Созданы нормативные документы по всем направлениям, определены ответственные подразделения и органы, выстроена информационная поддержка проводимых мероприятий в рамках кадровой политики.

При внедрении новой системы создания и развития резерва кадров важно учитывать ряд моментов, которые требуют более тщательной проработки для увеличения эффективности создаваемого резерва кадров, а именно:

1. высокий уровень требований к претендентам в кросс-функциональный резерв и разрыв в развитии компетенций линейного и среднего менеджмента. Важно разрабатывать более дифференцированную систему оценки компетенций в зависимости от планируемой должности для назначения претендента и перспективности назначения на должность(приложение 1).

2. низкая активность HR-подразделения по направлению подбора внешних претендентов на руководящие должности, обусловленная низким уровнем адаптации внешних кандидатов. Важно совершенствовать систему адаптации вновь назначенных работников, в том числе и внешних, для увеличения кадрового потенциала(приложение 3).

3. основной инструмент резервиста в рамках развития на запланированную должность это индивидуальный план развития, который составляется резервистом и утверждается руководителем(приложение 2). Целесообразно использование ресурса сторонних специалистов или по-другому коуч-тренеров, для качественной проработки плана совместно с руководителем, на должность которого рассматривается претендент, и проведение указанным составом промежуточных итогов по осуществлению этого плана и определения важных дополнительных ресурсов. Имеющийся ресурс в виде карьерного консультанта HR-подразделения разово перед составлением ИПР не является эффективным.

Системное использование ИПР помогает:

- видеть менеджерский потенциал организации и прогнозировать возможности ее развития;

- контролировать процесс обучения и развития. Зная индивидуальный план работы собственных менеджеров, у организации будет возможность точно проводить кадровую политику;

- направлять усилия в рамках стратегии организации. Принимая участие в создании индивидуального плана работы посредством внешних и внутренних консультантов, организация поможет менеджерам выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии согласно стратегии.

4. отсутствие точного понимания у оцениваемых в рамках проводимых оценочных мероприятий и утвержденных в резерв кадров работников, важных действий для увеличения уровня той или иной компетенции. В данное время по результатам оценки дается обратная связь в режиме видео-связи не позволяет качественно отработать зоны роста.

5. отсутствие практической подготовки претендента из резерва кадров. В режиме высокой нагрузки и отсутствия времени в рамках рабочего процесса важно организовать стажировки с отрывом от производственного процесса сроком до 2 недель минимально, проведение круглых столов, бизнес-игр, мозгового штурма с целью развития необходимых навыков у кандидатов.

Предусмотреть в рамках развития компетенций следующие мероприятия:

- проведение стажировок с целью практического освоения непосредственно на рабочем месте навыков выполнения работы или группы работ;
- дублирование каких-либо функций на рабочем месте, исполняемые под наблюдением лица, ответственного за подготовку работника;
- исполнение обязанностей руководителя во время его отсутствия;
- временное перемещение сотрудника на другие должности структурного подразделения (по горизонтали и вертикали) с целью освоения навыков работы на других должностях (ротация);

6. отсутствие мероприятий в течение года по повышению вовлеченности кандидатов. Актуальным считаем проведение круглых столов «Лидер учит лидеров» и проектных групп с целью вовлечения резервистов и решения актуальных важных/проблемных вопросов для организации, участие в подготовке, реализации проектов структурного подразделения, территориального банка, центрального аппарата.

7. Создание официальных отчетов по численному составу и движению сотрудников резерва.

8. Создание соответствующей законодательной базы.

9. Совершенствование программ плановой подготовки.

Кроме того, все перечисленные и ныне проводимые мероприятия имеют максимальную эффективность при взаимодействии резервиста, действующего руководителя, руководителя планируемой к назначению должности, курирующие подразделения.

### 3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Рассчитаем расходы на подготовку к замещению должности со стороны резервиста. Зарботная плата заместителя директора филиала банка составляет 65 тыс. руб.

Данная программа выполнялась в 2016 г. В 2016 г. рабочих дней - 247. Среднее количество рабочих дней в месяц - 20. Зарботная плата резервиста в день составляет 65 тыс. руб. : 20 дней = 3,25 тыс. руб. Если резервисту на подготовку к замещению должности необходимо тратить 12 дней, то: 12 дней \* 3,25 тыс. руб. = 39 тыс. руб. это материальные затраты на подготовку резервиста.

По отношению к руководителю, которому требуется приемник также предусмотрены материальные расходы, складывающиеся из временных затрат на объяснение резервисту его заданий. Зарботная плата помощника заместителя составляет 40 тыс. руб. Зарботная плата в день составляет 40 тыс. руб. : 20 дней = 2 тыс. руб.

Если на объяснение резервисту руководитель тратит 3 дня, то: 3 дня \* 2 тыс. руб. = 6 тыс. руб. - материальные затраты на подготовку резервиста со стороны сотрудника, замещающего резервируемую должность.

Можно сказать, что это косвенные затраты банка на обучение 1 резервиста. Размер материальных затрат будет зависеть от зарботной платы резервиста и руководителя, замещающего резервируемую должность.

Показатель текучести резерва кадров ПАО «МИнБанк» равен 6%, хороший результат в сравнении с общепринятой нормой текучести кадров. И еще один показатель, который может быть рассчитан в рамках исследования кадрового резерва ПАО «МИнБанк» это готовность резерва:  $G_{рез} = 4/7 = 0,57$

Такой итог показывает, что количественно резерв руководящих кадров сформирован не полностью. 14% должностей никем не замещаются, что в связи с текучестью кадров, которая была рассчитана выше составляет 6%, является целесообразным.

Исследования местонахождения резервируемых должностей по отношению к резервистам выявило, что 60% должностей находятся в одном подразделении с их претендентами на замещение, остальные 40% находятся в других подразделениях.

Так же расположились проценты по результату опроса, который был направлен на выявление того, выполняют ли резервисты программу плановой подготовки. Выполняют 60% опрошенных сотрудников. 40% опрошенных сотрудников ответили что не выполняют, так как считают требования только формальным.

Отношение работников к резерву кадров основывается на понимании его официальной стороны. Такой ответ превосходит в процентном соотношении с определенной вероятностью карьерного подъема, которое является обыденным, превосходя его на 15%. Также это связано с итогами последних опросов, показывающих зависимость выполнения плановой подготовки в резерв от нахождения должности.

65% опрошенных работников встречались со случаями занятия позиции, на замену которой они находились в резерве, сотрудниками со стороны, которые не состояли в резерве. 65% опрошенных считают эту систему подготовки резервистов неэффективной, оставшиеся 35% думают совсем наоборот. Опрошенные резервисты, число которых составляет 50%, в объяснении причины ссылаются на формализацию подготовки, тем самым отмечая, что большое число аспектов плановой подготовки остаются только на бумаге. 35% опрошенных высказалась, что эффективной не может быть подготовка, мешающая главной работе, потому что на нее не выделяют дополнительное время. Остальные 15% думают, что некоторые положения плана подготовки к должности не понятны, например «подготовка в области психологии управления». Результат

исследования показал, что системой работы резерва кадров довольны только 50% , что составляет половину опрошенных работников.

50% опрошенных посчитали важной причиной недовольства формализацию работы резерва кадров. Опрошенные, которых составили 30% посчитали, что резерв кадров работает малоэффективно из-за того, что пренебрегая расходами на подготовку резервиста, позицию может занять другой работник не из резерва, это влияет на уменьшение заинтересованности резервистов во включении в него. 20% опрошенных указали, что для того, чтобы резерв кадров действовал эффективно, подготовка к нему не должно быть препятствием для главной работы.

Заключительный этап состоит в интервьюировании десяти работников, уже занявших должности, на замену которых находились в кадровом резерве. Итоги интервьюирования использовали в качестве аудиторского доказательства существования проблем, которые выявили вышеуказанными методиками исследования.

Особое внимание следует уделить созданию официальных отчетов по численному составу и движению сотрудников резерва, что позволит делать оценочный расчет характеристик кадрового резерва, своевременно выявлять проблемы и осуществлять целесообразную деятельность по совершенствованию.

Важнейшим элементом становления новой системы работы с кадровым резервом является создание соответствующей законодательной базы, а именно, необходимо создать отдельный локальный акт с целью регулирования ситуации с протекционизмом. Согласно этому акту, ни один сотрудник не может заместить должность, если не находится на неё в резерве. Это будет повышать мотивацию среди сотрудников и давать им возможность двигаться по карьерной лестнице.

Основные материальные затраты при неэффективно функционировании кадрового резерва, связаны с затраченным временем на реализацию программы подготовки резервистами и помощи руководителей в её выполнении.

Как говорилось ранее, то в сумме за год мы получили затрат на 45тыс. руб.: (39 тыс. руб. + 6 тыс. руб.) на одного резервиста.

В исследуемом периоде по состоянию на 1 апреля 2016 г. освободилось 3 резервируемые должности, одна из которых была занята сотрудником со стороны, не смотря на то, что она была зарезервирована другим человеком.

Соответственно реальные затраты, которые являются нецелесообразными за этот период также составили приблизительно 45 тыс. руб.

Если пересчитать в целом по учреждению, где на данный момент, в резерве находится 14 человека, то получим:

$33\% * 14 \text{ чел.} / 100\% = 4 \text{ чел.}$  - количество человек в резерве, которые могут не занять должность по причине протекционизма.

Затраты, которые может понести в целом учреждение на перспективу:  
 $4 \text{ чел.} * 45 \text{ тыс. руб.} = 180 \text{ тыс. руб.}$

Экономическая эффективность проекта будет заключаться в экономии 180 тыс. руб. за счет внедрения рекомендаций по совершенствованию функционирования кадрового резерва ПАО «МИнБанк».

Таким образом, реализуемые рекомендации повысят эффективность использования кадрового резерва ПАО «МИнБанк». Это поможет снизить материальные и временные затраты учреждения, повысить мотивацию и временные затраты учреждения, повысить мотивацию сотрудников, что положительно отразится на работе всего банка.

Таблица 3.1

Показатели кадрового резерва	
Эффективность формирования кадрового резерва	42,9%
Укомплектованность кадрового резерва	70%
Текучесть кадрового резерва	28,6%
Готовность кадрового резерва	57,1%

В таблице 3.1 видно, что ПАО «МИнБанк» имеет хорошие показатели кадрового резерва. Эффективность формирования кадрового резерва составляет 42,9%, укомплектованность кадрового резерва -70%, небольшая текучесть кадрового резерва-28,6%, и хорошая готовность кадрового резерва-57,1%.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время в управлении персоналом все чаще случается сталкиваться с ситуацией, когда в числе главных мотивов трудовой деятельности сотрудников выступает самореализация сотрудника, а также возможность желание построить карьеру. России только создается система работы с резервом кадров. Главная отличительная черта системы работы с резервом это построение законченной цепочки работы с резервом кадров начиная поиском и отбором претендентов для зачисления в резерв и заканчивая их назначением на свободные места. Итог этого исследования это создание рекомендаций по вопросам, которые связаны с созданием резерва кадров.

Кадровый резерв - эффективные работники организации, которые планируются для вертикального и горизонтального перемещения на определенные позиции. Внутриорганизационный аспект карьеры сотрудника представляет большой интерес для работников службы управления персоналом.

Внутриорганизационный аспект помогает узнать интересы определенного сотрудника в осуществлении задач и целей организации. Создание и применение резерва кадров на предприятии должно всячески удовлетворять необходимость организации в замене должности работников разного профиля и уровня.

Данная работа заключается в том, что нужно выбрать с помощью индивидуально созданных способов и форм подбора претендентов. Эта работа комплексная, как и большинство других кадровых технологий, которые включают в себя конкретные стадии:

1. проанализировать необходимость в кадровом резерве, для этого необходимо:

а) спрогнозировать изменения в структуре аппарата;

б) усовершенствовать движения сотрудников по службе;

в) определить степень обеспечения кадровым резервом номенклатурными должностями;

г) определить степень насыщенности кадрового резерва по всем должностям.

2. составление и создание перечня резерва.

Методы, которые используются для создания перечня резерва:

беседа (интервью) по специальному плану или опроснику для того, чтобы выявить интересующие сведения;

анализ документаций, например отчеты, автобиографии, характеристики, результаты аттестаций сотрудников и другие документы;

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

оценка итогов работы, т.е. производительность труда, качество работы и другое.

Кадровый резерв, как инструмент управления карьерой является важным стратегическим элементом компании. Особенности создания и становления резерва кадров были изучены на примере ПАО «МИнБанк». Был сделан точный анализ качественных и количественных показателей перемещения кадров: текучесть, прибытие и убытие работников, обучение.

Важной частью кадровой политики ПАО «МИнБанк» является резерв кадров. Регулярный подбор в резерв подающих надежды сотрудников, которые

пройдя специальное обучение смогут в дальнейшем занять главные должности, позволит решить проблемы управления в организации. Также это существенная забота о карьерном росте, профессиональном развитии работников, которая мотивирует их на продуктивную деятельность и содействует подъему их преданности.

Система подготовки резерва руководителей в ПАО «МИнБанк» решает следующие задачи:

- выявляет работников, которые имеют возможности для занятия руководящей должности;
- подготовить таких работников к руководящей должности;
- обеспечить плановое замещение освободившихся должностей и утвердить в ней нового работника.

При создании перечня резерва решаются две основные задачи: оценить претендентов в резерв; сопоставить качества претендентов с требованиями должностей в зависимости от участков работы, на которые предлагаются претенденты.

Факторы, учитываемые при создании перечня в резерв: требования к должности, к рабочему месту, оценка производительности труда; профессиональная характеристика специалиста; перечень должностей, на которые сотрудник может претендовать; предельные ограничения критериев отбора претендентов на должность; итоги оценки требования и индивидуальных особенностей претендента; выводы и рекомендации последней аттестации; мнение руководства и работников смежных подразделений, трудового коллектива; итоги оценки потенциала кандидата.

Главные роли в системе резерва кадров: вышестоящий руководитель-создает культуру работы с талантливыми работниками ПАО «МИнБанк», также принимает участие в подборе, назначении и развитии резерва кадров; руководитель-рекомендует талантливых работников в резерв кадров, стимулирует подъем и продвижение работников по всей системе ПАО «МИнБанк», а также притягивает внутренних работников в команду; резервист-

несет ответственность за построение своей карьеры и готовится к подъему и движению по карьерной лестнице; HR-служба - несет ответственность за обеспечение методологической поддержки всей системы подбора, подъема и продвижения резерва ПАО «МинБанк», а также помогает организовать все элементы системы.

Резерв кадров создается на главные должности ПАО «МинБанк», для остальных должностей осуществляется принцип «наследственности». Резерв кадров создается на два года и обновляется год за годом на основе соответствия с потребностью. Кадровый резерв утверждается руководителями соответствующих уровней, принимающих решения о назначении на главные должности.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г: офиц. текст / М - во юстиции Рос. Федерации. - Москва: Юрайт, 2005. - 480 с. - (Правовая б - ка).
2. Российская Федерация. Государственная дума. Конституция Российской Федерации. [Текст]: офиц. текст. - Москва: Норматика, 2016. - 48 с.
3. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая, третья, четвертая, пятая и шестая: по состоянию на 20 января 2016 г: офиц. текст / М – во юстиции Рос. Федерации. – Москва: Омега – Л, 2016.- 221 с. – (Правовая б – ка)
4. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
5. Арутюнов, В. В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Кадария Ф.Д - М.:Феникс.-2008. - 596 с.
6. Басаков, М.И. Документы по персоналу предприятия [Текст] / М.И. Басаков. - «МарТ» Ростов-на-Дону, -2013. - стр. 270.
7. Блейк, Р.Р. Научные методы управления[Текст] /Р.Р.Блейк- Киев.-2014.- 280с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, -2014. - 495 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент[Текст] /О.С.Виханский - М.-2015.- 231с.
- 10.Вотякова, И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации [Текст] / И. Вотякова // Управление персоналом.- 2015. - №4 - С. 55-56.
- 11.Герчикова, И.Н. Менеджмент[Текст] /И.Н.Герчикова - М.-2014.-305с.

12. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст]/В.В.Гончаров- М.- 2014.-150с.
13. Гордеева Е.С. Кадровый резерв как эффективная система[Текст] / Е.С.Гордеева//Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 11. - С. 51-56.
14. Глухов, В.В. Менеджмент[Текст] /В.В.Глухов- СПб.: Питер.- 2015.-320с.
15. Давыдова, Е.А. Формирование кадрового резерва как источник мотивации[Текст] / Е.А. Давыдова//Справочник по управлению персоналом. - 2014. -№ 1. - С. 22-30.
16. Друкер, П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика[Текст] / П.Ф. Друкер - Москва: Вильямс.- 2015. - 589 с.
17. Дудка, Г. Кадровый резерв: Отбор, формы обучения, практика назначения на вышестоящую должность[Текст] / Г.Дудка //Служба кадров. - 2012. - № 9. - С. 109-113.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б. Дуракова. - М.: Центр,- 2009. - 336 с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ.- 2011. - 240с.
20. Екомасов, В.В. Создаем кадровый резерв[Текст] / В.В. Екомасов //Кадры предприятия. - 2003. - №10.-С.70
21. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен.- 2012 - 576 с.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева. - М.: ИНФРА-М.- 2013. - 336 с.
23. Зубович, Л.С. Анализ результатов обучения и развития кадрового резерва [Текст] / Л.С. Зубович // Материалы XI Всероссийского семинара

руководителей образовательных учреждений и руководителей служб подготовки персонала. - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2015. - 194 с. - С. 88-102.

- 24.Зыков, А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним [Текст] / А.А. Зыков// Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №8. - С. 31
- 25.Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание [Текст] / В.Ю. Иванов. - 2015. - №5. - С. 28.
- 26.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В.Казанцева//Справочник по управлению персоналом. - 2003. - № 7. - С. 10-22
- 27.Каштанова, Е. Положение о деловой карьере [Текст] / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - №7. - С. 20
- 28.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2015. - С. 232.
- 29.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. [Текст] / А.Я. Кибанов. М.: ИНФРА-М.- 2013. - 638 с.
- 30.Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А.Я. Кибанов. М.: Экзамен.- 2013. - 480 с.
- 31.Козина, М. Кадровый резерв или рекрутинг: что выбрать? [Текст] / М. Козина // Служба кадров и персонал. - 2010. - №5. - С. 35-38
- 32.Костенко, И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. [Текст] /И.А. Костенко - Верхняя Волга, - 2013.345 с.
- 33.Коробков, И.В. Концепция Российского менеджмента [Текст] /И.В.Коробков -М.-2013.-160с.

34. Коршик, Л.А. Управленческая оценка кадрового резерва [Текст] / Л.А. Коршик // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 11. - С. 60-71.
35. Лановенко, Е.А. Работа с кадровым резервом [Текст] / Е.А. Лановенко // Справочник кадровика, -2013.-№9-11.С.60
36. Леонова, Н.П. От «идеального» портрета - к реальному руководителю [Текст] / Н.П. Леонова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - № 7. - С. 24-32.
37. Марьясанов, А.С. Развитие персонала как основа современных управленческих инноваций [Текст] / С.А. Марьясанов // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 8.
38. Муртазин, Р. Формирование управленческого резерва компании (Часть 1) [Текст] / Р. Муртазин // Менеджмент сегодня. - 2004. - № 4. - С. 46-49.
39. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] / Н.Н. Опарина // Управление персоналом. - 2009. - №7.- С. 44-46.
40. Паринов, А. Ассесмент- центр как способ формирования кадрового резерва [Текст] / А. Паринова // Управление персоналом. - 2004. - № 8-9. - С. 22-25.
41. Пиримова, В.Р. Разработка программы формирования кадрового резерва (на примере отдела продаж) [Текст] / В.Р. Пиримова // Справочник кадровика. - 2004. - № 5. - С. 110-116.
42. Плугина, Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Плугина // Вестник экономики транспорта и промышленности.-2013.-№43
43. Подлесный, В.М. Основы менеджмента [Текст] / В.М. Подлесный - М.-2014.- 230с.
44. Поршнева, А.К. Управление организацией [Текст] / А.К. Поршнева - М.- 2015.- 110с.



- 45.Радыгин, В. Талантливый персонал: интервью [Текст] / В. Радыгин // Управление персоналом. - 2012. - №19. - С. 19.
- 46.Савина, Н.В. О подготовке кадрового резерва [Текст] / Н.В. Савина // Деньги и кредит. - 2014. - №12. - С. 28-33.
- 47.Самыгин, С.И. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин-Ростов н/Д.: Феникс.-2009. - 480 с.
- 48.Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров [Текст] / И.В. Скопина, Н.В. Головизнина // Управление экономическими системами. -2014. - №2. - С. 41.
- 49.Соломатин, Е.Ю. Принципы и порядок формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе [Текст]/ Е.Ю. Соломатин.// Право: теория и практика. - 2013. №9. - С. 28-33.
- 50.Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики[Текст]/ А.И. Турчинов- М.- «Флинт», -2012. с. 128.
- 51.Ткаченко, Ю. Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва[Текст] / Ю. Ткаченко //Служба кадров и персонал. -2005. - № 3. - С. 45-49.
- 52.Трейси, Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла [Текст]/Д.Трейси - М.-2014.-185с.
- 53.Трофимова, И. Учиться никогда не поздно [Текст] / И. Трофимова // Отель. - 2014. - №4. - С. 54-55.
- 54.Фетисова, М.М. Современные методы управления персоналом и пути их совершенствования [Текст] / М.М. Фетисова // Успехи современного естествознания.-2013.-№11
- 55.Фокин, К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? [Текст] / К.Б. Фокин, П.П. Баранов // Управление персоналом. - 2014. - №11. - С. 52-55.

- 56.Чеглакова, Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях [Текст] / Л.М. Чеглакова - Социс.- 2011. -277с.
- 57.Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа.- 2010. - 400 с.
- 58.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]/ С.В. Шекшня - М.: ЗАО «Интел-Синтез».- 2012. - 368 с.
- 59.Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]/ Г.В. Щекин. - К.: МАУП.- 2011. - 280 с.
- 60.Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст]/Л.Якокка - М.- 2013.-57с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

Групповые задания (мозговые штурмы, командное принятие решений, подготовка и проведение презентаций перед группой, проведение переговоров и др.). Позволяют оценить компетенции, проявляющиеся в командной деятельности (умение организовывать работу группы, налаживать эффективную коммуникацию, реализовывать свой лидерский потенциал)
Индивидуальные задания (аналитические задания, учебные ситуации и практические упражнения). Оценивается способность участника анализировать информацию и принимать обоснованные, взвешенные решения, планировать и эффективно организовывать собственную деятельность и работу подчиненных
Специализированные тесты и опросники. Выявляется уровень формально-логического интеллекта, профессиональных способностей, особенностей типа личности и умения работать с информацией
Интервью по компетенциям (заключительное). Выявляются индивидуальные особенности человека, анализируется его профессиональный и жизненный опыт с точки зрения оцениваемых компетенций.

## Приложение 2

Требуемая компетенция	Мероприятия	Сроки выполнения(до определенного числа)	Приблизительная стоимость
1. Управление финансами	Участие в семинаре по управленческому учету в рамках хозрасчетного под разделения. Участие в семинаре по управленческому учету в рамках компании.		
2. Управление изменениями	Участие в семинаре по управлению изменениями (ответственный Н.)		
3. Управление информацией	Анализ периодики по проблемам ____ (с использованием всех подчиненных ресурсов) . Анализ структурной и функциональной организации ряда департаментов ____ (основные информационные потоки, бизнес-процессы, каналы междепартаментального взаимодействия) с последующим докладом перед руководством отделения.		
4. Стратегическое лидерство	Участие в разработке целостной системы мотивации персонала в рамках отделения		
5. Управление конфликтами	Участие в тренинге по управлению конфликтами и построению командных взаимоотношений		
6. Деловой имидж	Участие в тренинге по проведению презентаций		
7. Знание организации	Участие в неформальных корпоративных мероприятиях		
Дополнительно	Пройти курс «Эффективный менеджмент»		

## Приложение 3

План 1-го рабочего дня	План 1-й недели адаптации сотрудников
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встреча со своим непосредственным начальником.</li> <li>• Знакомство с коллективом – под руководством главы подразделения.</li> <li>• Знакомство с рабочим местом – проводится руководителем подразделения.</li> <li>• Знакомство с организационной структурой (руководитель подразделения).</li> <li>• Просмотр корпоративного обучающего фильма, заполнение своей рабочей тетради сотрудника.</li> <li>• Знакомится с куратором.</li> <li>• Обязательный инструктаж по технической безопасности и др. (организуется специалистами отдела по охране труда).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встреча со своим непосредственным начальником.</li> <li>• Знакомство с коллективом – под руководством главы подразделения.</li> <li>• Знакомство с рабочим местом – проводится руководителем подразделения.</li> <li>• Знакомство с организационной структурой (руководитель подразделения).</li> <li>• Просмотр корпоративного обучающего фильма, заполнение своей рабочей тетради сотрудника.</li> <li>• Знакомится с куратором.</li> <li>• Обязательный инструктаж по технической безопасности и др. (организуется специалистами отдела по охране труда).</li> </ul>