

УДК 336.71

Кузнецова М. Е.
Kuznetsova M. E.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ

PERSONNEL RESERVE IN BANKING SERVICES ORGANIZATIONS

В статье рассматриваются способы формирования кадрового резерва. Дается анализ актуальности проблемы. Показан опыт европейских стран в работе с кадровым резервом. На примере трех российских банков рассмотрена работа по формированию кадрового резерва.

In the article the ways of formation of personnel reserve are considered. The analysis of the relevance of the problem is presented. The experience of European countries in work with personnel reserve is shown. On the example of three Russian banks the work on the formation of personnel reserve is reviewed.

Ключевые слова: кадровый резерв, эффективная работа, опыт зарубежных стран, российские банки.

Keywords: personnel reserve, effective work, experience of foreign countries, Russian banks.

На современном этапе необходимым условием для эффективной работы банка будет не только рачительное использование финансовых средств, но и, что не менее важно, наличие качественного персонала. Работа банка – это работа системы. Каждый сотрудник – звено цепи, каждая операция – шаг к успеху или к потерям. Банк – механизм, на работу которого влияет множество факторов, один из которых – взаимоотношение персонала и руководства. Таким образом, актуальность проблемы управления персоналом чрезвычайно важна. Тем более, что работа каждого сотрудника может быть как конструктивной, успешной, так и некомпетентной, что влечет за собой негативные последствия. До сих пор ведутся исследования как теоретического, так и эмпирического характера о подходах в управлении персоналом для повышения эффективности его работы. Сложность в управлении состоит в том, что для создания необходимых условий, когда сотрудники переходят из просто наемных работников в категорию персонала высокого уровня ответственности, нужны особые компетенции. Такие компетенции должны формироваться в соответствии с задачами банка, не забывая интересы сотрудников. Задачи такого уровня можно решить посредством формирования кадрового резерва [1].

Нельзя говорить о том, что нет опыта работы с кадровым резервом в банковской сфере. Так, например, в США как такового понятия кадровый резерв не существует. Там идет работа по «управления талантами», что подразумевает отбор исключительно по определенным заслугам и достижениям, не обязательно даже относящимся к профессиональной сфере. Программы для обучения банковских сотрудников различны по направлениям и часто не связаны с профессиональной деятельностью. Формирование свободной личности, развитие таланта в каждом подразумевает решение задач подготовки персонала для различных сфер деятельности, особенно таких, где просто подготовить и научить нельзя. Так называемый кадровый резерв по-американски призван выявить талант и развить его. Научить выполнять простые и сложные функции можно и менее талантливых сотрудников. Но есть и недостатки в данном подходе. Основным методом оценки является тест. В данном случае не всегда можно увидеть объективную картину. Еще одна проблема – неиспользование резервистов в высшем эшелоне управления. В управление банками чаще приглашают из других финансово-кредитных структур. Весомое ограничение по долгосрочному планированию кадрового ре-

зерва создает контрактная система приема на работу с ограничением срока занятости в 3–4 года, а на образование работника за счет предприятия выделяются существенные суммы бюджета.

В японской системе кадрового резерва активным источником являются студенты, то есть банки готовят резервистов в вузах. Так как приветствуется семейственность, то родителям, работающим в банках и желающим дать своим детям образование в сфере банковских услуг, выделяют ссуды и формируют резервные места для будущих специалистов. Система «пожизненного найма» очень характерна для Японии, что в рамках формирования и обучения кадрового резерва является долгосрочным и поэтапным планированием будущих специалистов. Положительным моментом является система рангов в карьерном росте, дающая четкое представление о дальнейшем продвижении по службе. В качестве оценки используются синтез собственной оценки сотрудниками своей работы с оценками, предоставляемыми руководителями. Практика горизонтальной ротации работников способствует изучению смежных профессий и расширению специализации с возможностью закрытия более широкого спектра целевых вакансий при необходимости.

Особенности системы кадрового резерва банковской сферы Германии характеризуется сохранением традиций в управлении персоналом: в подготовке специалистов кадровой службы уделяют особое внимание работе со специализированными программами, организуют стажировки резервистов за рубежом и в лучших банках страны; действует непрерывная система профессиональной переподготовки участников кадрового резерва для повышения профессиональной квалификации; проводится поэтапная система тренингов для специалистов из смежных областей с целью взаимозаменяемости работников; действует система наставничества высококвалифицированными кураторами над резервистами; используется система оплаты труда, зависящая от уровня квалификации, овладения новыми методами работы, опыта и т. д., которая мотивирует работников к развитию и обучению.

В банковской системе Франции к уровню подготовки участников кадрового резерва предъявляются очень высокие требования, обусловленные жесткой конкуренцией на рынке труда. Основные особенности: высокий уровень расходов на подготовку и обучение персонала (до 12 % от бюджета, в сравнении с 5–6 % в США); роль ЦБ Франции как централизованного координатора и куратора в создании методологии процессов подготовки кадрового состава; проведение конкурсов на замещение целевых должностей; невозможность продвижения по службе без профессиональной переподготовки и повышения уровня знаний умений и навыков; проведение психологических тренингов для работников; регулярное информирование работников о деятельности банка за отчетные периоды и вновь появляющихся целевых вакансиях; существуют центры специализированной подготовки и переподготовки работников банковской сферы.

В итальянской банковской системе на севере страны в работе с кадровым резервом практикуются американские подходы. В южных районах Италии практикуется почти советская система кадрового резерва, где вопросы о замещении целевых должностей решаются на основе формальных или субъективных факторов, таких как родственные или дружеские связи, лояльность и приверженность руководящему составу банка и т. д., отсутствует система мотивации к повышению уровня образования и квалификации.

В банках Великобритании отличительной особенностью системы кадрового резерва является принцип равных возможностей, то есть отсутствие дискриминации по какому-либо признаку (половому, возрастному или национальному), что дает возможность состоять в кадровом резерве гораздо большему числу работников, не только молодым специалистам, но и «возрастным» работникам, с большим стажем [5; 6].

Особенности построения кадрового резерва в Российской банковской сфере рассмотрим на основе анализа нескольких российских банков (Сбербанк, Альфа-Банк, Банк УралСиб), выделим основные схожие черты построения системы кадрового резерва:

- система кадрового резерва регламентирована и закреплена локальными нормативными актами;
- план работы с кадровым резервом, как правило, обсуждается и утверждается высшим руководством без согласования «на местах»;
- чаще всего план работы транслируется на все удаленные подразделения и филиалы без возможности внесения корректив и поправок на «условия местности»;
- основной упор в подготовке резервов делается на «продающие специальности» и в меньшей степени на управленческие, поскольку самой острой проблемой является текучесть персонала именно среди «продающих специалистов»;
- негативным фактором является то, что чаще всего закрытие управленческих или узкоспециализированных целевых должностей происходит не из числа резервистов, а из внешних приглашенных;
- оценка резервистов производится обычно комплексом методик как тестовых, так и психологических, и обязательным условием является оценка эффективности выполняемой работы в текущей должности, что далеко не всегда присутствует в схемах работы кадрового резерва зарубежных стран.

В качестве различий между банками в вопросе построения кадрового резерва можно выделить следующие параметры:

- не все банки готовы выделять достаточное финансирование на формирование кадрового резерва, в связи с чем в некоторых банках (например, Альфа-Банк и Сбербанк) есть возможность привлекать высокопрофессиональных преподавателей и бизнес тренеров и отправлять работников на курсы повышения квалификации, а в Банке УралСиб, в основном обходятся внутренними силами управления по работе с персоналом и выдвигают тренеров и преподавателей из числа опытных работников;
- контроль за ведением работы по данному направлению также различается. В Сбербанке очень жесткая многоуровневая система контроля всех участков работы, в связи с чем можно гарантировать качественное проведение работы с кадровым резервом даже в удаленных филиалах. В УралСиб и Альфа-Банке такой системы нет, в связи с чем, как правило, кадровый резерв реально функционирует только в городах присутствия головных офисов, а на удаленных территориях является чистой формальностью [2 ; 3 ; 4].

На основе проведенного анализа особенностей зарубежного и российского опыта построения системы кадрового резерва, можно сделать следующие выводы:

- многие зарубежные страны с развитой банковской системой используют плановый и поэтапный подход к управлению кадровым резервом и используют не только экономические, но социально-психологические, способы воздействия на работников банка; финансирование чаще всего выделяется довольно большое на организацию данного процесса, но расходуется не только на профессиональную подготовку, но и на другие сферы развития работников;
- российский опыт построения системы кадрового резерва свидетельствует об отсутствии гибкости и излишней зарегламентированности процессов;
- управление процессами происходит, как правило, без получения обратной связи, что не позволяет вовремя корректировать систему;
- целевые должности чаще всего определяются исходя из сиюминутных потребностей, без проработки перспектив;
- не всегда выделяется достаточное финансирование на проведение столь глобального проекта, в связи с чем страдает качество подготовки резервистов.

В данной статье был рассмотрен опыт выстраивания системы кадрового резерва в Российских и зарубежных банках, выделены положительные моменты и проблемы. Надеюсь, что анализ позволит в дальнейшем использовать этот опыт в совершенствовании системы кадрового резерва российского банка.

Литература

1. Александров Л. В. Управление персоналом в банковской сфере : автореф. дис. ... канд. эконом. наук [Электронный ресурс]. М., 2016. 28 с. URL: <http://search.rsl.ru/ru/record/01003271169> (дата обращения 15.05.2016).
2. Современные научные исследования и инновации [Электронный ресурс]. 2013. № 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/12/29745> (дата обращения: 10.03.2016).
3. Щербинина М. Ю., Стефанова Н. А. Поиск новых подходов к управлению персоналом банка [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 1. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62294> (дата обращения: 24.05.2016).