

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN217.pdf>

Статья опубликована 22.03.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кузнецова М.Е. Анализ и оценка эффективности формирования кадрового резерва в банке // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Кузнецова Марина Евгеньевна

БУ ВО «Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа-Югры», Россия, Сургут¹
Институт экономики и управления
Доцент кафедры «Управления персоналом»
Кандидат педагогических наук, доцент
E-mail: 2marinaK@gmail.com

Анализ и оценка эффективности формирования кадрового резерва в банке

Аннотация. В статье рассмотрена проблема работы кадрового резерва в банке. В первых строках дан анализ теоретических источников по вопросу кадрового резерва. Интерес к проблемам формирования кадрового резерва актуален и в настоящее время. Кадровый резерв представлен в любой компании, которая заботится о решении проблем подготовки качества компетенций персонала. Риски найма сотрудников весьма велики. Однако и кадровый резерв не всегда решает проблемы преемственности кадров. В российских компаниях часто сотрудник проводит десятилетия в кадровом резерве, на него тратится достаточно средств для подготовки к управлению, но он может никогда не занять руководящую позицию. Есть понимание, что кадровый резерв нужен не только для руководящих структур, закрывать возникающие вакансии необходимо быстро для меньших потерь. В статье рассматривается ситуация необходимости формирования кадрового резерва банка. Проведен анализ организации работы без кадрового резерва. Сделана попытка проанализировать затраты на обучение персонала без системы кадрового резерва. Показана линейка развития карьеры работников расчетно-кассового обслуживания в банке. Рассмотрены горизонтальные передвижения, когда сотрудник переходит из одного отдела в другой. Автором показано, что сделаны первые шаги в формировании кадрового резерва. Банк готов работать в этом направлении для решения важных кадровых проблем.

Ключевые слова: кадровый резерв; риски персонала; формирование обучения; анализ кадрового резерва; оценка эффективности; теоретические анализ кадрового резерва

Система управления персоналом - это многомерный процесс, который включает в себя такие виды деятельности, как формирование кадрового состава организации, его развитие и продвижение, мотивация персонала, обеспечение правового аспекта работы с персоналом, и

¹ 628412, Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра (Тюменская область), г. Сургут, проспект Ленина, 1

многое другое. На сегодняшний день одним из перспективных и актуальных вопросов указанной системы является формирование кадрового резерва.

Рассмотрим понятие «кадровый резерв». В настоящее время этот термин широко употребляется в науке и сфере управления персоналом, однако существует несколько подходов к его трактовке.

В работах авторов таких как Маслов Е.В. [11], Лановенко Е.А. [9] и др. считается, что кадровый резерв - это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

По мнению Виноходовой А.Ф. и Удовиковой А.А. [15], кадровый резерв - это линейные и функциональные руководители, работники организаций, обладающие способностью к управленческой деятельности, а также молодые специалисты с высоким потенциалом. Отобранные на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня, прошедшие систематическую целевую квалификационную подготовку и претендующие на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий.

Такие авторы как Веснин В.Р. [3], Травин В.В., Дятлов В.А. [14], Аксенова Е.А. [1], и др., понимают под термином «кадровый резерв» специально сформированную группу работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определённого уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к управленческой деятельности.

В целом все эти три подхода имеют одну теоретическую основу, подразумевающую под кадровым резервом специальным образом отобранную группу специалистов и руководителей, имеющих высокие профессиональные результаты, лидерские свойства, соответствующих определённым требованиям, а также стремящихся к карьере управленца.

Но существуют и иные подходы. Например, Дундарь М.А. [4] определяет кадровый резерв как некий комплекс мероприятий по обучению, ротации, мотивации и т.д., направленный на работу со специалистами, у которых есть потенциал к выполнению более высококвалифицированной работы, либо имеющие управленческий потенциал. Лукашина Е.А. [10], Карпов А.В. [6], Багракова А.А. [2] и др. рассматривает кадровый резерв как отдельную технологию в системе внутреннего рекрутинга.

Среди зарубежных авторов понятие «кадровый резерв» практически отсутствует, там его заменяют такие понятия как «управление талантами» или «развитие лидеров». В настоящее время существует множество книг, тренингов и публикаций по данному направлению, многие из которых успешно применяются и в России. Таким образом мы можем предполагать отечественное происхождение понятия «кадровый резерв». Так, например, Екомасов В.В. [5] пишет, что «Понятие кадрового резерва не является для России чем-то новым и передовым - на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчётности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом». Одегов Ю.Г. [13] считает, что в СССР функцию по подготовке резерва брала на себя политическая организация - КПСС, а основным критерием включения в кадровый резерв являлась партийная принадлежность и лояльность к существующему строю. Плановая экономика страны и система образования (так называемые «распределения», отсутствие конкурсной основы при приеме на работу) снимали интерес руководителей и в целом необходимость к вкладыванию усилий в обучение и развитие кадрового резерва на предприятии.

В современной России передовыми компаниями в области работы с кадровым резервом стали филиалы зарубежных компаний, таких как Hewlett-Packard, McDonald's, General Electric, Coca-Cola, Вимм-Билль-Данн, Shell Exploration and Production Services [12] и др. Практические наработки, модели и схемы работы, которые уже были созданы в головных офисах компаний преломлялись сквозь призму российских условий экономики, рынка труда и особенностей ведения бизнеса. Весомым плюсом данной работы было то, что данные компании, как правило, создавались на российском рынке с «чистого листа», что позволяло не тратить время на раскочку и переработку старых устоявшихся схем и принципов работы, как происходило с локальными организациями, продолжавшими свою работу со времен СССР. В новых российских компаниях работа с кадровым резервом формировалась по другим принципам, которые напрямую зависели от руководящего состава фирмы и кадровой службы, их дальновидности, знания современных методов работы с персоналом, целями компании. Именно они принимали решение о необходимости системной поэтапной работы в сфере развития и продвижения кадрового состава фирмы.

На сегодняшний день под влиянием современных тенденций экономики страны, и условий рынка труда, различия в данных компаниях практически полностью нивелированы. Работа по формированию кадрового резерва, так или иначе ведется практически в каждой организации, но надо отметить что значимость этой работы и проработка стратегии в данном направлении могут существенным образом отличаться. Все компании имеют свои уникальные особенности, в связи с чем, принимая в работу одни и те же принципы построения системы кадрового резерва, каждая компания создает свой индивидуальный план работы, получает уникальный опыт и создает собственный путь к достижению поставленных целей в сфере управления персоналом.

В современном мире работа по созданию кадрового резерва должна быть систематической, и перестать носить номенклатурный характер, т.к. актуальный этап развития экономики в России не позволяет «разбрасываться» высококвалифицированными сотрудниками и затрачивать значительные средства на внешний рекрутмент, который не может гарантировать высоких результатов вновь привлеченных работников, по сравнению с уже работающими «проверенными» кадрами.

Чаще всего в современной практике предприятий кадровый резерв рассматривают в качестве технологии, предполагающей специализированный отбор работников организации либо внешних кандидатов и их последующее профессиональное развитие и обучение, для замещения вновь возникающих управленческих вакансий.

Формирование кадрового резерва необходимо для того, чтобы иметь возможность качественно обеспечить организацию работниками, которые могут профессионально выполнять не только свою работу, но и в случае необходимости исполнять обязанности по смежным направлениям. Наличие подготовленных высококвалифицированных специалистов в составе кадрового резерва организации позволяет ей существенно снижать затраты на подбор персонала, и как следствие их адаптацию, а также дает возможность создать порядок инвестирования в развитие сотрудников. Подобное инвестирование существенно сказывается на мотивации персонала и способствует удержанию работников в организации, что снижает показатель текучести кадров, а также снижает риски при временном отсутствии руководящих кадров и других форс-мажорных обстоятельствах.

Управление кадровым резервом руководящего состава является одним из наиболее значимого направления деятельности в кадровой работе, т.к. именно менеджеры представляют собой самую «дорогую» и самую важную группу сотрудников, поскольку именно от их работы зависит эффективность работы всей организации. В случае если данных резервистов не хватает, то могут возникнуть проблемы замещения возникающих управленческих вакансий, если же их

напротив слишком много, это может привести к возникновению конфликтов на предприятии, т.к. все резервисты рассчитывают на продвижение по карьерной лестнице, и в случае если этого не происходит слишком долго они уходят из организации.

Таким образом мы можем говорить о том, что сутью кадрового резерва является обеспечение нормального функционирования компании в случае ротации или увольнения работников, нивелирование ущерба, возникающего вследствие текучести кадров, а также направление деятельности по профессиональному развитию персонала на достижение стратегических целей и задач компании. Идеологический смысл организации данного процесса состоит в том, что движение персонала в компании не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, вписывающимся в общую концепцию поступательного развития компании и усиления ее кадрового потенциала [16].

В качестве источников кадрового резерва чаще всего рассматривают:

- молодых специалистов, соответствующих требованиям планируемой вакансии, и успешно прошедших стажировку в организации;
- ведущих или главных специалистов, постоянно демонстрирующих высокие показатели в работе;
- действующих руководителей, с целью замещения топовых управленческих вакансий.

Но также в практике создания кадрового резерва используются и такие источники как внешние кандидаты (так называемый «внешний кадровый резерв»), практиканты, стажеры, а также работники различных удаленных подразделений и филиалов.

Существует довольно большой спектр проблем и вопросов, которые могут быть решены с помощью кадрового резерва:

- повышение уровня готовности сотрудников к структурным и организационным преобразованиям в компании;
- повышение уровня лояльности персонала к компании;
- создание общих командных и корпоративных интересов;
- снижение текучести кадров;
- создание системы преемственности в организации;
- повышение мотивации работников организации;
- достижение целей и задач организации;
- стабильность и рост финансовых показателей организации;
- создание кадровой независимости от ситуации на внешнем рынке труда, и соответственно кадровая безопасность организации.

Таким образом, мы можем выделить основные задачи кадрового резерва:

1. своевременное заполнение возникающих вакансий внутренними работниками организации;
2. формирование системы преемственности и стабильности управления организацией;
3. обеспечение назначения на управленческие вакансии высокопрофессиональных подготовленных кандидатов;

4. обеспечение профессионального обучения и повышения квалификации резервистов. Предоставление возможности накопления профессионального опыта для замещения вакантной должности;
5. снижения количества случайных ошибок и рисков в системе управления персоналом.

Проведя анализ специализированной литературы и принципов управления персоналом на разных предприятиях, мы выделили два основных способа формирования кадрового резерва:

1. В первом случае вопросом создания кадрового резерва начинают заниматься только по факту возникновения вакансий, либо организационных/структурных изменений в компании. Данный способ имеет цель заполнения конкретной вакансии «здесь и сейчас», четко определён во времени, кандидаты могут быть как внешними, так и внутренними. Минусы такого способа: повышение процента текучести кадров, сложность в подборе подходящего по всем критериям кандидата, материальные и временные затраты на подбор и адаптацию кандидата, снижение мотивации сотрудников, желающих занять образовавшуюся вакансию и пр.

2. Второй способ можно назвать «системным». В данном случае работа по формированию кадрового резерва ведется на постоянной основе, вне зависимости от наличия вакансий и возможности структурных или организационных изменений в компании. Данный способ позволяет избежать проблем, возникающих при первом способе работы с кадровым резервом, а в связи с тем, что рынок труда на сегодняшний день является довольно нестабильным, и испытывает дефицит высококвалифицированных и «узкопрофильных» специалистов, то наиболее эффективным и актуальным становится именно второй способ формирования кадрового резерва.

На сегодняшний день во многих компаниях сосуществуют оба указанных подхода, которые либо дополняют друг друга, либо чередуются в зависимости от задач и перспективных целей компании.

Далее перейдем к рассмотрению выделяемых типов кадрового резерва компании:

1. В зависимости от планов и целей компании выделяют 2 типа кадрового резерва: «резерв развития» и «резерв функционирования». В том случае, когда целью компании является расширение сферы деятельности, развитие производства, выход на рынок с новым пакетом услуг или товаров, формируется «резерв развития». В его состав входят те руководители и специалисты, которые уже соответствуют требованиям необходимым для реализации программы развития производства. Здесь может быть два пути развития карьеры - управленческая или профессиональная.

Когда же основной задачей организации становится не расширение, а формирование стабильного кадрового состава, сильного резерва управленческих кадров, то на первый план выступает так называемый «резерв функционирования». В его состав могут входить работники, еще не обладающие необходимым набором компетенций, но получающие их посредством специального курса обучения. В данном случае чаще всего рассматривается управленческий путь развития.

2. В зависимости от уровня профессиональной компетентности работников выделяют «стратегический резерв» и «оперативный резерв». В состав «оперативного резерва» входят те сотрудники, которые могут быть переведены на новую должность в оперативном режиме при необходимости, и обладающие необходимым набором компетенций и соответствующим опытом работы. В состав «стратегического резерва» чаще всего входят работники, с перспективой перехода на новую должность в течении одного двух лет, после

прохождения специальной программы обучения и стажировки. Как правило «оперативный резерв» предполагает замещение и управленческих и рядовых должностей, а кандидатов «стратегического резерва» как правило готовят для замещения конкретно управленческих вакансий.

3. В зависимости от принципов формирования кадрового резерва, выделяют «целевой кадровый резерв» и «конкурентный кадровый резерв».

Под «целевым кадровым резервом» понимается резерв, в котором количество кандидатов четко соответствует количеству вакансий, т.е. для замещения определенной вакансии выбирается конкретный кандидат, который проходит специальное обучение и подготовку. Такой принцип формирования кадрового резерва сокращает временные и материальные затраты на обучение и развитие резервистов, но при этом несет существенные риски, поскольку в случае невозможности приема на вакансию выбранного кандидата (по причинам несоответствия, или выбытия из состава кадрового резерва) организация может понести убытки, и будет вынуждена вновь затратить время и средства на поиск и подготовку нового кандидата.

В случае использования «конкурентного принципа», формирование кадрового резерва осуществляется следующим образом: количество резервистов превышает количество перспективных вакансий. Таким образом создается конкурентная сфера в подготовке кандидатов, что дает возможным сделать выбор в пользу наиболее успешного и подготовленного кандидата, и в тоже время иметь «запасной вариант» в лице других резервистов, претендовавших на данную вакансию. Такой подход нуждается в серьезной предварительной подготовке и выработке четкой и прозрачной системы оценки резервистов, и на этапе отбора в кадровый резерв, и на этапе выбора кандидата для замещения вакансии. Для этого необходимо четко контролировать и регламентировать всю систему кадрового резерва, поскольку конкурентная среда не должна негативно влиять на взаимоотношения резервистов и общее психологическое состояние коллектива.

Опираясь на работы таких авторов Алешина А.Н., Шабанов С.В. [2], Одегова Ю.Г. [13] и Лановенко Е.А. [9] мы выделили основные принципы работы с кадровым резервом, которые необходимо соблюдать для достижения поставленных целей и задач, и сохранения

здорового психологического климата в коллективе:

1. Кадровый резерв формируется только в случае реальной необходимости в ротации кадрового состава или перспективы замещения должностей. В противном случае нивелируется весь смысл создания резерва, и вся система превращается из мотивационной и стимулирующей в демотивирующую, а также несет финансовые, временные и кадровые риски компании.

2. Четкая регламентация и формализованность системы формирования и работы кадрового резерва. Вся процедура должна быть четко прописана, и согласованна с руководством компании, иначе уровень проведения и результаты процесса формирования кадрового резерва могут стать стихийными и малоэффективными.

3. Соответствие методов и форм работы с кадровым резервом типу создаваемого резерва, и целям его создания.

4. Соответствие отбираемых кандидатов требованиям к должности, а также наличие у кандидатов стремления к развитию и мотивации карьерного роста. Подбор должен осуществляться по четким понятным критериям, на соответствие личностных, деловых и психологических качеств кандидатов требованиям, предоставляемым к замещаемой должности.

5. Соблюдение образовательных и возрастных критериев к отбору кандидатов. Образование чаще всего должно быть высшим профессиональным, и соответствовать направлению планируемой вакансии. Возраст резервиста также должен рационально рассматриваться с точки зрения временных затрат на подготовку резервиста, статуса планируемой должности, и требований к опыту работы для её замещения.

6. Создание структуры резерва и определение его состава с учетом необходимого количества кандидатов на одну вакансию, и оптимального количества участников в группах обучения.

7. Регулярность и систематичность проведения процедуры обучения и развития кадрового резерва.

8. Открытость и прозрачность системы кадрового резерва, доступность для всех работников организации. Объективность и учет всех возможных факторов при зачислении в кадровый резерв и при назначении на вакантную должность. (Например, отчет об эффективности работы, результаты аттестации, результаты тестирований и оценок общественного мнения, соответствие требованиям к образованию и опыту работы, и пр.).

Соблюдение вышеперечисленных принципов, создает условия для эффективного и качественного функционирования кадрового резерва.

Работа по формированию кадрового резерва безусловно требует дополнительных временных и финансовых затрат и от организации, и от резервиста, но наряду с этим данная работа дает множество преимуществ и той и другой стороне.

С точки зрения работника, участие в кадровом резерве позволяет получать большее удовлетворение от работы, дает возможность профессионального обучения и личностного развития, позволяет добиваться карьерного роста и материального достатка, позволяет создавать четкие профессиональные, личностные планы и перспективы на будущее, увеличивает собственную конкурентоспособность среди коллег, и в целом на рынке труда.

С точки зрения организации - кадровый резерв предоставляет следующие положительные результаты:

- работники становятся более лояльными к организации, снижается процент текучести кадров поскольку работники связывают свою карьерную перспективу именно с данной организацией;
- работники, не входящие в состав кадрового резерва, как правило так же позитивно рассматривают данный процесс, поскольку видят реальные результаты и продвижение коллег по карьерной лестнице, что создает позитивный и честный имидж компании в глазах работников;
- быстрота закрытия вакансий, (в сравнении с поиском внешних кандидатов);
- высокий процент эффективности резервиста при вступлении в новую должность, (поскольку чаще всего это уже проверенный работник, доказавший свою эффективность и профессионализм);
- сокращение временных затрат на адаптацию работника в новой должности, (т.к. ему уже знакомы специфика работы организации, ее корпоративные особенности, стиль работы руководства, и прочие «внутренние» аспекты);
- возможность целенаправленного планомерного управления кадровым резервом, с продуманной стратегией и долгосрочной перспективой;

- постепенное увеличение прибыли компании, за счет повышения профессионального уровня, производительности труда и мотивации работников.

Помимо этого, работа с кадровым резервом дает возможность проводить выборочную аттестацию или оценку персонала, определить уровень профессиональной компетентности кадрового состава, выявлять мотивацию работников, и исходя из этого вносить определённые корректировки в систему управления персоналом, для повышения эффективности работы и увеличения прибыли компании.

Нельзя не отметить риски, возникающие также с двух сторон [8, 9].

Таблица 1

Возможные риски при формировании кадрового резерва (составлено автором)

№	Риски работодателя	Риски резервиста
1	Неверно выбранный резервист	Выдвижение резервиста без его ведома и желания
2	Цели руководства не совпадают с целями резервиста	Участие в кадровом резерве для уверенности в завтрашнем дне
3	Отсутствие жесткого контроля за развитием резервиста	Ощущение превосходства над другими сотрудниками, возникновение трудности в управлении данным резервистом
4	Отсутствие индивидуальной траектории развития резервиста	Конфликты с резервистом, ощущающим себя руководителем
5	Содержание в резерве слишком долго	Изменение целей резервиста при длительном нахождении в кадровом резерве

Таким образом, суть кадрового резерва является системная поэтапная работа по отбору, обучению, оценке и продвижению работников, направленная на приращение потенциала кадрового состава организации и реализацию индивидуальных способностей работников. Необходимо не только ставить задачу формирования кадрового резерва, но и предусматривать возможные риски, вовремя минимизировать их.

Для подтверждения вышеизложенных теретических выводов, рассмотрим конкретный Банк, в котором существует проблема кадрового резерва. На сегодняшний день в исследуемой организации в рамках работы по формированию кадрового резерва, выполняются следующие работы:

1. разрабатываются предложения по обучению персонала и оптимизации затрат на обучение;
2. составляется годовой план обучения (внешнего и внутреннего);
3. проводится полная организация и контроль проведения обучающих мероприятий.

Внедрение новых технологий в деятельность банка осуществляется с помощью организации тренингов и обучающих мероприятий, которые проводятся как сотрудниками, так и приглашенными лекторами. Обучающие мероприятия в банке проводятся как для топ-менеджмента, так и для линейных руководителей и сотрудников.

Основной упор в обучении делается на развитие навыков продаж и уровня сервиса, а также на понимание эффективности процессов оптимизации при осуществлении банковской деятельности.

Основная тематика обучающих программ, проведенных в 2013-2015 г.:

- техника активных продаж;

- развитие навыков управления;
- технологии менеджмента;
- организационные изменения;
- лин-мышление и лин-культура;
- культура телефонных переговоров и т.п.

Прохождение обязательного обучения в собственном учебном центре во время стажировки предусмотрено для ряда должностей Розничного Блока, отвечающих за обслуживание физических лиц. Оценка уровня квалификации специалистов по обслуживанию физических лиц осуществляется с использованием тестов и итогового экзамена, после прохождения обучения. После чего, сотрудник имеет право на прием в штат Банка без испытательного срока, а также выплачивается стипендия за время обучения.

Помимо этого, для работников розничного блока 1 раз в год проводится оценка профессиональных знаний и умений посредством ПО Большие банковские тесты.

Возможности для карьерного роста работников расчетно-кассового обслуживания в банке представлены вертикальным повышением сотрудника по ступеням:

- консультант;
- специалист по розничным продажам;
- ведущий специалист по розничным продажам;
- заместитель руководителя Дополнительного Офиса;
- руководитель Дополнительного Офиса;
- заместитель директора розничного бизнеса;
- директор розничного бизнеса.

Также присутствует возможность горизонтального перехода сотрудника в другие подразделения, на интересующую его работу, при условии прохождения обучения, наличия необходимых компетенций и вакантного места.

Статистика видов обучения и затрат на их проведение в 2015 году.

В 2015 году было проведено 28 корпоративных тренинга. Из них: 3 - бесплатно, 25 - на сумму 1 659 960 рублей:

- тренинги для сотрудников розничного блока - 13 тренингов на сумму 895 700 рублей;
- тренинги для сотрудников корпоративного блока - 6 тренингов на сумму 413 400 рублей;
- тренинги для руководящего состава - 5 тренингов на сумму 344 500 рублей;
- тренинг в рамках балансовой комиссии на сумму 6 360 рублей.

Индивидуальное внешнее обучение в 2015 году прошли 36 работников по 44-м темам. Общая сумма расходов составила 774 208 рублей.

Планируемый бюджет на обучение работников в 2015 году первоначально составлял 12 000 000 руб., на конец года общий расход составил 2 434 168 рублей. Экономия (из расчета месячных лимитов) составила 9 065 832 руб.

Внутренними ресурсами Банка обеспечивается подготовка кандидатов на должности консультанта и специалиста по розничным продажам розничного блока. За 2015 год 52 кандидата на вышеуказанные должности прошли обучение по курсу «Основы операционно-кассовой работы», из них:

- по ученическим договорам обучалось 49 сотрудников;
- по трудовым договорам - 3 сотрудника;
- трудоустроено - 37 сотрудников;
- отказались от трудоустройства - 11 сотрудников;
- не прошел итоговую аттестацию и не трудоустроен - 1 чел.

Действующие работники массовых специальностей розничного бизнеса также обновили свои знания: за период с января по сентябрь 2015 года обучение прошли 24 работника.

Для организации образовательного процесса в Банке статус «бизнес-тренер» закреплен за 23 работниками. За 2015 год бизнес-тренерами вычитано 299 часов.

В 2015 году ко внутреннему обучению активно подключились филиалы Банка. В марте-апреле по продуктам Банка обучение прошли 14 работников филиалов (8 работников одного филиала, 6 работников второго филиала).

В рамках автоматизации данного процесса в 2015 году создан электронный образовательный курс «Основы операционно-кассовой работы». Это позволило освободить бизнес-тренеров от ежемесячного проведения обучения и значительно сэкономить средства (экономия с сентября по ноябрь составила около 24 000 рублей). К тому же, с введением дистанционной формы обучения начало обучения для кандидатов не зависит от набора группы, каждый обучается автономно. Это позволило сократить период между согласованием кандидатуры и его трудоустройством (в среднем на 1 неделю).

Для решения стратегических задач внесены изменения в систему профессионального развития работников. Главные изменения - внедрение института наставничества на базе ученических договоров для массовой категории розничного бизнеса, в том числе в филиалах. С января по ноябрь 70 работников Банка были закреплены наставниками за кандидатами или новыми сотрудниками Банка.

Проведем анализ потерь за год, которые в среднем несет Банк при условии отсутствия выстроенной системы кадрового резерва.

Исходя из того, что при отсутствии указанной системы, замещение возникающих вакансий происходит по большей части путем поиска «внешних» кандидатов. Что соответственно несет большие издержки на работу по подбору, приему и адаптации кандидата. Ниже представлена таблица, с расчетом всех потерь, которые несет данный процесс, в расчете на 1 подобранного кандидата.

Для расчета брались реальные данные затрат Банка за 2015 г., поскольку они являются наиболее актуальными на сегодняшний день, и соответствуют сегодняшним рыночным показателям. Расчет затрат представлен в таблице 1.

Таблица 2

Затраты на одного нового работника в год, при условии отсутствия системы кадрового резерва (составлено автором)

№	Статьи расходов	Примечание	Общая сумма затрат в год	Сумма затрат на 1 чел.
	Обучение новых сотрудников:			
1	стипендии новому работнику (массового сектора) после обучения, при приеме на работу	52 чел. в год (работники массового сектора)	650 000	12 500
	оплата работы бизнес-тренеров	299 часов * 200 руб./час	59 800,00	1 150,00
	проведение корпоративных обучающих тренингов	25 тренингов по 15 чел. (всего 375 чел.)	2 654 960,00	7 080,00
	индивидуальное внешнее обучение	36 чел. по 44 темам	774 208,00	21 505,70
	Затраты на подбор персонала:			
2	стоимость оплаты сайта поиска кандидатов HH.ru	80000 * 4 филиала / 77 чел.	320 000,00	4 155,80
	стоимость сайта поиска кандидатов Superjob.ru	120000 * 4 филиала / 77 чел.	480 000,00	6 322,70
3	Затраты на оплату мед. комиссии:	в среднем 77 чел. в год	346 500,00	4 500,00
	З/п кадрового управления:			
4	з/п менеджера по подбору	4 часа в день по 437,8 руб./час; 36775,2 в мес. * 12 мес.	441 302,40	5 731,20
	з/п специалиста по кадровому учету	2 часа - 1 раб.; 77 раб. В год = 154 часа в год; 393,7 руб. в час * 154 часа в год	60 629,80	787,40
5	Итого затраты в год:		5 787 400	63 733

Если учесть, что за год увольняется 77 человек, получаем итоговую сумму затрат на подбор, прием и адаптацию новых работников в год 4 907 441 руб.

К этой сумме также необходимо прибавить потери чистой прибыли Банка, из-за снижения эффективности работы новых сотрудников в течении полугода.

За основу расчетов брались следующие средние показатели:

- Время на адаптацию нового работника - в среднем 6 месяцев.
- Средняя производительность труда за первые 6 месяцев по данным банка равна 40%.

Исходя из этого, и беря за основу данные представленные в таблице 2 - сведения о финансово-экономическом состоянии Банка за 2013-2016 гг., рассчитана потери чистой прибыли при приеме 77 новых работников.

Таблица 3

Потеря чистой прибыли в год на 1 человека (составлено автором)

№	Статьи расходов	Примечание	Общая потеря чистой прибыли в год	Потеря чистой прибыли в год на 1 человека
1	Потери чистой прибыли Банка	77 новых сотрудников снижают чистую прибыль на 2,08%	19 291 768,5	250 542,4

Проведя анализ степени сформированности системы кадрового резерва в Банке, мы можем сделать вывод о том, что представленная система на данный момент, находится в самой начальной стадии, и имеет следующие положительные моменты:

- Уже есть понимание и поддержка идеи формирования кадрового резерва среди руководителей Банка;
- Выделяется отдельная статья в бюджете банка, направленной на обучение и развитие кадрового резерва;
- Существуют выделенные работники управление по работе с персоналом персонала, занимающиеся непосредственно организацией обучения, которые обладают достаточной степенью компетентности для развития системы кадрового резерва;
- Процесс внутреннего обучения и подготовки персонала уже существует;
- Внедрена система наставничества.

Тем, не менее в процессе создания кадрового резерва существуют еще множество пробелов и проблем, которые значительно снижают эффективность работы по данному направлению.

- Отсутствуют регламентирующие документы (положение, программы обучения и т.д.), формализующие порядок работы кадрового резерва;
- Отсутствует планомерная продуманная программа отбора, обучения и итоговой оценки резервистов;
- Отсутствуют четкие требования, предъявляемые к резервистам при предварительной и итоговой оценке, в результате чего зачастую деньги, затраченные на обучение, не окупаются, а обученные сотрудники могут увольняться, находя более перспективное предложение по работе;
- Не разработана программа дальнейшего сопровождения резервистов. В результате чего, эффективность работы при вступлении в должность первые полгода остается довольно низкой, могут возникать сложности морально - психологического плана при вхождении в должность;
- Отсутствует четкое понимание финансового эффекта для организации, не проводится анализ затрат и полученного эффекта.

Выделив тенденции и проблемы в существующей системе управления персоналом Банка, сформулируем основные актуальные задачи, решаемые системой кадрового резерва:

1. Снижение общих финансовых затрат бюджета организации, выделяемых на обучение персонала. Затраты на переподготовку и обучение внутреннего персонала, с перспективой дальнейшего роста могут быть значительно ниже, нежели затраты на постоянный поиск, обучение и адаптацию «внешних» работников. Зачастую после прохождения обучения (без дальнейших перспектив движения внутри компании) работники могут переходить в другие организации, либо уезжать в другие города, (сегодня эта тенденция очень четко прослеживается, особенно среди молодых специалистов).

2. Повышение эффективности работы сотрудников Банка. После прохождения обучения по системе кадрового резерва, и перевода на новую должность, эффективность работника очень быстро (в течение 1-2 месяцев) выходит примерно на уровень 80% (что является высоким показателем), в то время как при приеме нового работника, его эффективность еще в среднем полгода будет находиться примерно на уровне 40%, поскольку по статистике, в среднем на адаптацию и полноценное вхождение в должность необходимо полгода.

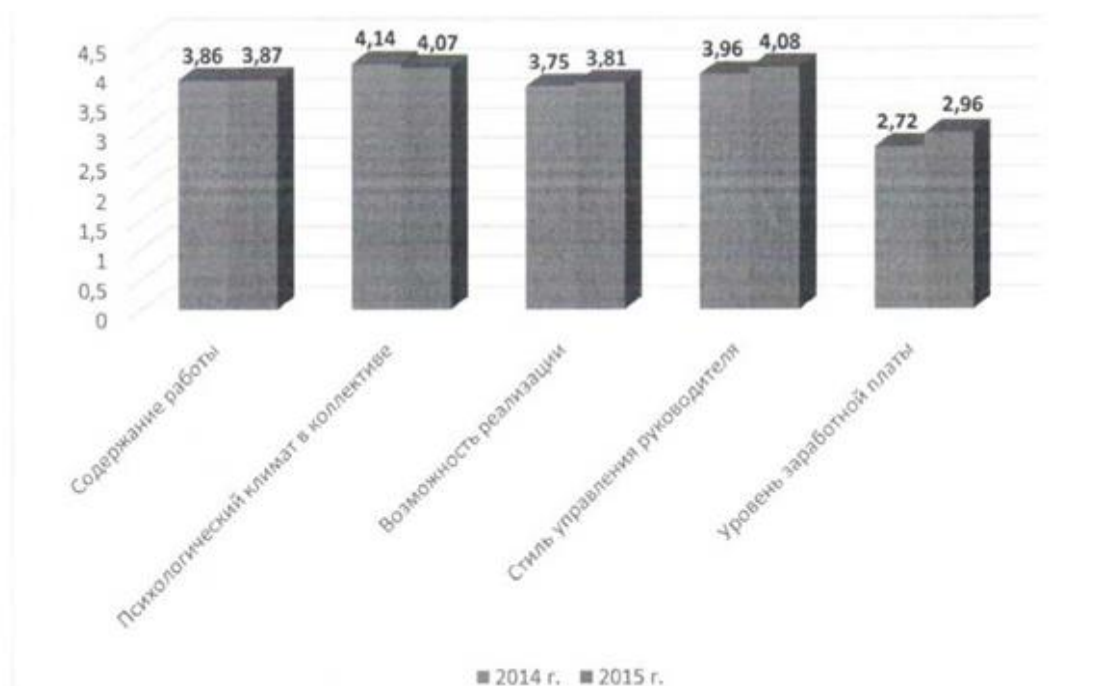


Рисунок 1. Оценка работниками Банка различных аспектов работы (составлено автором)

3. Анализ внутренней лояльности работников Банка, продемонстрировал что средний показатель оценки лояльности работников Банка в 2015 г. увеличился на 2% по сравнению с 2014 годом; средневзвешенный показ, оценки работниками Банка различных аспектов работы вырос по четырем показателям из пяти, (рисунок 1). Повышение уровня лояльности работников к Банку. Затраты на организацию работы кадрового резерва нивелируются экономическим доходом, получаемым от эффективной работы профессионального и замотивированного сотрудника. В то время как затраты на поиск и постоянное обучение новых «внешних» работников, при условии текучести кадров и снижения мотивации, далеко не всегда экономически оправданы.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день кадровый резерв является одним из самых важных направлений деятельности в системе управления персоналом. Проблема поиска сотрудников не только управленческого состава, очень актуальна. Кадровый резерв Банка призван оперативно заполнять открывающиеся вакансии, повышать уровень стабильности кадрового состава, обеспечивать прирост прибыли компании за счет повышения профессионального уровня сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова Е.А. Управление персоналом: учебник для вузов // под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002.
2. Алешина А.Н., Шабанов С.В. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности // Управление развитием персонала. 2013. №4. С. 296-303.
3. Багракова А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности // Управление человеческим потенциалом, 2007, №04(12), с. 286-295.

4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.
5. Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом // Управление развитием персонала, 2008, №02(14), с. 104-111.
6. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. 2007. №8. - Режим доступа: // <http://www.hr-portal.ru/node/573/print>, свободный. - Заглавие с экрана. - Яз. рус., англ.
7. Карпов А.В. Система внутреннего рекрутинга в компании: актуальность и работоспособность. Компоненты системы и ее возможности // Управление человеческим потенциалом, 2007, №03(11), с. 250-256.
8. Кузнецова М.Е. Формализация управления кадровыми рисками Интернет-журнал «Наукovedение», 2016 Том 8, №3 (май - июнь 2016) ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ [Электронный ресурс] - М.: Наукovedение, 2016. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
9. Кузнецова М.Е., Никитенко Е.А. Управление кадровыми рисками в процессе обучения персонала организации Materials OF THE XI INTERNATIONAL RESEARCH AND PRACTICE CONFERENCE. Vol.I.-April 6th - 7th, Munich, Germany <http://www.euscience.de/ru/archive.php> 2016. С. 195-199.
10. Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // Справочник кадровика. - 2003. - №9. - с. 41-48.
11. Лукашина Е.А. Отдел кадров компании и кадровое агентство: внутренние и внешние рекрутеры // Управление человеческим потенциалом, 2008, 01(13), с. 64-68.
12. Маслов Е.В. М 316 Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
13. Мурашев М. Кадровый резерв: российская практика. - Кадровый менеджмент, 16.06.2003. - Режим доступа <http://magazine.hrm.ru>. Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
14. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2005, 1088 с. ISBN: 5829105365.
15. Травин В.В., Дятлов В.А., Основы кадрового менеджмента. - 2-е изд. - М.: Дело, 1997. - 336 с.
16. Удовикова А.А., Виноходова А.Ф. Управление кадровым потенциалом предприятия: монография. Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2007. 272.
17. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография. - М.: ИНФРА-М, 2014. - с. 278.

Kuznetsova Marina Eugenevna

Surgut state university, Russia, Surgut

E-mail: 2marinaK@gmail.com

Analysis and assessment of efficiency of formation of a personnel reserve in the Bank

Abstract. The article considers the problem of personnel reserve in the Bank. In the first lines of the analysis of theoretical sources on the personnel reserve. Interest in the problems of formation of personnel reserve to be relevant in the present time. The personnel reserve is presented in any company that cares about solving the problems of training quality of workforce competencies. The risks of hiring employees is very high. However, staff reserve does not always solve the problem of succession. In the Russian companies often employee spends decades in the reserve, it spent enough money to prepare for the operation, but he may never take a leadership position. There is an understanding that the personnel reserve is necessary not only for governing bodies, close to emerging jobs you need quickly for smaller losses. The article discusses the situation of necessity of formation of personnel reserve of the Bank. The analysis without the personnel reserve. Attempts to analyze the cost of training personnel without a personnel reserve. Shows a range of career development of employees settlement and cash services in the Bank. Considered a lateral transfer when an employee moves from one Department to another. The author shows that the first steps in the formation of personnel reserve. The Bank is ready to work in this direction to address important personnel issues.

Keywords: the personnel reserve; personnel risks; development of training; analysis of personnel reserve; performance evaluation; theoretical analysis of a personnel reserve

REFERENCES

1. Aksenova E.A. personnel Management: textbook for higher educational institutions // edited by T.U. Bazarova, B.L. Eremina. - 2nd ed. Rev. and extra - M.: YUNITI, 2002.
2. Aleshin A.N., Shabanov S.V. Proper organization of corporate training as a condition of its effectiveness // Management and personnel development. 2013. No. 4. P. 296-3032.
3. Birukova A.A. Internal recruiting: the stages of the process and evaluation of its effectiveness // Management of human potential, 2007, №04(12), pp. 286-295.
4. Vesnin V.R. personnel Management. Theory and practice: textbook for universities. - M.: TK velbi, Publishing house Prospect, 2008.
5. Dundar M.A. Personnel reserve as an effective tool of personnel management // Management of personnel development, 2008, no. 02(14), pp. 104-111.
6. Ekomasov V. Create a personnel reserve. [Electronic resource] // Staffing company. 2007. No. 8. - Access mode: // <http://www.hr-portal.ru/node/573/print> free. - Title from screen. - Lang. eng.
7. Karpov A.V. the System of internal recruiting companies: relevance and performance. The components of the system and its capabilities // human resources Management, 2007, no. 03(11), pp. 250-256.
8. Kuznetsova M.E. formalization of the management of human risk Internet-journal "science of Science", 2016 Vol. 8, No. 3 (may - June 2016) ECONOMICS AND

- MANAGEMENT [Electronic resource]-M.: Science studies, 2016. - Mode of access: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf> free. The title. screen. - Lang. eng.
9. Kuznetsova, M., Nikitenko E.A. Management of personnel risks personnel training process organization, Materials OF THE XI INTERNATIONAL RESEARCH AND PRACTICE CONFERENCE. Vol.I. - April 6th - 7th, Munich, Germany <http://www.euscience.de/ru/archive.php> 2016. With 195-199.
 10. Lanovenko E.A. Work with the personnel reserve // directory of the personnel officer. - 2003. No. 9. - S. 41-48.
 11. Lukashin E.A. the human resources Department and recruitment Agency: internal and external recruiters // human resources Management, 2008, 01(13), pp. 64-68.
 12. Maslov E.V. M 316 Management personnel of the enterprise: textbook / Under ed, P.V. Shemetova. - M.: INFRA-M; Novosibirsk: Ngaeiu, 1999. 312.
 13. Murashev M. Personnel reserve: the Russian practice. - Personnel management, 16.06.2003. - Access mode <http://magazine.hrm.ru>. Tit. screen. - Lang. eng.
 14. Odegov Yu.G. personnel management in the structural-logic circuits: textbook for universities / Y.G. Odegov. - M.: Academic project, 2005, 1088 pages ISBN: 5829105365.
 15. Travin V.V., Diatlov V.A., Fundamentals of human resource management. - 2nd ed. - M: Business, 1997. - 336 p.
 16. Udovikov A.A., Vinokhodovoy A.F. personnel Management of the enterprise: monograph. Sary Oskol: TNT, 2007. 272.
 17. Fokin, K.B. retrom personnel Management: theory and practice]. - M.: INFRA-M, 2014. - p. 278.