

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 38.03.03 Управление персоналом
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система работы с кадровым резервом на примере ПАО "Сбербанк"

УДК 005.962.1.336.71

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3и31	Шагжеева Саяна Санжиевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск - 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗиЗ1	Шагжеева Саяна Санжиевна

Тема работы:

Система работы с кадровым резервом на примере ПАО "Сбербанк"

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду; энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Монографии.
2. Статьи периодических изданий.
3. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1.Поставлены следующие задачи: раскрыть понятие кадрового резерва; исследовать особенности формирования и развития кадрового резерва в ПАО Сбербанк; привести рекомендации для совершенствования процесса формирования и развития системы работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк.</p> <p>2.Цель - выявление проблем, влияющих на эффективное функционирование системы работы с кадровым резервом Публичного Акционерного Общества Сбербанк.</p> <p>3.Разработать пути решения проблем в системе работы с кадровым резервом.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы формирования кадрового резерва</p>	
<p>2. Кадровый резерв ПАО Сбербанк</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2016г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		05.12.2016г .

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Зи31	Шагжеева Саяна Санжиевна		05.12.2016г .

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		05.12.2016г.

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор	

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 70 страниц, 3 таблиц и 57 источников.

Ключевые слова: кадровый резерв, потенциал, карьера, мотивация персонала, резервист.

Объект исследования в данной работе – сущность кадрового резерва в целом.

Целью работы является выявление проблем, влияющих на эффективное функционирование системы работы с кадровым резервом на примере Публичного Акционерного Общества «Сбербанк».

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы работы с кадровым резервом.

Содержание

Введение	7
Глава 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва	10
1.1 Кадровый резерв: понятие и виды	10
1.2 Кадровый резерв: этапы и принципы формирования	27
Глава 2. Кадровый резерв ПАО Сбербанк	40
2.1 Характеристика ПАО Сбербанк	40
2.2 Кадровый резерв ПАО Сбербанк	50
2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса формирования и развития кадрового резерва ПАО Сбербанк	65
Заключение	68
Список использованных источников	70

Введение

Знания – главный ресурс конкурентоспособности любой организации, а человек, как носитель этого знания и опыта стал самым востребованным ресурсом организации. Соответственно, управление персоналом сегодня играет не маловажную роль в развитии организации. В частности, внимание уделяется кадровому резерву организации.

Организации могут испытывать недостаток в квалифицированном руководящем составе на всех уровнях управления, а также сотрудниках на ключевых должностях. Основная причина этого явления в том, что в организации не осуществляется работа по подготовке будущих руководителей. Именно, поэтому необходимо решать вопросы формирования и развития кадрового резерва.

От результатов работы с кадровым резервом организации зависит качество профессиональной подготовки потенциального руководителя, или специалиста на ключевую должность. Внутрифирменное продвижение по карьерной лестнице позволяет снизить риск взять на должность неподходящего сотрудника извне. Продвижение своих сотрудников также позволяет повысить лояльность работников к организации, может наблюдаться улучшение организационной культуры, снижение текучести кадров, что, как показывают исследования, благоприятно влияет на эффективность функционирования компании. Кадровый резерв создает условия для принятия различных решений, которые устроят и руководство, и персонал. Кроме того, формирование и дальнейшая работа с кадровым резервом организации экономически целесообразна. Благодаря инвестициям в персонал, организация сокращает расходы на подбор персонала и на его адаптацию. Таким образом, на кону стоит успешное развитие организации. Этим объясняется актуальность темы дипломной работы.

Теоретическую и методическую основу данной работы составили труды зарубежных и отечественных исследователей, а также специалистов в области

управления персоналом и источники сети интернет. Например, в работах В. В. Травина, Ю. Г. Одегова, А. Я. Кибанова, С. В. Шекшни тщательно исследованы преимущества развития собственных сотрудников организации. Также проблему формирования кадрового резерва исследовали российские авторы такие, как А.Н. Аверин, Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин и др. Кроме того, были использованы материалы, предоставленные отделом кадров Публичного Акционерного Общества Сбербанк (ПАО Сбербанк).

Объект исследования в данной работе – сущность кадрового резерва в целом.

Предмет исследования в данной работе – формирование и развитие кадрового резерва в ПАО Сбербанк.

Целью работы является выявление проблем, влияющих на эффективное функционирование системы работы с кадровым резервом Публичного Акционерного Общества Сбербанк. В частности, исследование проводилось в региональном Томском отделении Сбербанка, который находится в г. Томск, пр. Фрунзе, 90/1. Томский территориальный банк входит в группу сибирского банка.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. раскрыть понятие кадрового резерва;
2. исследовать особенности формирования и развития кадрового резерва в ПАО Сбербанк;
3. привести рекомендации для совершенствования процесса формирования и развития системы работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк.

В работе были использованы следующие методы исследования: анализ необходимой литературы и источников; наблюдение; беседа.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. В первой главе внимание уделено теоретическим основам

формирования кадрового резерва. Вторая глава посвящена исследованию системы работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк.

Глава 1. Теоретические основы формирования кадрового резерва

1.1 Кадровый резерв: понятие и виды

Прежде, чем приступить конкретно к разбору кадрового резерва, рассмотрим закономерности процесса движения персонала. Движение персонала – базисная категория кадрового менеджмента. Персонал компании представляет собой динамический процесс. Ошибки в организации движения персонала внутри компании могут привести к увольнению сотрудников, которые могли еще принести пользу. В связи с этим, важно управлять процессами перемещения персонала и для этого важно отслеживать внутреннюю динамику. Кроме того, повышенная динамика движения персонала свидетельствует о текучести кадров – негативном явлении. Нормальным считается коэффициент оборота выбытия персонала равный не больше 5 % в год. Если этот порог превышен, то это уже текучесть кадров. Для предотвращения подобного явления менеджер перманентно следит за движением персонала. Также руководитель занимается продвижением по службе сотрудников. В этом аспекте важно определить потенциал сотрудников для выбора наиболее подходящего, т. е. определить его порог компетентности. Любой специалист имеет свой порог компетентности, перейдя который он уже не может эффективно справиться со своими служебными обязанностями. Для того чтобы определить порог компетентности, т. е. границы роста, осуществляют мероприятия по планированию карьеры.

Для успешного функционирования организации всегда нуждаются в хорошо подготовленных руководителях всех уровней управления и в ключевых специалистах. В связи с этим, важную роль в подготовке данной категории сотрудников играет кадровый резерв.

Большая часть исследователей рассматривает систему кадрового резерва, как часть общей системы управления персоналом, в то же время приписывают ему различные статусы. Например, по Майклу Армстронгу, кадровый резерв – «целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов

оценки для замещения освободившихся должностей в будущем». [7] Армстронг считает, что планирование преемственности – часть управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации с профессиональным обучением и планированием.

Можно также привести определение кадрового резерва данное Б.Л. Ереминым и Т.Ю. Базаровым: «кадровый резерв – это работники организации, способные в нужный момент выполнять обязанности на новом участке работы». [8] Они рассматривают формирование кадрового резерва как один из методов поддержания работоспособности персонала, наряду с оценкой, аттестацией, обучением и планированием карьеры персонала.

По мнению А.Я. Кибанова, «кадровый резерв – это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками и способные работать на новом месте и должности». [28] Кроме того, Кибанов включил понятие кадрового резерва в состав технологии управления развитием и поведением персонала вместе с системой служебно-профессионального продвижения, мотивацией и стимулированием трудового поведения.

Есть еще много трактовок понятия «кадровый резерв» и их объединяет то, что систему формирования кадрового резерва определяют, как одну из функциональных элементов системы повышения эффективности рабочих мест на предприятии, наравне с системами обучения, планирования карьеры.

В общем, кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала компании, которая способна заместить вышестоящие должности, часть персонала, которая проходит планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Как мы видим, кадровый резерв непременно связан с продвижением по службе. Рассмотрим данное явление немного подробнее.

Сегодня карьерная лестница в полной мере контролирует тенденции на рынке труда. Практически каждый занимается строительством своей карьеры. Карьера является процессом профессионального, социально-экономического

развития человека, выражающимся в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемая в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Карьера представляет собой в основном субъективные суждения работника о своем трудовом будущем. В связи с этим важно управлять карьерой своих сотрудников. Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Зачисление сотрудника в кадровый резерв, позволяет сотруднику видеть свои перспективы и планировать свою карьеру вместе с руководством, соотнося собственные цели и цели организации. Сотрудник может попасть в тот или иной кадровый резерв. В связи с этим рассмотрим типы классификации карового резерва.

Выделяют несколько типов классификации кадрового резерва. Выбор типа классификации зависит от целей кадровой работы. [55]

I. По виду деятельности различают:

- резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений. Сотрудники, входящие в резерв развития, могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную или руководящую карьеру.
- резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые в перспективе должны обеспечить эффективное функционирование организации. Сотрудники этого резерва ориентированы на руководящую карьеру.

II. По среде организации различают:

- внешний кадровый резерв;
- внутренний кадровый резерв.

III. По функциональным признакам различают:

- оперативный резерв – кандидаты на замещение должности, которых могут выдвинуть на вышестоящие должности уже сегодня;
- стратегический резерв – кандидаты на замещение должности, выдвижение которых планируют в ближайшее время: от одного до трех лет.

Один и тот же сотрудник одновременно может занимать и оперативный (замещение должности на низших уровнях управления) и стратегический резерв (замещение должности на высших уровнях управления через промежуточные назначения).

Стратегический резерв является мотивирующим фактором для работников. С помощью него можно наглядно представить пути карьерного роста и, что для этого требуется.

Управление кадровым резервом требует рассмотрения жизненного цикла резерва управленческих кадров. Цикл состоит из трех стадий: формирование, развитие, использование. [57] В соответствии с этапами цикла выделяют такие виды резервов, как:

- потенциальный резерв – широкая группа руководителей и специалистов, удовлетворяющая основным требованиям;
- утвержденный (сформированный) резерв;
- обучаемый резерв;
- подготовленный (оперативный) резерв;
- задействованный резерв.

Назначение на новую должность обычно определяется категорией кадрового резерва. В большинстве случаев категория формируется путем оценки состояния актуального уровня развития и потенциала к развитию.

Если потенциал к развитию высокий и актуальный уровень развития компетенций тоже высокий, то сотрудники могут быть зачислены в: Резерв «А» – «срочный». Назначение на рассматриваемую должность сразу после появления вакансии.

Если потенциал к развитию высокий и актуальный уровень развития компетенций средний, то сотрудники могут быть зачислены в: Резерв «Б» – «краткосрочный». Требуется дополнительное развитие в течение 1 – 2 лет.

Если же потенциал к развитию средний и актуальный уровень развития компетенций тоже средний, то сотрудники зачисляются в: Резерв «Г» – «долгосрочный». Требуется дополнительное развитие. Затем проводится контрольная оценка уровня развития через 2 года.

Если же потенциал к развитию средний и актуальный уровень развития компетенций высокий, то сотрудники зачисляются в: Резерв «В» – «краткосрочный». Требуется дополнительное развитие в течение 1 – 2 лет.

В первую очередь к зачислению в кадровый резерв подлежит наиболее значимый персонал организации. Кадровый резерв формируется для следующих категорий сотрудников:

- руководители предприятия;
- заместители руководителей;
- начальники отделов;
- специалисты отделов.

Источники резерва кадров на руководящие должности:

- руководящие работники;
- ведущие специалисты;
- специалисты с соответствующим образованием и зарекомендовавшие себя с положительной стороны;
- молодые специалисты, которые успешно прошли адаптацию.

Процесс планирования и развития молодых сотрудников с потенциалом имеет некоторые одинаковые черты с процессом работы с резервом руководящих кадров. Однако различие состоит в том, что подготовке перспективных сотрудников не придают целевого характера: сотрудников готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе в целом.

При подготовке перспективного резерва важно обращать внимание на:

- специфику деятельности учреждения и его культуры, развитию чувства преданности;
- постоянное повышение управленческих знаний;
- трудовую дисциплину;
- внутриорганизационную культуру.

Организации ощущают потребность в формировании резерва руководящих кадров в тех ситуациях, когда [1]:

- происходит бурное развитие бизнеса (намечается открытие филиалов, новых отделов);
- начинается стагнация: некоторые из менеджеров достигли своего порога компетентности в развитии, их возраст приближается к пенсионному, они недостаточно эффективно действуют на своих должностях, тормозят рост и развитие бизнеса, их необходимо заменить;
- сильных и перспективных специалистов и руководителей переманивают конкуренты;
- в компании развита естественная горизонтальная и вертикальная ротация кадров.

Задача кадровой службы состоит не только в признании необходимости создания кадрового резерва и осуществления работы с резервистами, но и в верном обосновании данной необходимости.

Для современных предприятий характерно создание особых систем подбора, развития и продвижения сотрудников, также они рассматривают управление данной системой как стратегически важную задачу.

Преимущества развития собственных сотрудников, а также методологическая база управления преемственностью руководителей были достаточно подробно рассмотрены в работах В.В. Травина, Ю.Г. Одегова, А.Я. Кибанова, З.П. Румянцева, Е.В. Маслова и других ученых. Для определения основных целей системы управления кадровым резервом современные

исследователи приводят различные формулировки. Так, в работе В.В. Травина и В.А. Дятлова говорится о том, что резерв создают для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей, которые образуют ядро организации; резерв учитывает обеспеченность надежной преемственностью при замещении руководящих должностей структурных подразделений организации, а также сводит к минимуму риск назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности. [23]

В своих работах Ю.Г. Одегов в роли цели работы по управлению кадровым резервом ставит «своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями» и «относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала». [43]

Если обратиться к А.Я. Кибанову, то он определил цель кадрового резерва как «подготовку кандидатов на плановой, научно обоснованной программе к замещению вакантных должностей, рациональное использование резервистов на различных направлениях и уровнях в системе управления».

В работе Е.В. Маслова формирование кадрового резерва и работа с ним рассматривается как основа служебно-квалификационного продвижения, целью которого является «своевременное обеспечение рабочих мест руководителями нужного уровня квалификации, обладающих соответствующими личными качествами и опытом работы», а также закрепление руководителей и повышение эффективности использования кадрового потенциала работников. [35]

Как можно увидеть, мнения авторов по вопросу подготовки кадрового резерва расходятся, но большинство исследователей и практиков по управлению персоналом рассматривают кадровый резерв как отбор потенциально успешных сотрудников, занесение сведений о них в банк данных

и дальнейшую их целевую квалификационную подготовку к замещению конкретных должностей.

Формирование кадрового резерва в организации обеспечивает [44]:

- необходимое непрерывное воспроизводство управленческих кадров организации, непосредственно высшего и среднего уровней управления. Также решается задача оперативного заполнения открытых должностных позиций;
- целенаправленное управление кадровым потенциалом организации;
- объективную оценку уровня развития и уровня потенциала управленцев;
- системное и целенаправленное развитие сотрудников;
- стремление лучших сотрудников к достижению стратегических целей организации;
- изменения в корпоративной культуре – направленность на личное развитие, успешность, инициативность.

Для того чтобы кадровая работа по подготовке перспективных специалистов была успешна и эффективна, нужно следовать целям, задачам и принципам формирования кадрового резерва. Если было принято решение о внедрении в практику программы создания кадрового резерва в организации нужно иметь в виду то, что это будет требовать определенных трудовых и материальных затрат. Однако положительные результаты будут достигнуты благодаря:

- снижению ошибок при подборе новых сотрудников, уменьшению времени адаптации новых сотрудников;
- прогнозированию потребности в персонале до того, как будет чувствоваться его нехватка, что позволит заранее находить сотрудников, соответствующих требованиям должности;

- оценке персонала, которая позволит выявить уровень его качества, разглядеть талантливых сотрудников, сократить численность персонала, который не соответствует требованиям должности;
- нематериальной мотивации сотрудников и закреплению их в организации;
- снижению рисков при заболевании, сотрудников, занимающих ключевые должности или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Создание кадрового резерва организации преследует свои цели:

- I. Достижение стратегических целей организации. Эффективная деятельность организации невозможна без наличия подготовленной команды управленцев и высококвалифицированных специалистов. С помощью кадрового резерва решаются вопросы, касающиеся замещения вакантных должностей качественным образом и в максимально сжатые сроки.
- II. Достижение стабильности и повышение уровня финансового положения организации. Постоянный состав сотрудников, их заинтересованность к труду, постоянная профессиональная переподготовка, соответственно, высокая производительность труда обеспечивают непрерывность работы организации, необходимый уровень качества предоставляемых услуг, экономию расходования бюджета, рост доходов, полученных от приносящей доход деятельности.
- III. Повышение уровня готовности персонала организации к организационным изменениям. Любой организации свойственны организационные изменения. Подготовка и переподготовка персонала – основные источники восполнения кадрового резерва. С целью увеличения степени готовности персонала к переменам ведется дополнительное обучение персонала по смежным специальностям, осуществляют переориентацию на другие области деятельности, происходит расширение зоны ответственности и др.

IV. Обеспечение преемственности в управлении. Для обеспечения преемственности управленческого звена необходима подготовка резервиста и исполнение им обязанностей потенциальной должности замещаемого работника.

V. Повышение мотивации сотрудников организации. Возможность внутриорганизационного перемещения по карьерной лестнице для многих сотрудников составляет главный мотивирующий фактор. Создание кадрового резерва в организации делает перемещения плановыми и управляемыми. Вопросы назначения и перемещения должны быть максимально прозрачными, чтобы сотрудники видели перед собой цель и то, какими способами ее достичь. От того насколько эффективно работники мотивированы на продвижение по карьерной лестнице зависит качество их трудовой деятельности и желание продолжать работать именно в этой организации.

На формирование кадрового резерва влияют многие факторы. Выделяют внешние и внутренние факторы влияния. [57]

Факторы внешней среды – это те факторы, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. Среди внешних факторов можно отметить:

- ситуация на рынке труда (факторы демографии, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами и др.);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, оказывают влияние на потребность в определенных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии).

Факторы внутренней среды – это факторы, поддающиеся управляющему воздействию со стороны организации. К таким факторам относят:

- кадровый потенциал организации;
- кадровая политика;
- кадровая стратегия.

Факторы внутренней среды нуждаются в более подробном изложении.

Понятие «кадрового потенциала» имеет разные трактовки. Так, В. В. Ольховский кадровый потенциал определил, как совокупную способность работников организации выполнять функции в определённых социально-экономических условиях. [2] В сущность данного определения относят образование, знания, умения, навыки, трудовой стаж, стаж на занимаемой должности, динамику карьерного роста, личностные, психофизиологические качества.

Л.Н. Калачева даёт другую трактовку кадрового потенциала. Согласно её трактовке, кадровый потенциал представляет собой меру способностей и возможностей сотрудников материализовывать свои знания и умения для того, чтобы обеспечивать жизнеспособность и развитие организации. [26] К элементам кадрового потенциала, согласно Калачевой, относятся личные характеристики, общая работоспособность, профессиональные знания, умения и опыт, творческие способности, ориентация личности.

М.В. Носкова исследовала кадровый потенциал с точки зрения системного подхода и дала своё определение кадровому потенциалу: кадровый потенциал, как социально-экономическая категория отображает возможное участие сотрудника организации в производстве, учитывая его психофизиологические, личностные и профессиональные потенциальные возможности, развивающихся в следствии синергетического результата их взаимодействия. [42] Согласно данному определению, кадровый потенциал содержит в себе не только реализуемые способности, но и те способности работников, которые ещё не задействованы в экономической деятельности. В

связи с этим, рост кадрового потенциала может быть связан не с изменением численности сотрудников, а с привлечением ранее не задействованных человеческих ресурсов. Из чего напрашивается вывод о том, что изучение кадрового потенциала надо осуществлять с двух позиций:

- I. фактический кадровый потенциал, связанный с текущим кадровым составом организации;
- II. перспективный кадровый потенциал, который определяют на основе максимально возможного уровня развития способностей сотрудников организации.

Разность фактического и перспективного кадрового потенциала при неизменном кадровом составе отражает величину неиспользованных кадровых резервов. Следовательно, фактический и перспективный кадровый потенциал могут характеризовать один и тот же кадровый состав в разные временные интервалы времени, при этом он может отличаться возрастанием или уменьшением своего значения.

Необходимо выделить проблему количественной оценки кадрового потенциала. Сохранение достигнутого уровня кадрового потенциала – важная задача организации в период кризиса. В качестве антикризисной меры должна предусматриваться программа стабилизации кадрового потенциала. Развитие кадрового потенциала уже необходимость в условиях роста и развития организации.

В своей работе Ю.Г. Одегов приводит понятие кадрового потенциала как меры способностей и возможностей работников, которые дополнительно к имеющимся можно реализовывать, наращивать и воспроизводить, тем самым увеличивая кадровый резерв предприятия. [43]

Если объединить существующие определения кадрового потенциала можно сделать вывод, что кадровый потенциал должен характеризоваться способностью трудового коллектива выполнять профессиональные обязанности и целью выполнения этих профессиональных обязанностей должно быть

достижение социально-экономических задач организации, а также важным аспектом должна стать реализация фактических способностей работников.

Таким образом, кадровый потенциал – это совокупность личностных и приобретенных характеристик в результате профессионального и производственного обучения, а также способностей и умений производственного и непромышленного персонала эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в целях реализации стратегических целей организации.

Формирование и эффективное использование кадрового потенциала является одной из ключевых компетенций менеджеров современных организаций, в связи с чем, для организаций встает вопрос разработки и внедрения кадровой стратегии организации.

К определению кадровой стратегии также есть различные подходы.

Е.В. Маслов определил кадровую стратегию, как программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Более полное определение кадровой стратегии дал А.Я. Кибанов: «Кадровая стратегия – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления кадрами за счет формирования и развития их конкурентных преимуществ». [28] Это определение концентрирует внимание на развитии кадрового потенциала и рассматривает интересы трудового коллектива в совокупности.

В любом случае в отношении некоторых черт кадровой стратегии есть общее мнение:

- I. Кадровая стратегия складывается из большого количества факторов и связана со стратегией организации в целом;
- II. Цели управления кадрами являются частью организационных целей;
- III. Кадровая стратегия имеет долгосрочный характер, что объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, только через достаточно длительное время.

Рассмотрим еще один фактор внутренней среды – кадровую политику. Под кадровой политикой понимают главное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и кадровой стратегии. [22]

Анализ и оценка различных подходов к кадровой политике отечественных и зарубежных авторов, позволили сделать некоторые выводы относительно соотношения определений кадровой политики и стратегии управления кадрами.

Определение кадровой политики организации является более универсальным и общим по сравнению с кадровой стратегией. Кадровая политика отражает приоритеты управления персоналом, идеологию и методологические подходы к решению вопросов, связанных с управлением персоналом.

Кадровая политика – это важная зона для персонала, которая принадлежит сфере индивидуальных и групповых целей, ценностей, моделей, интересов, потребностей, эмоционального интеллекта, индивидуального и группового уровней организационного поведения. Разработкой кадровой политики занимается руководитель, но, если он этим не занимается, то

достаточно часто ее идеологию, принципы и приоритеты формулируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях. Они фиксируются в организационной культуре и регулируют организационное поведение, мотивацию персонала, правила принятия и реализации решений, влияют на морально-психологический климат, деловую этику. Таким образом, можно сказать, что кадровая политика более тесно связана с корпоративной культурой, чем кадровая стратегия.

Кадровая политика может создать несколько кадровых стратегий в разных функциональных блоках, поэтому назначение кадровой политики состоит в том, чтобы эти стратегии были горизонтально и вертикально интегрированы и основывались на общей идеологической и методологической базе.

Назовем различия между кадровой стратегией и кадровой политикой в аспекте их формирования [5]:

- I. Кадровая стратегия чаще всего является результатом исследовательской работы. Она основывается на анализе факторов внешней и внутренней среды, главной стратегии организации, видении будущего, миссии организации, предполагает альтернативность и выбор оптимального варианта стратегии.
- II. Кадровая стратегия более интегрирована с другими сферами менеджмента. Она должна чутко реагировать на стратегические импульсы из других областей менеджмента организации и быть адекватной им.
- III. Кадровая стратегия должна основываться на управлении HR-рисками, на их идентификации, анализе и оценке, выборе методов управления рисками, которые могут совпадать с кадровыми стратегиями, а правила управления HR-рисками нужно формулировать в кадровой политике организации.
- IV. Стратегия управления кадрами, как средство адаптации к изменениям внешней и внутренней среды организации, более гибка и динамична.

Кадровая политика обладает концептуальным, идеологическим характером. Она в большей мере ориентируется на психологию коллектива, организационную культуру, модели организационного поведения, принципы управления персоналом. Этим объясняется то, что кадровая политика более пассивна по сравнению со стратегией управления кадрами и в короткие сроки не может кардинально измениться.

Кадровая политика предполагает формирование кадровой стратегии, которая будет учитывать стратегию развития организации. Кадровая стратегия зависит от кадровой политики, кроме того, кадровая политика определяет кадровую стратегию.

Кадровая стратегия может быть разной на разных этапах жизненного цикла организации. Этап жизненного цикла организации рассматривается в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла». На первом этапе формирования организации кадровая стратегия направлена на создание системы управления персоналом и формирование корпоративных принципов. Стадия интенсивного роста для кадровой стратегии характеризуется направленностью на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры. На этапе зрелости кадровая стратегия направлена на оценку эффективности деятельности системы управления персоналом, а на стадии спада – на диагностику кадрового потенциала, поддержку реорганизации, разрешение конфликтов, обостряющихся в этот период развития организации.

Существует еще много вариантов классификации кадровой стратегии, не только вышеприведенная. Наиболее известные классификации кадровой стратегии в зависимости от [15]:

- типа конкурентной стратегии. Классификация была предложена М. Портером. Он выделил три конкурентные стратегии: стратегия

инновации, стратегия повышения качества, стратегия лидерства в издержках.

- типа общей стратегии организации. Выделяют пять типов стратегий организации: предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия, стратегия круговорота. Классификация предложена Дж. Иванцевичем и А.А. Лобановым.
- философии менеджмента: тэйлоровская, интегрированная, японская. Разработана стратегия Керном и Шуманном.

Таким образом, рассмотренное многообразие видов кадровой стратегии показывает необходимость оценки влияния внешних и внутренних факторов на управление персоналом. Поэтому важно внимательно оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие не только на управление персоналом в целом, но и на формирование кадрового резерва, в частности.

Сделаем вывод по данному параграфу. Все многообразие трактовок кадрового резерва говорит нам о том, что он представляет собой весьма интересный аспект исследования. Как мы видим, многие авторы отмечают важную роль кадрового резерва для организации.

С помощью кадрового резерва организация достигает разрешения нескольких задач: достигает стратегических целей; удерживает своих перспективных сотрудников; сокращает расход финансовых средств на поиск и адаптацию новых сотрудников; обеспечивается преемственность занятия руководящих должностей; повышает мотивацию сотрудников к качественному труду.

Также внутренние факторы, влияющие на формирование кадрового резерва, должны быть скоординированы и интегрированы между собой для достижения наилучшего результата.

1.2 Кадровый резерв: этапы и принципы формирования

Кадровый резерв будет перспективной основой деятельности в том, случае, когда будет соответствовать принципам создания кадрового резерва и его функционирования [41, 47]:

- актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – при отборе и подготовке кандидата должны быть определены основные требования позиции, программа подготовки и тип резерва;
- принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья;
- принцип ресурсообеспеченности резерва – программа развития резерва предполагает формирование соответствующего бюджета и поддержку со стороны руководства.

Кроме того, выделяют также принципы работы с кадровым резервом [47]:

- Принцип гласности. Вся информация для сотрудников, состоящих в кадровом резерве и для потенциальных кандидатов в резерв, также информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Благодаря этому можно создать систему, работающую на повышение мотивации и лояльности сотрудников к организации.
- Принцип здоровой конкуренции означает наличие нескольких кандидатов на одну должность.
- Принцип активности. Все заинтересованные и задействованные, в процессе работы с кадровым резервом, лица должны проявлять активность и инициативность.

Для полноценной работы с кадровым резервом разрабатывают регламент кадрового резерва, закрепляющий основные принципы и порядок формирования резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В данном документе целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов. Для того чтобы получать полную картину текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц.

Наряду с регламентом кадрового резерва, составляется перечень должностей, которые подлежат к занесению в кадровый резерв, и определяется конкретное число резервистов для каждой должности. Эти документы готовит служба управления персоналом и утверждает их руководитель организации. Помимо этих нормативных актов, конечно, разрабатываются и другие виды отчетных документов.

Одним из важных направлений при формировании кадрового резерва должно быть установление потребности в замещении вакантной должности на планируемый период времени, а также выработка принципов отбора резервистов.

На данном этапе необходимо установить период планирования, он может варьироваться от 1 года до 5 лет, преобладающий период составляет три года. Кроме того, нужно периодически уточнять составленный план, обычно через каждые полгода, что возможно будет согласованно с программой подготовки резерва. После окончания трехлетнего срока список сотрудников, состоящих в кадровом резерве подвергают полному пересмотру, который сопровождается выполнением всех необходимых организационных процедур и соблюдением принципа преемственности состава резерва. [11] Как можно увидеть, состав сотрудников, входящих в резерв регулярно пересматривается и обновляется.

Сроки нахождения сотрудника в управленческом резерве может быть разным. Все зависит от того, к чему готовится сотрудник, что является для него своеобразной точкой старта. В большинстве случаев данный период охватывает от одного года до трех лет. За год у сотрудника проходит базовый энтузиазм, после чего он, обычно уже вливается в рабочий режим. После одного года, резервиста можно рассматривать как потенциального управленца. Если за три года работником не был закрыт план индивидуальной подготовки, тогда в его случае может быть принято решение об отчислении его из кадрового резерва. Оптимальный срок пребывания сотрудника в кадровом резерве составляет два года. Это касается перехода на любой управленческий уровень. Исследования говорят о том, что спустя два года работник психологически готов к занятию более высокой должности.

Прежде чем начинать процедуры формирования резерва, следует [45]:

- I. сделать прогноз изменения структуры руководящего аппарата;
- II. усовершенствовать систему продвижения работников по карьерной лестнице;
- III. определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- IV. 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, возможно, определить оперативную и стратегическую потребность в кадровом резерве. Для определения оптимального численного состава резерва кадров надо выявить:

- I. необходимую потребность в руководящих кадрах на ближайшую или более длительную перспективу;
- II. фактическую численность подготовленного кадрового резерва в данный момент каждого уровня независимо от того, где была пройдена подготовка сотрудника, зачисленного в резерв;

- III. примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, (например, из-за невыполненной индивидуальной программы подготовки, из-за увольнения и др.);
- IV. число дополнительных руководящих должностей и потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию работников;
- V. число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

В результате анализа можно определить величину текущей и перспективной потребности в кадровом резерве, которая к тому же зависит от субъективной готовности людей занять те или иные должности. Эти вопросы решают до начала формирования кадрового резерва и корректируют в течение всего срока работы с ним. По каждой должности необходимо планировать минимум двух кандидатов – второй кандидат всегда необходим для мотивации к совершенствованию, как себя, так и первого кандидата.

Как мы видим, работа с кадровым резервом подразумевает его планирование. Планирование кадрового резерва, в свою очередь, интегрировано с системой общего кадрового планирования организации.

Планирование персонала представляет собой целевое планирование потребности в персонале, мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития и высвобождения персонала.

Возможность занятия руководящей должности тем или иным кандидатом зависит от степени восприятия ими программы подготовки и достигнутых результатов деятельности, при этом условие конкурентной борьбы, доводится до всех кандидатов.

Также при определении численности резерва исходят из того, что работа с большим резервом является трудоемкой, а низкая вероятность назначения на должность снижает мотивационный фактор к продвижению у сотрудников, что обуславливает включение в список оперативного резерва только тех

должностей, которые могут стать вакантными в течение ближайшего времени (1-2 года) с вероятностью более 50%. [17]

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при формировании кадрового резерва необходимо учитывать следующие моменты:

- категории должностей, являющиеся основными для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей отрасли;
- должна быть возможность подбора заместителей для руководителей. При этом главным аспектом должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по карьерной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

В число кандидатов на позиции, которые подлежат к занесению в резерв, обычно, привлекаются сотрудники, имеющие определенный опыт работы в организации. Эффективным является отбор максимально большего числа сотрудников, которые потенциально соответствуют тем требованиям, которые предъявляют к кандидатам на данную позицию.

Для определения персонального состава резервистов используются объективные данные и косвенные методы определения профессиональных и личностных качеств будущих резервистов.

Этапы формирования резерва:

- анализ потребности в кадровом резерве. Определяются ключевые должности для подготовки резерва. Для определения этих должностей проводится анализ организационной структуры и штатного расписания организации, т. е. определяется кадровая укомплектованность структурных подразделений организации.

- определение требований к резервистам. При формировании резерва необходимо иметь точное представление о квалификационных требованиях, которые предъявляются к должности, о необходимых знаниях и опыте, а также определяются другие дополнительные критерии отбора (возраст, стаж и др.).
- выявление и оценка кандидатов. На этом этапе формируется список кандидатов кадровый резерв и создается резерв на конкретные должности. На этом этапе решают следующие задачи: оценка кандидатов; сравнение имеющихся качеств с теми качествами, которые должны быть; сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее подходящего кандидата.
- утверждение состава кадрового резерва. На этом этапе руководитель утверждает приказом итоговый список резервистов.
- обучение резервистов. Выбор формы обучения зависит от уровня образования, стажа работы, возможностей учебно-материальной базы организации. На этом этапе перед руководством стоят следующие задачи: развитие необходимых качеств; освоение необходимых компетенций; укрепление положительного имиджа резервистов.
- назначение резервистов. Расстановка кадров – конечная цель кадровой политики.

Формирование резерва руководящих кадров требует определения базовых должностей для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения.

В резерве каждой номенклатуры должностей соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирования и подготовку резерва руководящих кадров. Заместитель руководителя организации ведет непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров.

Работа по формированию внешнего резерва в резерв руководящих кадров проходит в несколько этапов:

- организация профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников организаций на должности управленческого персонала;
- развитие у студентов свойств, характеристик и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в кадровый резерв для выдвижения на должность, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание бланка данных о кандидатах в кадровый резерв;
- оценка качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Для успешной работы с кадровым резервом с резервистами проводят работу по разъяснению направлений деятельности учреждения на данный момент и в перспективе, его стратегии поведения, созданию у резервистов комплекса внутриорганизационных ценностей. Необходимо регулярно обновлять знания работников с оценками действующей системы управления, проводить внутриорганизационные деловые и неформальные мероприятия для создания благоприятного микроклимата в коллективе, предоставлять резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития организации.

Важную роль играет процесс подбора и отбора сотрудников в кадровый резерв. Для того чтобы успешно справиться с этим менеджер проводит оценку кандидатов в резерв. Программа оценки резервистов проводится обычно в два этапа [21]:

- I. Первый этап оценки является селективным, его основная задача – отсев неподходящих кандидатов в резерв. Обычно на этом этапе применяют тестовые методы оценки с использованием внутренних сил организации,

которые позволяют проводить массовую оценку. Основными параметрами оценки являются способность работника к развитию, его желание развиваться и способность достигать результатов.

II. Второй этап оценки – выбор лучших из тех, кто остался после первичного отбора. На этом этапе проводится детализированная и глубокая оценка того, насколько развиты у работника существенные для организации качества и навыки, а также каков у него потенциал развития. Данная оценка предполагает использование «центра оценки», сочетающего в себе множество обучающих методов, каждый из которых по-своему уникален и соответственно дорого стоит.

При подборе кандидатов в кадровый резерв могут использоваться следующие методы [31]:

I. социально-психологические методы:

- изучение личного дела и других документов;
- собеседование с кандидатом;
- отзывы о работнике руководителей, коллег и подчиненных;
- психологическое тестирование и экспертная оценка;

II. практические методы:

- временное замещение руководителя на время отпуска, болезни, командировки;
- стажировки;
- дублерство;
- назначение руководителем коллектива, исполняющего временную задачу;

III. учебные методы:

- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций;
- тренинги, групповые семинары;
- бизнес-проектирование.

Среди вышеперечисленных методов наибольшее распространение получили такие методы, как: изучение личных документов работника (биографический); получение произвольных устных и письменных характеристик (интервью); обобщение независимых экспертных мнений (экспертиза); психологическое тестирование и тестирование самооценки работника.

Биографический метод заключается в изучении объективных показателей личности сотрудника по его документам. Данный метод позволяет получить данные о работнике, связанные с его передвижением по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Но стоит иметь в виду, что этот метод дает неполную картину данных: он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностных и деловых свойств, характеристик и качеств работника.

Метод интервьюирования позволяет расширить систему получаемых показателей, но при этом данные о работнике будут субъективными, искаженными отношениями коллег, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет оценивание работника с объективных позиций. Метод «интервью» используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов сотрудники отдела по работе с персоналом ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяется метод «экспертиза» – обобщение независимых экспертных мнений. В качестве экспертов привлекают работников организации, хорошо знающих оцениваемого работника по совместной деятельности и обладающих независимым ни от кого мнением. Этим работников подвергают опросу по специально разработанной анкете, и

полученная информация, после проведенного анализа, используется как дополнительный источник информации для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т.д.

Методы психологического тестирования используют в основном для получения объективной информации о возможностях и способностях работника, в результате чего выявляются его личностные и деловые характеристики. Применение этой группы методов допустимо после особой предварительной подготовки экспертов, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами – психологами или социологами.

Работа по изучению личностных и деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций. Новые требования к квалификации сотрудников кадрового отдела предполагают:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;
- умение сотрудников отдела кадров обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;
- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации о степени развития личностных и деловых качеств работника;
- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей.

При отборе в кадровый резерв применяют также и практические методы: кандидат становится руководителем коллектива, который решает временную задачу; кандидат замещает отсутствующего руководителя на время его отсутствия.

Одним из важных направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. Малейшее изменение механизма управления производством, непременно, ведет к повышению требований к профессиональной подготовке современного руководителя. Основная подготовка в высшем учебном заведении уже не играет существенной роли, теперь руководителю любого уровня необходимо приобретать дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается путем повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Подготовка в области управления – важная составная часть квалификации руководителя и она во многом определяет уровень квалификации руководителя. При выборе формы обучения кандидатов для зачисления в резерв учитывают уровень их профессионального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент и др. Отдел кадров выдает заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв, учитывая выводы службы профориентации и профотбора.

Для организаций основной формой подготовки резерва кадров остается воспитание и обучение специалистов в непосредственно на производстве:

- работники привлекаются к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации в целом или по отдельным вопросам;
- работников также могут направлять в родственные организации для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

Школы резерва – важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне организации, региона. В организации зачисление в школу резерва

оформляется приказом руководителя и возглавляет ее заместитель руководителя по кадрам.

После пройденной подготовки резервистов к занятию вакантной должности, встает вопрос об обоснованном выборе того или иного сотрудника. Процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного сотрудника на руководящую должность из состава кадрового резерва предусматривает: нахождение на данной должности нескольких кандидатов; оценку необходимых профессиональных качеств кандидатов и соответствие кандидатов требованиям, которые предъявляются должности; сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее подходящего.

Выдвижение работника на соответствующую должность – завершение работы по формированию и подготовке резерва кадров. Расстановка кадров представляет собой конечную цель кадровой политики и ключевой элемент всей работы с кадрами.

Вывод по данному параграфу: созданию кадрового резерва в организации предшествует проведение некоторых процедур по определению потребности в кадровом резерве. Лишь после этого начинается подготовка к формированию кадрового резерва; формируются принципы создания; определяется качественный и количественный состав.

Таким образом, мы рассмотрели первую главу дипломной работы. По первой главе можно сделать следующие выводы: формирование кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения организации подготовленными сотрудниками, готовыми взять на себя ответственность.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, удовлетворяющие всем требованиям, предъявляемым к должности и прошедших квалификационную подготовку для замещения потенциальных вакантных должностных мест.

Наличие кадрового резерва в организации позволяет снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников. Также снижается риск занятия должности некомпетентным сотрудником.

Отбор в кадровый резерв происходит по определенным критериям, которые предъявляет отдел кадров для всех руководящих должностей и ключевых позиций.

Глава 2. Кадровый резерв ПАО Сбербанк

2.1 Характеристика ПАО Сбербанк

Сбербанк России – публичное акционерное общество, которое было основано в 1841 году. С того времени банк осуществляет операции в различных юридических формах.

Основной акционер банка – Центральный банк Российской Федерации (Банк России), которому по состоянию на 30 сентября 2015 года принадлежит 52,3 % обыкновенных акций банка или 50,0 % плюс одна акция от количества всех выпущенных акций Банка, остальными акционерами являются более 273 тысяч юридических и физических лиц (доля физических лиц в уставном капитале банка составляет около 9 %, а доля иностранных инвесторов – более 24 %). [46]

В Сбербанке высшим органом управления является общее собрание акционеров.

Деятельность банка регулирует и контролирует Центральный Банк России, который является единым регулятором банковской деятельности и финансовых рынков в Российской Федерации.

Иностранные банки, или компании Группы Сбербанк осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством своих стран.

Основной вид деятельности Группы Сбербанк – корпоративные и розничные банковские операции. Эти операции включают:

- привлечение средств во вклады и предоставление коммерческих кредитов в свободно конвертируемых валютах и местных валютах стран, где банки – участники Группы Сбербанк осуществляют свои операции, а также в российских рублях;
- предоставление услуг клиентам при осуществлении ими экспортных, или импортных операций; конверсионные операции;
- торговлю ценными бумагами и производными финансовыми инструментами.

Группа Сбербанк осуществляет свою деятельность не только на российском рынке, но и на международном.

Свою деятельность группа Сбербанк осуществляет на территории Российской Федерации через Сбербанк России, который имеет 16 территориальных банков, 78 отделений территориальных банков и 16 514 филиала, а также через основные дочерние компании, расположенные в Российской Федерации, – АО «Сбербанк Лизинг», ООО «Сбербанк Капитал», компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», АО «Негосударственный Пенсионный Фонд Сбербанка» и «Сетелем Банк» ООО. [46] В данной работе исследование проводилось на основе Томского территориального отделения Сбербанка, который расположен в г. Томск, пр. Фрунзе 90/1.

Деятельность Группы Сбербанк за пределами Российской Федерации осуществляется через дочерние банки, расположенные в Турции, Украине, Республике Беларусь, Казахстане, Австрии, Швейцарии и прочих странах Центральной и Восточной Европы, а также через отделение в Индии, представительства в Германии и Китае и компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и ряде других стран. [46]

Фактическая численность сотрудников Группы по состоянию на 30 сентября 2015 года составила 328 166 человек.

Пять лет назад Сбербанком была сформулирована новая миссия: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

В рамках сформулированной Стратегии развития Сбербанка на 2014 – 2018 года, были лишь уточнены тезисы, которые определяют принципы работы банка [46]:

- Сбербанк строит одну из лучших финансовых компаний мира.
- Сбербанк должен стать примером успеха крупной не сырьевой российской компании на международной арене.

- Развитие организации возможно только через изменение и личностный рост членов ее команды. Этот процесс начинается с лидеров и руководителей.
- Успех Сбербанка будет неполноценен, если он не окажет помощь своим сотрудникам достичь ощущения гармонии и счастья.
- Сбербанк ориентируется на устойчивое долгосрочное развитие, надежность и стабильность работы при любых обстоятельствах.
- Тем, что делает банк, может гордиться не только сам банк, но и страна.
- Ценности – это основа отношения к жизни и работе, это внутренний компас, который помогает принимать решения в самых сложных ситуациях, это принципы, верность которым Сбербанк хранит всегда и везде.

По-прежнему актуальны 9 тезисов, которые были сформулированы в Стратегии развития Банка до 2014 года, при этом были выбраны три простых и важных ориентира:

- Я – лидер
- Мы – команда
- Все – для клиента

«Лидерство для нас – это в первую очередь готовность принимать на себя ответственность. Это постоянное развитие и совершенствование. Это то, каким бы мы хотели видеть каждого сотрудника Сбербанка вне зависимости от занимаемой им должности.

Превышение ожиданий клиентов станет основным критерием оценки нашей работы и основной метрикой успеха. Мы хотим, чтобы каждый сотрудник стремился превзойти ожидания своего клиента, доставить ему радость и удивление от качества нашей работы».

Финансовые цели стратегии банка направлены на дальнейшее укрепление своих позиций в роли одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшее время планируется удвоить показатели чистой

прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала должна остаться выше мировых аналогов.

Исследование внутренней и внешней среды банка позволяет определить его сильные и слабые стороны, способствует максимальному использованию сильных сторон, преодолению слабых сторон, применению благоприятных возможностей и защите от потенциальных угроз. Для обнаружения сильных и слабых сторон используют SWOT-анализ. Этот анализ представляет собой метод стратегического планирования, идея которого заключается в принятии решений для превращения слабых сторон в сильные, угроз в возможности, а также в развитии сильных сторон организации в соответствии с её ограниченными возможностями. Ниже приведен SWOT-анализ Сбербанка (Табл. 1):

Таблица 1 – SWOT-анализ сильных и слабых сторон Сбербанка

<p>S (Strengths – сильные стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> • репутация и брэнд • разветвленная филиальная сеть, территориальная доступность для населения • современная инфраструктура • выход на международные рынки 	<p>W (Weaknesses – слабые стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> • трудоемкость принятия оперативных решений в филиалах • высокий уровень бюрократизма • высокая текучесть кадров на низших уровнях • низкий уровень удовлетворенности клиентов
<p>O (Opportunities – возможности)</p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение международных сетей • рост доли кредитования за счет финансирования строительства и инновационных проектов • создание программ лояльности • сохранение небольших процентных ставок 	<p>T (Threats – угрозы)</p> <ul style="list-style-type: none"> • экономические кризисы в стране • мировые финансовые кризисы • усиление конкуренции • сокращение рентабельности операция

Выявленные проблемы Сбербанка не являются особенно критичными в рамках текущей ситуации, однако нельзя игнорировать их решение, а

Сбербанку необходимо постепенно и качественно разрешать имеющиеся недостатки, придерживаясь следующих стратегий для достижения стратегических целей своего развития:

I. Стратегии роста:

- стратегия обновления продукта: формирование полнофункциональной многоканальной системы обслуживания клиентов и изменение структуры транзакций за счет перевода большей части операций в автоматизированные каналы продаж и обслуживания;
- стратегия диверсификации: расширение спектра услуг;
- стратегия интеграции: приобретение и создание банковских и небанковских финансовых компаний в России и за ее пределами.

II. Конкурентные стратегии целесообразно выбрать:

- для усиления сильных сторон и поддержки стратегии обновления продукта – стратегию дифференциации-индивидуализации (развитие и укрепление бренда, переход от существующего «инертного» доверия к концепции «позитивного доверия»);
- стратегию фокусирования (дифференциацию модели работы банка и продуктового предложения по ключевым сегментам);
- стратегия наилучшей стоимости (обеспечение возможности продажи клиентам всей линейки банковских продуктов, адаптированных под нужды соответствующих сегментов).

Для современной внешней среды характерны быстро меняющиеся условия, факторы и ужесточение конкуренции. Успешная деятельность банка на финансовом рынке во многом зависит от правильно выбранной стратегии развития. Стратегия развития показывает способы достижения поставленных целей, определяет спектр услуг, предоставляемых клиентам.

PEST-анализ – это инструмент, который применяется для выявления некоторых аспектов внешней среды: политических; экономических; социальных; технологических.

Политические аспекты изучаются в связи с прямым влиянием власти, что определяет внешнюю среду организации и получение необходимых ресурсов для текущей деятельности. Причиной изучения экономического аспекта является наглядное распределение ресурсов на уровне страны, это является важнейшим условием деятельности организации. Социальная компонента PEST – анализа является важной для анализа потребительских предпочтений. Технологическая составляющая исследуется для обновления, активности и развития научно-технических исследований, которые в свою очередь являются причинами привлечения клиентов, изменений и появления новых продуктов.

На деятельность Сбербанка влияет множество внешних факторов, которые представляют, как угрозы для него, так и открывают новые возможности:

I. Рыночная власть поставщиков.

Рыночная власть поставщиков в сфере банковских услуг не имеет большой силы, так как они представляют, в основном, аналогичную продукцию: кассовые автоматы, сейфы. Сбербанк имеет право выбрать любую компанию с более разумной ценой и достойным качеством, у него существует широкий выбор поставщиков. Сбербанк проводит конкурсы на поставку оборудования, что подтверждает минимальную власть поставщиков.

II. Рыночная власть потребителей.

Данная сила показывает, в какой степени покупатели могут повлиять на компанию. На рынке банковских услуг основными потребителями считаются физические и юридические лица: акционеры, вкладчики, заемщики, векселедержатели. На мой взгляд, Сбербанк обладает значительной клиентской базой во всех сегментах и во всех регионах страны. Сбербанк обеспечивает большую часть операций банковского сектора по переводу пенсий, начислению заработной платы, проведению платежей. Не смотря на это, не стоит недооценивать возможности банков-конкурентов на рынке кредитования и

размещения денежных средств, в том числе в условиях экономической нестабильности.

III. Уровень конкурентной борьбы Конкурентами.

Сбербанка являются коммерческие банки, такие как ВТБ 24, Газпромбанк, Альфа-банк, Райффайзенбанк и другие, предоставляющие стандартные банковские услуги. Доля ЦБ РФ в акциях Сбербанка составляет 50% плюс одна, что обеспечивает Сбербанк государственной поддержкой. В данном случае конкуренция со стороны частных банков не может повлиять негативно на функционирование Сбербанка. Несмотря на недостижимость Сбербанка, более выгодные ставки по кредитам частных банков могут забрать клиентов.

IV. Угроза появления продуктов-заменителей.

Сбербанк, как уже было подмечено, предоставляет практически уникальные услуги и продукции со своими отличительными характеристиками, поэтому существует совсем низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей. Однако всегда нужно учитывать любой вариант развития событий и быть готовым к ним.

V. Угроза появления потенциальных новичков.

Оценить этот пункт можно с помощью оценки высоты барьеров входа или иначе с точки зрения сложности попадания на рынок банковских услуг. Чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь существенный начальный капитал, получить лицензию – все это, так или иначе, усложняет вход на рынок. Таким образом, Сбербанк спокойно относится к образованию новых банков.

Вывод к анализу пяти силам Портера: оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент Сбербанку не грозит высокий уровень угрозы со стороны поставщиков, потребителей, товаров-заменителей, потенциальных новичков и уровень самой конкурентной борьбы относительно минимален. Но все же Сбербанку есть над, чем работать и к чему стремиться.

На организацию косвенно оказывает влияние состояние экономики и изменения, происходящие с ней, а именно уровень инфляции, общее благосостояние страны, уровень рефинансирования т.д. Для банковского сектора характерен рост уровня инфляции. Подтверждение данному высказыванию – возрастают цены на сырье, тарифы на услуги, к тому же, отсутствует эффективная государственная антимонопольная политика.

На Сбербанк оказывает влияние и социокультурный фактор, к которому относятся стиль жизни, уровень образования людей, базовые ценности, отношение к труду и т.д. Современный стиль жизни динамичен, люди больше ориентируются на успех в работе, связывая это с достойным будущим.

Повышение качества технологий в банковской сфере оказывает влияние на отрасль и на компанию, в частности. У клиентов банка появилась возможность управлять своим счетом с помощью Интернета прямо из дома. Возможность пользоваться электронной очередью в самих отделениях Сбербанка, что упрощает саму процедуру и экономит время клиента.

Таким образом, мы видим, что динамика внешних факторов в банковской сфере велика. Сбербанк не ощущает большого влияния внешнего окружения со стороны частных банков, однако оно, несомненно, есть.

Кадровая стратегия Сбербанка разработана в рамках общей стратегии организации на 2014 – 2018 годы. Основные тезисы:

К 2018 году Сбербанк глазами своих сотрудников и внешнего рынка кандидатов будет:

- местом, где работа доставляет удовольствие. Банк превратится в лучшее место для работы людей разных поколений и с разными потребностями;
- лучшей школой для руководителей. Цель – чтобы для рынка труда был востребован руководитель, прошедший школу Сбербанка;
- лучшей школой по работе с клиентами (внутренними и внешними). У всех сотрудников будет высокий уровень навыков и знаний, а главное – правильное отношение к клиентам и своей работе;

- международной компанией. Сбербанк выйдет на международный уровень как с точки зрения наших кадровых процессов и процедур, так и с точки зрения корпоративной культуры.

Реализация этого видения и решение задач стратегии Банка потребует изменений по нескольким направлениям, например:

- Сбербанк осуществит переход к новой корпоративной культуре лидерства. Каждый сотрудник должен проникнуться культурой лидерства вне зависимости от должности и уровня в организации.
- Ценности Сбербанка («Я – лидер», «Мы – команда» и «Все – для клиента») наполнятся реальным содержанием и каждодневной значимостью для всех сотрудников. Проявления этих ценностей в ежедневном поведении должны поддерживаться всеми кадровыми процессами и процедурами. Для этого банк изменит системы подбора, продвижения, оценки результатов деятельности и оплаты труда, программу формирования кадрового резерва, а также модифицирует системы обучения. Данные изменения будут связаны с мероприятиями в области внутренних коммуникаций и поддержаны ролевыми моделями на примере поведения ключевых руководителей Банка.
- Будет внедрен новый стандарт развития руководителей. Руководители банка (от младшего до старшего звена) оказывают ключевое влияние на вовлеченность сотрудников, на результаты бизнеса, на качество клиентского опыта в Сбербанке. Задача Сбербанка заключается в обеспечении максимально эффективного подбора, развития и подготовки абсолютно всех руководителей в банке с точки зрения их личных качеств, отношения к работе, профессиональных и управленческих навыков. Ключевая роль в развитии лидеров мирового класса будет принадлежать Корпоративному университету Сбербанка.
- Сбербанк выведет на новый уровень свои возможности по поиску, обучению и развитию персонала, взаимодействующего с клиентами.

Банку важно, чтобы клиент доверял не только Сбербанку как финансовому институту, но и своему клиентскому менеджеру как советнику и профессионалу. За период 2014 – 2018 годов Сбербанк ожидает, что в его системе появится несколько десятков тысяч новых позиций, связанных с работой с нашими клиентами.

- Главный капитал Сбербанка – это люди, члены команды банка.
- Команда Сбербанка глубоко убеждена, что ее основным конкурентным преимуществом должно стать умение отбирать таланты, их развивать и выращивать, а также эффективно ими управлять. и др.

Нами был проведен SWOT-анализ кадровой политики Сбербанка (Табл.

2):

Таблица 2 – SWOT-анализ кадровой политики Сбербанка

<p>S (Strengths – сильные стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> • высококвалифицированные сотрудники руководящих должностей • высокая доля молодых прогрессивных специалистов • система обучения руководителей среднего и высшего уровней • система оценки кадрового потенциала 	<p>W (Weaknesses – слабые стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая интенсивность труда • высокая текучесть кадров на должностях низшего уровня • отсутствие опыта и необходимых компетенций у молодых специалистов
<p>O (Opportunities – возможности)</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование не только внутреннего, но и внешнего кадрового потенциала • повышение уровня привлекательности как работодателя 	<p>T (Threats – угрозы)</p> <ul style="list-style-type: none"> • снижение уровня знаний и квалификации сотрудников • низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников • потеря сотрудников с высоким уровнем потенциала

Таким образом, банк должен обратить внимание на свои слабые стороны и угрозы и заняться их решением.

Вывод по данному параграфу состоит в том, что Сбербанк представляет собой крупную развивающуюся сеть. Для своей успешной деятельности Сбербанк заботится о своем всестороннем развитии: составляет стратегии развития и преобразования; видит свои слабые стороны и делает все, чтобы их устранить.

2.2 Кадровый резерв ПАО Сбербанк

Более подробно остановимся на изучении организации HR-цикла и модели корпоративных компетенций в ПАО Сбербанк.

HR-цикл – это единая система взаимодействия руководителя с сотрудниками в течение года.

HR-цикл преследует цель систематизации и повышения эффективности деятельности руководителей в вопросах управления персоналом в рамках календарного года.

Задача HR-цикла – установление понятных и прозрачных связей между основными процессами управления персоналом в течение календарного года.

В Сбербанке цикл разделен на четыре составляющие – по кварталам, в которых он реализуется.

Входная точка HR-цикла подбор сотрудника. Непосредственный руководитель является ключевым звеном в процессе подбора персонала в свое подразделение, при этом вышестоящий руководитель, специалисты по подбору персонала и его оценке, а также специалисты по безопасности помогают оценить кандидата с разных сторон.

При назначении сотрудника на должность, ему должны предоставить следующую информацию: цель, функции и квалификационные требования к должности; место должности в организационной структуре, иерархии должностей и разрядной сетке Банка; структура и размер целевого совокупного

дохода для должности; пакет корпоративных льгот и привилегий, составленный в зависимости от должности сотрудника.

Первый этап HR-цикла – подведение итогов деятельности и согласование новых целей, в рамках которого основными мероприятиями на постоянной и ежеквартальной основе являются подбор и адаптация, развитие и продвижение сотрудников, оценка «5+» и оценка целей, обратная связь. На этом этапе происходит согласование и каскадирование целей на оценочный период; проведение кадровых комиссий; формирование планов работ в соответствии с решениями кадровых комиссий.

Второй этап HR-цикла – планирование карьеры и развития. На этом этапе необходимо выполнять 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.

Третий этап HR-цикла – развитие и продвижение сотрудников, в рамках которого осуществляют следующие шаги: актуализация индивидуальных планов развития сотрудников; согласование программы обучения для сотрудников; принятие решений по сотрудникам, не выполнившим план улучшения; продвижение сотрудников из кадрового резерва; составление заявки на подбор на освободившиеся вакансии и планы адаптации новых сотрудников.

Четвертый этап HR-цикла – оценка деятельности, обратная связь. На этом этапе производят следующие шаги: подведение итогов года; обратная связь методом 360 градусов; прогнозные итоги выполнения целей и оценки «5+» за 4 квартал и за год; формирование профилей сотрудников, которые будут использованы при представлении сотрудников на кадровой комиссии в следующем году.

В 2016 г. в ПАО Сбербанк была внедрена новая модель корпоративных компетенций.

Модель компетенций – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Это основной инструмент для оценки персонала, планирования индивидуального развития и формирования кадрового резерва.

Предпосылками к созданию новой модели компетенций явилось завершение выполнения стратегия Сбербанка на 2009 – 2014 гг. и формирование новой стратегии на 2014 – 2018 гг., в основу которой легли следующие приоритеты развития:

- С клиентами на всю жизнь;
- Команда и культура;
- Технологический прорыв;
- Финансовая результативность;
- Зрелая организация.

Менеджеры среднего звена, топ-менеджеры и консультанты приняли участие в процессе создания новой модели компетенций, в центре внимания которых были характеристики успешных сотрудников, новые требования в связи с происходящими изменениями и образ идеального сотрудника в соответствии с новой стратегией. Работа строилась на индивидуальных интервью, групповых сессиях, анализе собранной информации, согласовании и формировании концепции.

В результате сформированная новая модель компетенций имеет влияние на весь HR-цикл.

В структуре модели корпоративные компетенции разделены на два блока: компетенции потенциала и управленческие компетенции, каждый из которых содержит несколько групп компетенций (Табл. 3):

Таблица 3 – Корпоративные компетенции

<p>Управленческие компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управляет бизнесом: стратегическое мышление; управление исполнением 	<p>Компетенции потенциала:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управляет информацией и взаимодействием: системное мышление; коммуникация и
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • управляет людьми: формирование вовлеченности; работа с талантами 	<p>влияние</p> <ul style="list-style-type: none"> • член команды Сбербанка: я – лидер; мы – команда; все – для клиента
--	---

В зависимости от уровня подготовленности сотрудников определены разные наборы компетенций и целевой уровень проявления компетенций. Шкала оценки компетенций содержит пять основных уровней, отражающие степень владения сотрудниками компетенцией. С первого по третий уровни характеризуются рост личной эффективности, уровни три и четыре предполагают увеличение масштаба решаемых задач (1 – начальный уровень, 2 – уровень опыта, 3 – уровень мастерства, 4 – уровень глобального мастерства). В рамках каждой компетенции сформулированы описания к каждому уровню, о которых информируют сотрудников и используют в рамках оценки текущей деятельности и при формировании кадрового резерва.

Процесс управление карьерой состоит из следующих этапов:

- Проведение кадровой комиссии;
- формирование индивидуального плана развития (ИПР);
- отбор и утверждение кадровых резервистов;
- выполнение планов улучшения;
- реализация программы развития в соответствии с ИПР;
- реализация карьерных перемещений;
- обратная связь по итогам года в формате «360» для руководителей.

Подпроцесс формирования кадрового резерва охватывает целевую аудиторию руководителей всех уровней и применяется ежегодно. Он состоит из следующих этапов:

I. Планирование потребности, рекомендации в кадровый резерв.

- планируется ротация руководителей ключевых должностей;
- планируется потребность в кадровом резерве на эти должности;
- рассчитывается региональные квоты на кандидатов в кадровый резерв;

- рекомендация на кадровых комиссиях выдвижения в резерв лучших руководителей;

II. Отбор кандидатов, оценочные мероприятия.

- проводится оценка профессиональных и корпоративных компетенций;
- определяется уровень владения английским языком;
- определяются личностные особенности и роли в команде;
- определяется степень соответствия профилю ключевой должности;

III. Утверждение кадрового резерва.

- обеспечивается участие руководства ЦА (центральный аппарат) и ТБ/ПЦП (территориальный банк/подразделение центрального подчинения);
- утверждается кадровый резерв на комиссии по талантам;
- планируется карьера и развитие;
- формируется матрица преемственности каждой ключевой должности;

IV. Развитие кадрового резерва.

- обеспечивается необходимый опыт и знания за счет системы длительных стажировок;
- развитие руководителей через опыт других;
- оценивается статус готовности кандидата;
- обучение на специальной программе корпоративного университета;

V. Назначение на ключевые позиции.

- на основании соответствия профиля резервиста профилю ключевой должности;
- подтверждается статус готовности резервистов;
- сокращается процесс назначения за счет оптимизации необходимых согласований;
- обеспечивается открытость и доступность базы кадрового резерва.

Ключевые роли в системе кадрового резерва:

- вышестоящий руководитель (создает культуру работы с талантами банка, участвует в отборе, утверждении и развитии кадрового резерва);
- руководитель (рекомендует успешных сотрудников в кадровый резерв, поощряет развитие и продвижение сотрудников по всей системе банка, привлекает внутренних сотрудников в команду);
- резервист (ответственен за построение своей карьеры, готов к развитию и продвижению в банке);
- HR-служба (обеспечивает методологическую поддержку всей системы отбора, развития и продвижения резерва банка, организует все элементы системы).

Кадровый резерв формируют на ключевые должности Банка, а для остальных позиций реализуется принцип преемственности. Кадровый резерв формируется на два года и обновляется на ежегодной основе в соответствии с потребностями. Кадровый резерв утверждают руководители соответствующего уровня, которые принимают решения о назначении на ключевые должности.

Критерии выделения ключевых должностей руководителей высшего, среднего и линейного звена:

- существенное влияние на бизнес-результат;
- дефицит квалифицированных кандидатов на ключевые должности на рынке труда;
- высокая концентрация операционного риска;
- особенности кадрового состава ТБ/ПЦП (плановые ротации, выход на пенсию и т.д.).

Критерии продления срока работы на ключевой должности:

- I. основной критерий – текущие результаты, подтвержденные на Кадровой комиссии;
- II. дополнительные критерии (для бизнеса):
 - стабильная динамика роста показателей (для продающих подразделений);

- уникальность экспертизы и опыта (например, национальные особенности территории);
- увеличение объемов бизнеса, штатной численности др.;
- продвижение сотрудников в систему;
- индекс удовлетворенности внешних клиентов;

III. дополнительные критерии (для не продающих подразделений):

- уникальность экспертизы и опыта (например, национальные особенности территории);
- продвижение сотрудников в систему;
- результаты опроса голос внутреннего клиента;
- показатель по вовлеченности.

Рабочим органом по управлению карьерным развитием руководителей банка является кадровая комиссия. Деятельность кадровой комиссии определяется Положением о кадровой комиссии.

Цель комиссии – определить уровень успешности и дальнейшие действия по работе с каждым оцениваемым сотрудником. Для достижения поставленной цели комиссия решает следующие задачи:

- рассматривает информацию об оцениваемом сотруднике (профессиональный опыт, образование, результаты оценки деятельности, результаты оценки компетенций и личностных качеств и другую персональную информацию);
- определяет уровень успешности оцениваемого сотрудника в текущей должности;
- определяет план действий по работе с каждым оцениваемым сотрудником;
- определяет список оцениваемых сотрудников, рекомендуемых к участию в кадровом резерве на ключевые должности банка;
- согласует список преемников из числа оцениваемых сотрудников.

Результатом заседания комиссии является Протокол заседания, где зафиксированы решения комиссии по каждому оцениваемому сотруднику.

Протокол заседания комиссии содержит следующую информацию:

- уровень успешности каждого оцениваемого сотрудника;
- рекомендованную позицию и статус готовности каждого оцениваемого сотрудника к переходу на данную позицию;
- рекомендации по развитию и повышению эффективности каждого оцениваемого сотрудника;
- данные о преемнике, или преемниках непосредственного руководителя из числа оцениваемых сотрудников либо сроки подготовки преемника. Количество согласованных преемников не может быть более двух.

Непосредственный руководитель в течение 10 рабочих дней после завершения заседания комиссии предоставляет оцениваемым сотрудникам обратную связь по итогам заседания комиссии.

По итогам проведенной кадровой комиссии сотрудник может быть отнесен к одной из следующих зон:

- красная зона – сотрудник нестабильно эффективен либо неэффективен в текущей роли. Составляется Recovery plan, по итогам реализации которого принимается решение о дальнейшем развитии сотрудника;
- желтая зона – сотрудник эффективен в текущей роли. Для данных сотрудников определяется будущая целевая должность, составляется и утверждается индивидуальный план развития, определяется наставник, проводится обучение и дается обратная связь.
- зеленая зона – сотрудник оценивается как высоко результативный и высоко потенциальный, готов к продвижению. Данные сотрудники рассматриваются для включения в кросс-функциональный резерв.

Регламент формирования и управления кросс-функциональным кадровым резервом на ключевые должности ПАО Сбербанк определяет Правила и Порядок формирования кадрового резерва на ключевые должности.

Кросс-функциональный кадровый резерв на ключевые должности – отобранный состав руководителей, достигающих высоких результатов деятельности, обладающих высоким деловым потенциалом, готовых занять ключевые должности.

Цель формирования кадрового резерва - своевременное обеспечение кадровой защищенности Банка за счет создания эффективной системы подготовки и своевременного назначения руководителей на ключевые должности.

Для достижения цели в ходе формирования и управления кадровым резервом должны быть решаться следующие задачи:

- отбор в кадровый резерв наиболее эффективных руководителей с потенциалом к дальнейшему росту;
- целевое развитие резервистов на определенную должность;
- обеспечение планомерного продвижения на вышестоящие должности резервистов, обладающих высоким уровнем профессиональной и управленческой компетентности.

Кросс-функциональный кадровый резерв на уровне территориального банка формируется на позиции:

- Заместитель управляющего головного отделения;
- Директор самостоятельного структурного подразделения;
- Руководитель самостоятельного структурного подразделения.

В кадровый резерв включаются руководители, которые имеют высокие показатели результативности деятельности, обладают высоким потенциалом к развитию, а также мотивированы занять ключевые должности в течение двух лет.

При поиске кандидатов на замещение вакантной должности соблюдается следующая последовательность:

- резервисты;
- внутренние кандидаты;

- внешние кандидаты.

Этапы формирования и управления кадровым резервом:

- формирование кадрового резерва;
- подготовка резервистов на ключевые должности;
- продвижение резервистов на ключевые должности, или 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 мероприятий;
- Принять участие в Комиссии по талантам.

Оценочные мероприятия в рамках формирования кросс-канального резерва:

- Онлайн тестирование по определению потенциала к развитию (learning agility). Методика позволяет оценить и соотнести степень развития различных способностей, задания максимально приближены к реальным задачам сотрудников;
- тестирование TQ (Talent Q). 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 Сбербанк.

Комиссия по талантам – рабочая группа, формируемая из числа сотрудников ПАО Сбербанк, 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:

- формирование мнения об управленческом потенциале кандидатов в кадровый резерв;
- принятие решения по каждому кандидату о возможности его включения в кадровый резерв.

Работа комиссии по талантам включает в себя два аспекта: 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 определяет отдел карьерного развития и согласовывает 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 должно составлять не менее четырех человек.

По завершению работы комиссии по талантам каждому кандидату предоставляется обратная связь, в ходе которой кандидату сообщается следующая информация:

- решение о зачислении, или 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 Сбербанка России – 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.

Индивидуальный план развития 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.

Сотрудникам, состоящим в кадровом резерве Сбербанка доступны современные инструменты индивидуального развития: менторинг, консультации менеджеров по карьерному развитию, стажировки, участие в кросс-функциональных бизнес-проектах.

Кроме того, в целях саморазвития сотрудников создан образовательный портал для руководителей Сбербанка «Виртуальная школа». Проект стартовал в декабре 2012 года, и сейчас в системе зарегистрировано более 25000 пользователей. Новейшие технологии дистанционного обучения, комплексный подход к развитию ключевых компетенций и доступ к уникальным бизнес-практикам – это то, что делает виртуальную школу Сбербанка мощным инструментом профессионального развития сотрудников.

Прежде всего, виртуальная школа позволяет сотрудникам планировать обучение и выстраивать индивидуальную траекторию развития. Основой для

планирования является корпоративная модель компетенций. Она содержит ключевые навыки, которые сотруднику нужно развивать, чтобы стать успешным. Для каждого ключевого навыка предлагается подборка актуального контента от ведущих российских и западных экспертов. База знаний виртуальной школы охватывает широкую область знаний: финансы и экономика, менеджмент, маркетинг, реклама, PR, личная эффективность, здоровье и многое другое. Изучая выбранную тему, пользователь не только читает книги и смотрит видеолекции, он работает в группе, участвует в вебинарах и общается с преподавателем в онлайн режиме. Кроме того, на площадке виртуальной школы проходят дистанционные курсы по программам Корпоративного университета Сбербанка. Уникальные программы управленческого развития реализуются совместно с ведущими зарубежными университетами и бизнес-школами: London Business School, Stanford (управление инновациями), Berkely (финансы и управление рисками), Massachusetts Institute of Technology (развитие сотрудников ИТ блока).

Кроме того, доступны еще две программы обучения:

- I. Сбербанк 500 – модульный проект, который реализует Корпоративный университет Сбербанка вместе с фаворитами современного управленческого образования – бизнес-школа INSEAD и Российская экономическая школа. С начала старта проекта в 2011 году, её успешно окончили 1200 руководителей среднего звена Группы Сбербанк. Содержание проекта Сбербанк 500 отвечает комплексному набору обязательных дисциплин в рамках обучения по программе MBA и содержит 8 учебных курсов: экономику, управление операциями, финансы, маркетинг, стратегический менеджмент, управление человеческим капиталом, принятие решений и лидерство. Проект был разработан с применением новейших образовательных технологий и совмещает очный формат с дистанционным обучением на онлайн-платформе INSEAD, индивидуальные и групповые проекты.

II. Программа MINI-MBA – это зарекомендовавший себя формат бизнес-образования, позволяющий интенсивно повысить квалификацию менеджера. В основе курса – углубленное изучение основных управленческих и профессиональных бизнес-компетенций в расширенном формате профессиональной переподготовки.

В Сбербанке для зачисления в кадровый резерв также используют следующие три программы развития:

I. «Лидеры будущего» – первая программа по развитию управленческих компетенций для специалистов. Целевая аудитория программы – специалисты, выполняющие управленческие функции (координирующие и организующие работу других людей).

II. «HiPo» – руководители, отвечающие следующим критериям: высокая результативность деятельности и ценности, имеются кросс-функциональные/кросс-территориальные перемещения, мотивация на карьерный рост и развитие, в текущей роли проработал уже некоторое время.

III. «Шаг вперед» – программа обучения сотрудников для замещения массовых должностей.

В конце прохождения программ обучения кадровая комиссия принимает решение о замещении вакантных должностей, назначении преемников или включения/выбытия из кадрового резерва.

Вывод по данному параграфу: в Сбербанке уже налажена система работы с кадровым резервом. На протяжении нескольких лет банк занимается подготовкой собственных резервистов для занятия ключевых позиций.

В банке действует успешно организованный HR-цикл и модель корпоративных компетенций ПАО Сбербанк. Модель компетенций является основным инструментом для оценки персонала, планирования индивидуального развития и формирования кадрового резерва. А HR-цикл, в свою очередь, позволяет получить эффективную обратную связь между руководителем и сотрудником.

Состав сотрудников, прошедших отбор в кадровый резерв, утверждает комиссия по талантам. Затем определяются программы подготовки и обучения резервистов.

Как мы видим, Сбербанк особое внимание уделяет обучению своих сотрудников и дает им для этого широкие возможности. Обучение можно пройти по различным программам и направлениям, в зависимости от того, в чем нуждается сотрудник.

Сбербанк владеет перспективным кадровым потенциалом, что позволит ему продолжать развиваться и расширять свои возможности.

2.3 Рекомендации по совершенствованию процесса формирования и развития кадрового резерва в ПАО Сбербанк

В ходе исследования были выявлены некоторые недостатки, которые влияют на эффективное функционирование системы работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк:

- высокая текучесть кадров на низших уровнях.
- низкий уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.
- некоторая обобщенность требований к кандидатам для зачисления в кадровый резерв.
- неполная проработка индивидуального плана развития.
- в ходе беседы с экспертом группы подбора и карьерного развития управления по работе с персоналом ПАО Сбербанка (территориальный банк в г. Томск), было выявлено, что многие сотрудники все не имеют точного представления, что им необходимо делать, чтобы улучшить уровень владения какой-либо компетенцией.

После проведенного исследования настоящей кадровой политики и системы формирования и развития кадрового резерва в ПАО Сбербанк, хотелось бы отметить, что организация осуществляет системную работу по

оценке деятельности сотрудников, оценке потенциала, организована система отбора и обучения кадрового резерва, разработана матрица корпоративных компетенций. Также сформированы нормативные документы по всем направлениям, определены ответственные подразделения и органы, выстроена информационная поддержка проводимых мероприятий в рамках кадровой политики.

В результате исследования были предложены следующие рекомендации для устранения выявленных недостатков и для совершенствования системы формирования и развития кадрового резерва:

- I. к кандидатам должен предъявляться высокий уровень требований в кросс-функциональный резерв и разрыв в развитии компетенций линейного и среднего менеджмента. Необходимо разработать более дифференцированную систему оценки компетенций в зависимости от планируемой должности для назначения кандидата и перспективности назначения на должность.
- II. основной инструмент резервиста в рамках развития на запланированную должность – индивидуальный план развития (ИПР) составленный резервистом и утвержденный руководителем. Для полной проработки плана можно использовать внешних специалистов. Сторонний специалист будет более компетентным, т. к. карьерный консультант HR-подразделения не обладает всеми необходимыми компетенциями, или же специалист должен пройти специальное обучение. Системное использование ИПР обеспечивает:
 - возможность видеть менеджерский потенциал компании и прогнозировать возможности ее развития;
 - контроль процессов обучения и развития. Зная ИПР своих менеджеров, компания сможет более точно проводить кадровую политику;
 - направленность усилий в рамках стратегии компании. Участвуя в составлении ИПР посредством внешних и внутренних консультантов,

компания помогает менеджерам выделять приоритеты и расставлять акценты при обучении и развитии согласно стратегии.

III. у оцениваемых должно быть точное понимание в рамках проводимых оценочных мероприятий и утвержденных в кадровый резерв сотрудников необходимых действий с целью повышения уровня той или иной компетенции. В настоящее время по итогам оценки дается обратная связь в режиме видеосвязи, которая не позволяет качественно отработать зоны роста.

IV. в течение года организация мероприятий по повышению вовлеченности кандидатов. Актуально проведение круглых столов 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.

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

Заключение

В выпускной квалификационной работе была исследована система работы с кадровым резервом на примере Публичного Акционерного Общества «Сбербанк». В данной работе мною были исследованы сущность и значение кадрового резерва, роль развития потенциала собственных сотрудников, а также выявлены недостатки, которые влияют на эффективное функционирование системы работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк.

Сегодня на рынке труда ощущается нехватка квалифицированных специалистов, поэтому организации решают эту проблему путем развития своей кадровой политики, в частности кадрового планирования, создания кадрового резерва, создания программ обучения и др.

Система работы с кадровым резервом позволяет организации быстро закрывать открывшиеся ключевые вакансии, что повышает качество и эффективность труда.

Работа с кадровым резервом необходима по нескольким причинам:

- это эффективный способ «выращивания» собственных специалистов, которые информированы о специфике работы своей организации;
- это способ сохранения знаний и опыта сотрудников в организации;
- это выгодное распределение финансовых средств;
- это действенный способ мотивации перспективных сотрудников;
- это своевременное замещение вакантных должностей подготовленными резервистами.

Как мы видим, кадровый резерв имеет огромное значение для организации. Сбербанк, как крупная и успешная организация, понимает это и поэтому ведет работу со своим кадровым резервом.

В дипломной работе были рассмотрены особенности работы с кадровым резервом ПАО Сбербанк. Особое внимание уделяется обучению и развитию сотрудников, входящих в кадровый резерв. В ПАО Сбербанк организована квалифицированная работа с персоналом, чему способствовала стратегия его

развития. Преимуществами стратегии, безусловно, являются заблаговременная работа с кадровым резервом. Программы обучения и переподготовки персонала для зачисления сотрудников в кадровый резерв вполне оправдывают ожидания.

В результате проведенного исследования были обнаружены некоторые недостатки в работе с кадровым резервом и были предложены некоторые рекомендации для дальнейшего совершенствования работы по подготовке сотрудников к внесению в кадровый резерв.

Список использованных источников

1. Абдукаримов В. И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2014. – № 8. – С. 7-10.
2. Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/А. Н. Аверин. - 3-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2005. 224 с.
3. Агабекян Р. Л. Проблемы и тенденции развития стратегического управления персоналом компании: российский и зарубежный опыт // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 12-2, С. 734-737.
4. Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
5. Альманах №1 Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс] / ООО «Издательский дом «Гребенников». URL: <http://www.grebennikov.ru> (дата обращения: 28.03.2017)
6. Апенько С. А. Методология, теория и практика оценки персонала. М.: Информ-Знание, 2005. 510 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. 832 с.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. 239 с.
9. Берглезова Т. В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия // Корпоративный менеджмент. - 2008. - № 12.
10. Беседина Л. А. Наставничество – лучшее из прошлого, которое работает на будущее [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.uhr.ru> (дата обращения: 30.03.2017)

11. Ботвинник С. Л. Разработка практических рекомендаций по формированию системы кадрового резерва // Экономика и право. - 2012. - № 4.
12. Бугаков В. М. Управление персоналом: Учебное пособие / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Быčkова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
13. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М. И. Бухалков. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
14. Бухалков М. И. Управление персоналом: Учебник / М. И. Бухалков. М.: ИНФРА-М, 2012. 400 с.
15. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала, Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
16. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2008. 688 с.
17. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Магистр, 2014. 576 с.
18. Вырупаева, Т. В. Планирование потребности в кадрах в системе управления карьерой на государственной службе / Вырупаева Т. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 116–121.
19. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. М.: ИНФРА-М, 2012. 282 с.
20. Головкина Н. Г. Дистанционный наставник как инструмент адаптации [Электронный ресурс]. - URL: <http://pharmpersonal.ru/articles/> (дата обращения: 02.04.2017)
21. Григорьева И. С. Оценка персонала для управленческого резерва // Управление человеческим потенциалом. - 2009. - № 1.
22. Дементьева А. Г. Управление персоналом: Учебник / А. Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. 287 с.

23. Дятлов В. А., Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия, 5-е изд. - М.: Дело, 2003. 272 с.
24. Егоршин А. П. Управление персоналом, Учебник, Москва, 2003. 720 с.
25. Ивановская Л. В. Современные взгляды на «кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 10-1. – С. 178-183.
26. Калачева Л. Н. Кадровый потенциал и кадровая политика. – Новосибирск: Изд-во НГУ, 2009. 244 с.
27. Кандаурова И. А. HR-стратегия – часть политики компании // Управление развитием персонала. – 2010. – №. 2. – С. 88-99.
28. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. М.: Инфра-М, 2013. 447 с.
29. Князева О. В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях // Российское предпринимательство. – 2010. – № 1. – С. 60-64.
30. Красноженова Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие : для студентов вузов / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. - М. : ИНФРА-М, 2011. 158 с.
31. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. 255 с.
32. Лапшина И. М., Гущин Г. К. Маркетинговый подход в продвижении молодого специалиста на рынке труда // Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки. Тамбов. - 2009. - № 1. С. 327-330.
33. Либерман К.А. Планирование и организация работы с резервом кадров [Электронный ресурс]. - URL: http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba_id=913 (дата обращения: 21.05.2017)

- 34.Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. М.: ОМЕГА-Л, 2014. 383 с.
- 35.Маслова В. М. Кадровый резерв – элемент системы развития персонала // Человеческий капитал. – 2013. – №7. – С. 86-92.
- 36.Медведев А. А. Управление кадровым резервом руководителей высшего звена как инструмент развития персонала организации: автореф. дис. канд. социол. наук / А. А. Медведев. – Пятигорск, 2012. 27 с.
- 37.Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев; Изд.торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. 342 с.
- 38.Митрофанова Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебнопрактическое пособие / Е. А. Митрофанова. М.: Проспект, 2013. 72 с.
- 39.Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е. Б. Моргунов. М.: Юрайт, 2011. 561 с.
- 40.Муртазин Р. Р. Управленческий резерв компании: справочник по управлению персоналом / Р. Р. Муртазин. – 2004. – № 10. – С. 97.
- 41.Николаев А. В. Повышение эффективности формирования кадрового резерва организации: автореф. дис. канд. экон. наук / А.В. Николаев. М.: 2006. 12 с.
- 42.Носкова М. В. Системный подход к кадровому потенциалу как экономической категории // Вестник Алтайского государственного университета. - 2009. - № 11. С. 87-91.
- 43.Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. М., 2005. 848 с.
- 44.Одегов Ю.Г. Экономика труда: учебник. – М.: Волтерс Клувер, 2011 – 800 с.

- 45.Оксинойд, К. Э. Розина Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К. Э. Оксинойд., Е. В. Розина. - М.: Проспект, 2014. 64 с.
- 46.Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.sberbank.ru/>
- 47.Полунин В. Ю. Управление формированием и развитием кадрового резерва (на примере компаний нефтегазового комплекса России): автореф. дис. канд. экон. наук / В. Ю. Полунин. М, 2012. 18 с.
- 48.Поляков Д., Саликова А. Оценка персонала // Управление развитием персонала. - 2005. - № 2.
- 49.Потемкин, В. К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В. К.Потемкин. М.: Питер, 2010. 426 с.
- 50.Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: Теория, история, новые реалии / В. А. Сулемов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., дораб. и доп. - М.: Изд-во РАГС, 2009. 344 с.
- 51.Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
- 52.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. Изд. 9-е, перераб. и доп. М.: Дело, 2010. 448 с.
- 53.Четыре возраста менеджмента. Жизненный цикл организации и типы менеджеров [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.hrm.ru> (дата обращения: 08.04.2017)
- 54.Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. – 2010. – № 3(19). – С. 68-74.

- 55.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-
практ. пособие. Серия Библиотека журнала «Управление персоналом».
М., 2002. 182 с.
- 56.Шинкаренко О. Н. Резерв кадров – резерв стратегического развития
[Электронный ресурс]. - URL: <http://www.hrm.ru> (дата обращения:
10.04.2017)
- 57.Юдин Б. Г. Концепция человеческого потенциала [Электронный ресурс]. -
URL: <http://www.zpu-journal.ru> (дата обращения: 25.03.2017)
58. Яковлев А. Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с