

УДК 331.108.4

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

С.И. Сотникова, М.М. Кудяева

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»
E-mail: sotnikova@nsuem.ru

Раскрыты социально-экономическая сущность и содержание управленческого развития персонала банка в условиях формирования национальной инновационной экономики. Рассмотрен генезис концепций управленческого развития персонала. Предложена классификация подходов к управленческому развитию персонала в зависимости от корпоративной конкурентоспособности руководителей банка.

Ключевые слова: управленческое развитие персонала, концепции развития управленческого персонала, конкурентоспособность руководителей.

MANAGEMENT DEVELOPMENT OF BANK PERSONNEL IN INNOVATION ECONOMY

S.I. Sotnikova, M.M. Kudaeva

Novosibirsk State University of Economics and Management
E-mail: sotnikova@nsuem.ru

Socio-economic essence and content of the management development of bank personnel in conditions of formation of the national innovation economy are revealed. The genesis of concepts of the management development of personnel is considered. Classification of approaches on the management development of personnel depending on the corporate competitiveness of bank executives is offered.

Key words: management development of personnel, concepts of development of management personnel, competitiveness of executives.

Российская банковская система развивается стремительными темпами. В условиях необходимости постоянно внедрять новые бизнес-инициативы экономический рост и процветание финансовых организаций более чем когда бы то ни было зависят от конкурентоспособности все более дефицитного ресурса – управленческих кадров. Именно они являются стратегически наиболее важным капиталом, поскольку им, в свою очередь, придется руководить и готовить будущих руководителей всех уровней, что позволит развивать стратегический потенциал банка.

В 1990-е гг. высокая заинтересованность банков в лидерах, способных выработать стратегию, способствовала быстрому карьерному успеху молодых профессионалов, процветанию культа личности первого лица организации, одержимости технологическими и финансовыми нововведениями, маркетинговыми стратегиями. В этот период экономического роста банков общей чертой многих отечественных банкиров являлось восприятие конкурентоспособности управленцев как чего-то внешнего по отношению к банку, связанного исключительно с подбором новых сотрудников, осуществлением HR-евгеники.

В новом тысячелетии определяющая роль лидера в успехе финансовой организации становится все более очевидной. Компетенции профессионалов начинают рассматриваться как один из основополагающих факторов организационной конкурентной устойчивости. Растет потребность в управленцах нового образца, в руководителях с большим профессиональным и жизненным опытом.

Общее ужесточение экономических условий ведет к тому, что банки нуждаются в профессионализме управленцев гораздо больше, чем они в своих работодателях. В этих условиях управленец не только сам выбирает место работы, но и диктует, на каких условиях он будет качественно работать. Он больше не согласен ждать продвижения по службе 20–30 лет и подчиняться неэффективному, хотя и многоопытному руководителю. Он стремится работать в организациях, где ценится результат для быстрого карьерного роста. Он активно сам выстраивает свою карьеру в соответствии с собственными ценностями и пониманием управленческого успеха.

Таким образом, современные банки, не имея большого влияния на профессионалов в формировании их целей и стремлений, вынуждены подстраиваться под изменившуюся ситуацию формирования управленческого потенциала банка, учитывать стратегическую ценность управленческого персонала. Работодатель начинает понимать необходимость инвестирования в собственный персонал, демонстрируя профессиональный подход к проблеме удержания конкурентоспособных управленцев. Лидеры, выросшие в банке, существенно отличаются от привлеченных извне руководителей: они более лояльны по отношению к работодателю, не стремятся, во что бы то ни стало попасть на пьедестал почета. Их деятельность направлена на достижение целей банковского бизнеса, а не на реализацию собственных честолюбивых замыслов и потому является более эффективной. Опыт отечественных банков показывает, что финансовые структуры получают огромное конкурентное преимущество, выигрывают наперекор распространенной практике привлечения лидеров, воспитывая собственных управленцев внутри банка, целенаправленно превращая их в звезд.

Основной контекст формирования управленческой элиты в банке связан с ориентацией на приоритетное развитие лидерского потенциала профессионала, на включение в трудовую деятельность всей его человеческой индивидуальности. При этом развитие управленческого персонала происходит во многом специфично, поскольку экономику нашей страны отличают высокая монополизация и концентрация производства, технологическая многоукладность, монополистичность региональных рынков труда, дешевизна рабочей силы, слабая мобильность совокупной рабочей силы, дифференциация и расслоение системы экономических интересов, ценностей, целей и мотивов хозяйствования.

Все это вынуждает работодателей признать стратегическую ценность управленческого развития персонала в банке. Под *управленческим развитием персонала* следует понимать систему взаимосвязанных видов деятельности по повышению конкурентоспособности руководителей. Это – система взаимосвязанных видов деятельности по содействию профессиональному росту руководителей, позволяющая сформировать соответствующую достижению

бизнес-целей управленческую структуру в организации по численности и компетентности.

Объектами управленческого развития могут быть действующие руководители, т.е. оперативный объект развития; потенциальные руководители или преемники-дублеры, которых целевым образом готовят на замещение определенных ключевых должностей в организации, т.е. перспективный объект, и молодые сотрудники с лидерским потенциалом (хай-по, англ. high-potentials), которых готовят не к определенной топ-позиции, а к руководящей работе вообще, т.е. стратегический объект управленческого развития.

На фоне дефицита кадров и массового снижения лояльности персонала по отношению к работодателю современные финансовые организации нуждаются в постоянно пополняющемся контингенте лидеров. В этой связи молодежь, составляя самый крупный сегмент на российском рынке труда, является главным объектом конкуренции за квалифицированные кадры.

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом – это амбициозные, имеющие активную жизненную позицию молодые работники, обладающие потенциалом для занятия в будущем должности руководителя. Это работники, как правило, до 30 лет. В ближайшей перспективе они могут стать руководителями среднего звена, а в более отдаленной – занять ключевые топ-посты. Профессиональные притязания современных молодых сотрудников с лидерским потенциалом во многом имеют специфические особенности, чем представители остальных возрастных категорий.

Во-первых, они ставят перед собой более высокие цели. Они ориентированы на постоянное обучение, на решение задач, требующих творческого подхода. Они готовы брать на себя большую ответственность, принимать важные решения уже в первые месяцы работы. Они меняют место работы и сферу профессиональной деятельности с большой частотой – не реже 1 раза в три года. Во-вторых, они начинают работать в организациях самого разного профиля и зачастую получают должности, предусматривающие руководство работниками, которые по возрасту намного старше их. В-третьих, для них традиционный авторитарный стиль управления не является эффективным. Молодые сотрудники с лидерским потенциалом стремятся получать удовольствие от работы, принимать участие в управлении, ценят коллективность принятия решений, заинтересованы в коммуникациях «руководитель – подчиненный» и «сотрудник – сотрудник», рассматривают своих коллег как источник знаний и опыта. В-четвертых, они обладают достаточно высокими запросами, чрезмерным чувством собственной значимости. Молодые сотрудники с лидерским потенциалом руководствуются принципом «работать, чтобы жить, а не жить, чтобы работать». Они не готовы жертвовать личным временем и семьей на благо организации. Они не желают, чтобы их жизнь состояла только из работы. Они хотят выполнять небольшие задачи в жестких временных рамках, чтобы полностью контролировать процесс их выполнения.

Банки, которые способны привлечь и удержать молодых сотрудников с лидерским потенциалом, получают огромное конкурентное преимущество. И если финансовая организация не готова заложить основу для будущего успеха, приглашая на работу и обучая молодых сотрудников с лидерским потенциалом, превращая их в лояльных и мотивированных, готовых стать долгосроч-

ными партнерами банковского бизнеса, то она останется без специалистов и тех уникальных знаний, которыми они обладают.

Управленческое развитие персонала в целом ориентировано, во-первых, на поиск наиболее ценных для бизнеса сотрудников, отдача от которых в управленческой деятельности значительно больше, чем от других; во-вторых, на развитие перспективных сотрудников с наиболее подходящим личностным профилем и высокими профессиональными показателями; в-третьих, на поддержку и содействие в реализации потенциала лучших специалистов уже сегодня с целью повышения эффективности их труда, воспитания у них чувства приверженности, лояльности к организации, не гарантируя в обозримом будущем карьерного «восхождения». Управленческое развитие персонала позволяет гарантировать финансовой организации преемственность в управлении бизнесом.

Современные финансовые организации работают в условиях неопределенности конкурентной среды, имея разную стратегию развития, уровень организационного потенциала, кадровый состав, конкурентоспособность персонала, организационную культуру и т.д. Эти обстоятельства способствуют тому, что действия работодателей в банковской системе основаны на предположениях, которые они делают и которыми они руководствуются в процессе принятия управленческих решений. Предположения по управленческому развитию персонала представляют вероятный набор условий, факторов, обстоятельств, которые должны быть выполнены для достижения цели, результата. *Основное предположение* исходит из того, что в условиях возрастания роли знаний в банковском бизнесе формирование управленческой элиты представляет инструмент достижения бизнес-целей, обеспечения конкурентоспособности финансовой организации.

Существование предположений о формировании управленческой элиты в банке обуславливает необходимость рассматривать идею управленческого развития персонала как некую концепцию, показывающую, как в интересах данной финансовой организации необходимо активизировать конкурентные преимущества руководителей. *Концепция управленческого развития персонала* – это философия, идеология, стратегия и политика, ориентированные на формирование управленческой элиты. Это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов, а также организационно-практических подходов к воспроизводству лидерских конкурентных преимуществ профессионала в конкретных условиях банковского бизнеса.

Любые управленческие решения должны отражать (плохо или хорошо) основы концепции управленческого развития персонала. Установление базовых организационно-экономических принципов развития управленцев – это предпосылка для достижения успеха в формировании индивидуальной и корпоративной конкурентоспособности работников. Концепция управленческого развития исходит из необходимости компромисса в достижении целей как работодателя, так и наемного профессионала (табл. 1). Отсюда, если работодатели намерены работать успешно, они будут не просто манипулировать управленцами, а будут поощрять использование преимуществ человеческого ресурса, находящегося в их распоряжении. В свою очередь, работники заин-

тересовываются общеорганизационными целями в той степени, в какой они видят в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности. Для этого они периодически пересматривают свои целевые стратегические и тактические установки, разрабатывая соответствующие концепции управленческого развития.

Таблица 1

Цели управленческого развития персонала с точки зрения банка-работодателя и наемного профессионала

Цели управленческого развития с точки зрения работодателя	Цели управленческого развития с точки зрения наемного профессионала
<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности использования управленческого потенциала, рост производительности труда • Рост конкурентоспособности организации, производимых товаров или оказываемых услуг • Профессиональное решение бизнес-задач • Рост прибыли • Снижение издержек из-за текучести • Закрепление в организации стабильного контингента управленческого персонала • Улучшение имиджа организации как работодателя • Повышение лояльности персонала, пр. 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост индивидуальной конкурентоспособности работника • Рост индивидуальной стоимости рабочей силы на рынке труда как внутреннем, так и внешнем • Рост индивидуальной производительности труда, и как следствие, изменение уровня оплаты труда, состава льгот, компенсаций и прочих поощрений и привилегий • Возможность профессионального и карьерного роста, самореализации, изменения статуса, уровня ответственности, смены профессии и пр.

Концепция управленческого развития персонала как система представлений о повышении конкурентоспособности управленцев включает *методологию, систему и технологии*.

Методология управленческого развития персонала предполагает рассмотрение сущности конкурентоспособности руководителей как объекта управления, процесса ее поддержания, методов и принципов наращивания конкурентных преимуществ управленческого персонала, соответствующего целям обеспечения жизнестойкости и конкурентности банка. Система управленческого развития персонала предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления развитием руководителей, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений по повышению ценности человеческого капитала в организации. Технология управленческого развития персонала представляет совокупность организационных принципов и методов поддержания конкурентоспособности управленческого персонала на рынке труда. Технология поддержания конкурентоспособности человеческого ресурса в организации, обеспечивая единое и комплексное воздействие на конкурентные преимущества всего персонала, включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по их регулированию.

В практике отечественных банков можно выделить четыре основных этапа в развитии концепции управленческого развития персонала по критерию доминирования «цель работодателя – цель наемного профессионала»: социальную, производственную, карьерную, маркетинговую (табл. 2).

Таблица 2

**Классификация концепций управленческого развития персонала по критерию
«цель работодателя – цель наемного работника»**

Виды концепций управленческого развития персонала в зависимости от ориентации на достижение целей работодателя	Виды концепций управленческого развития персонала в зависимости от ориентации на достижение целей наемного работника	
	Тактическая ориентация	Стратегическая ориентация
Стратегическая ориентация	Социальная концепция	Маркетинговая концепция
Тактическая ориентация	Производственная концепция	Карьерная концепция

Суть *производственной концепции управленческого развития* заключается в том, чтобы обеспечить наиболее полную укомплектованность руководящих должностей работниками. При этой концепции управленческое развитие направлено на привлечение новых талантливых сотрудников извне организации, осуществлением HR-евгеники. Целенаправленное развитие управленцев на будущее не имеет должного приоритета, затраты на этот процесс воспринимаются как невозвратимые издержки, и по отношению к нему реализуется комплекс мер по сокращению расходов. Стратегические интересы работников практически не учитываются, ключевым провозглашается прибыль, а затем уже планируется управленческое развитие. При *производственной концепции* важно получить быстрый эффект при минимальных затратах и в ближайшей перспективе.

Социальная концепция управленческого развития предполагает, что для поддержания конкурентоспособности управленческого персонала необходимо развивать компетенцию человеческих ресурсов с учетом профессиональных и жизненных притязаний работников. Ключевой принцип данной концепции – развиваем всех и во всех отношениях, чтобы удовлетворить потребности работников в профессиональном и управленческом росте. Социальная концепция предполагает необходимость обеспечения удовлетворенности работников не только процессом управленческого развития, но и условиями реализации трудового потенциала. Все формы и программы управленческого развития ориентированы на повышение удовлетворенности и лояльности работников к организации, а значит и назначение на руководящую должность происходит исключительно «любимчиков» коллектива и руководителей. Штат руководителей может быть раздут, поскольку необходимо удовлетворить все карьерные амбиции работников.

Карьерная концепция предполагает решение стратегических целей наемного работника в активизации его конкурентных преимуществ. Работники исходят из необходимости таких перемен труда, которые позволяют быть конкурентными с наименьшими социально-экономическими издержками для них. Все это вынуждает работодателей обеспечивать развитие и достойное применение способностей наемных работников в решении приоритетных бизнес-задач, стать более результативными. Подобное управленческое развитие персонала способствует превращению организации в саморазвивающуюся систему, использующую свои подразделения в качестве лабораторий передового опыта и втягивающую в процесс развития компетенции весь персонал. Тем самым управленческое развитие способствует выходу менее опытных работников на самые высокие уровни качества труда.

Маркетинговая концепция управленческого развития состоит в том, что формирование индивидуальной конкурентоспособности работника должно быть основано на знании потребительского спроса на труд и его изменений в перспективе. Согласно этой концепции, не все компетенции работника имеют одинаковую ценность для работодателя, а следовательно, не имеет смысла совершенствовать те конкурентные преимущества, которые не создают для работодателя определенное превосходство над организациями-конкурентами и дают минимальную отдачу на инвестиции в человеческий капитал. Работники, ориентированные на эту концепцию, интенсифицируют свои усилия по выявлению и совершенствованию тех созидательных компетенций и свойств профессионального труда, которые повышают корпоративную конкурентоспособность персонала. Управленческое развитие рассматривается как благоприятная возможность повышения эффективности бизнес деятельности в стратегическом плане. Процесс контролируется, а главное им управляют, учитывая при этом как потребности работников, так и работодателя.

Концепция управленческого развития персонала базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции формирования управленческой элиты в банке. Концепция управленческого развития определяет совокупность направлений деятельности работодателя по активизации управленческого потенциала персонала в изменяющихся условиях для стабильного и эффективного функционирования финансовой организации в перспективе, т.е. соответствующую *стратегию развития управленческого персонала*. Подобная стратегия строится на систематическом анализе внешней и внутренней среды и отражает общую концепцию управления персоналом в организации (табл. 3).

Основная цель *стратегии формирования корпоративной конкурентоспособности руководителей* состоит в постоянном и значительном росте конкурентоспособности управленческого персонала. Осуществление данной стратегии требует достаточных инвестиций. Для достижения поставленной цели могут использоваться различные программы управленческого развития, но преимущественно краткосрочные, поскольку результатов ожидают «здесь и сейчас», и ориентированные на неформальное развитие.

Стратегия повышения конкурентоспособности ориентирована на быстрорастущие организации, находящиеся на стадии динамического роста. Цель стратегии заключается в наращивании конкурентных преимуществ для закрепления уровня конкурентоспособности управленческого персонала. Возможно использование различных программ управленческого развития с акцентом на качественный рост уровня исполнения работы и гибкость сотрудников в условиях изменяющейся среды. Одним из недостатков стратегии является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

При организационной стратегии прибыльности основной целью становится уже *рентабельность*, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности управленческого персонала, а эффективность или отдача должна быть доведена до максимума.

Стратегия поддержания предусматривает концентрацию усилий по управленческому развитию на ключевом сегменте персонала, определяющем

Таблица 3

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии управленческого развития персонала

Организационная стратегия управления персоналом	Ключевые элементы конкурентоспособности персонала	Организационная стратегия управленческого развития	Возможные программы управленческого развития	Возможность инвестиций
Предпринимательская	Личностная конкурентоспособность: функциональная компетентность (ориентация на результат, инициативность, готовность рисковать, ответственность)	Стратегия формирования корпоративной конкурентоспособности	Ротации, функциональная гибкость, наставничество. Краткосрочное обучение	Низкая
Динамического роста	Личностная конкурентоспособность: управленческая компетентность (лояльность, гибкость, готовность рисковать, готовность работать в команде, исполнительность). Деятельностная конкурентоспособность: эффективность труда	Стратегия повышения корпоративной конкурентоспособности	Кадровый резерв. Внутреннее и внешнее обучение. Участие в рабочих группах, совещаниях	Средняя
Прибыльности	Личностная конкурентоспособность: управленческая компетентность (ориентация на результат, ответственность). Деятельностная конкурентоспособность: качество труда, эффективность труда	Стратегия рентабельности корпоративной конкурентоспособности	Ассесмент-центр, оценка деятельности. Внутреннее и внешнее обучение, тренинги. Дополнительные полномочия, ротации функций, Коучинг, наставничество. Кадровый резерв	Высокая
Ликвидационная	Личностная конкурентоспособность: функциональная компетентность (ориентация на краткосрочные трудовые отношения). Деятельностная конкурентоспособность: значимость труда	Стратегия поддержания корпоративной конкурентоспособности	Оценка деятельности. Ротации функций	Практически отсутствует
Циклическая	Личностная конкурентоспособность: управленческая компетентность (гибкость, готовность к изменениям, стратегическое видение). Деятельностная конкурентоспособность: эффективность труда	Стратегия диверсификации корпоративной конкурентоспособности	Оценка деятельности. Внутреннее обучение, дополнительные полномочия, ротации	Низкая

конкурентную позицию банка. Реализуемые программы носят краткосрочный характер. Поскольку не выгодно поддерживать слабые позиции и получать низкие результаты, то инвестиции в управленческое развитие в других сегментах персонала существенно сокращаются или прекращаются вообще.

Стратегия диверсификации ориентирована на удлинение жизненного цикла конкурентоспособности руководителей путем аккумуляции и использования новых открывающихся у них конкурентных преимуществ, позволяющих максимизировать их вклад в организационное развитие банка.

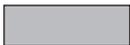
В рыночных условиях основной формой управленческого развития персонала становится не столько расчет на «готового» руководителя, сколько индивидуальная работа с каждым специалистом, создание программ профессионального роста. Работа по формированию менеджерского корпуса предполагает создание в организации благоприятных условий для полного раскрытия способностей специалиста, а затем уже специализация на управленческой деятельности определенной их группы.

В настоящее время можно выделить три основных подхода к управленческому развитию в банке (табл. 4). Во-первых, управленческое развитие на основе оценки целесообразности инвестиций в конкурентоспособность персонала, т.е. программы развития определяются с точки зрения организационных возможностей и устремлений работника. Во-вторых, управленческое развитие на основе совершенствования компетенций работника, т.е. предполагает инвестирование в человеческий капитал управленцев в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми они сталкиваются в своей работе. В-третьих, управленческое развитие через развитие деятельности, т.е. на основе включения в процесс труда так называемых вертикальных и горизонтальных трудовых функций, стимулирующих сотрудника принимать управленческие решения и полагаться на собственные силы.

Таблица 4

Классификация подходов и видов управленческого развития в зависимости от конкурентоспособности управленческого персонала

Доля руководителей	Конкурентоспособность управленческого персонала		
	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Планируемое общее управленческое развитие	Резерв молодых сотрудников с лидерским потенциалом	Экспансия компетенций
Средняя	Стажировки (Internship Program)	Планируемое специальное управленческое развитие вне работы	Кадровый резерв преемников-дублеров
Низкая	Массовый рекрутмент (Graduate Recruitment Program)	Точечный рекрутмент	Планируемое специальное управленческое развитие на работе

-  Управленческое развитие на основе совершенствования компетенций работников
-  Управленческое развитие на основе оценки целесообразности инвестиций в конкурентоспособность персонала
-  Управленческое развитие через развитие деятельности сотрудников

Управленческое развитие может быть планируемое и непланируемое. Непланируемое подразумевает стихийный, случайный и неорганизованный процесс профессионального роста руководителей различного уровня управления. Планируемое управленческое развитие предусматривает целенаправленную реализацию комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала в организации.

Планируемое управленческое развитие за пределами работы предусматривает общее или специальное развитие. Наиболее распространенной формой планируемого общего управленческого развития является обучение в высших учебных заведениях и получение степени бакалавра или магистра менеджмента, управления персоналом. Формами планируемого специального управленческого развития следует считать обучение в разнообразных школах бизнеса, на курсах для руководителей. Планируемое общее и специальное управленческое развитие позволяет сформировать управленческие компетенции руководителей.

Планируемое управленческое развитие на работе позволяет развивать компетенции, содействуя профессиональному росту руководителей. Основными формами развития управленческого потенциала на работе являются привлечение их к активной общественной работе; к разработке предложений по улучшению производственно-коммерческой деятельности предприятия в целом и по отдельным вопросам; ротация сотрудников; направления в родственные организации для изучения передового опыта; временное исполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре; организации стажировки потенциальных менеджеров у передовых руководителей организации; практического обучения и испытания, предусматривающего организацию наставничества, участие в деловых играх и решении конкретных кейс-стади и др.

Работа с кадровым резервом преемников-дублеров предполагает, во-первых, выявление сотрудников организации, имеющих управленческий потенциал для занятия руководящих должностей; во-вторых, развитие их управленческого потенциала; в-третьих, обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптации к ней нового сотрудника.

Управленческое развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом предусматривает активные организационные инвестиции в 25–30-летних, которых необходимо привлекать, закреплять и содействовать росту их трудовой эффективности. Управленческое их развитие позволяет гарантировать организации преемственность в управлении банковским бизнесом. Основные программы управленческого развития: стажировки (Internship Program), массовый рекрутмент (Graduate Recruitment Program), точечный рекрутмент, а также выявление и развитие в организации перспективных молодых работников (резерв на выдвижение на руководящую должность).

Программы стажировок предусматривают отбор для трудоустройства в организацию, главным образом, выпускников и студентов-старшекурсников путем приглашения их на обучающие семинары, во время которых работодатель оценивает и делает предложение на работу. Кроме того, возможно проведение индивидуального тестирования и собеседования, по результатам которых происходит определение будущей работы и установление испытательного срока.

Программы массового рекрутмента (программа набора и развития молодых специалистов) ориентированы: во-первых, на поиск наиболее перспективных для бизнеса молодых сотрудников с лидерским потенциалом, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности может быть значительно больше, чем от других; во-вторых, на развитие сотрудников с наиболее подходящим для организации личностным профилем и высокими профессиональными показателями; в-третьих, на поддержку и содействие повышения эффективности их труда, воспитания чувства приверженности, лояльности к организации, не гарантируя в обозримом будущем карьерного восхождения.

Точечный рекрутмент практикуют почти все организации, привлекающие молодых сотрудников. Поиск может проводиться через рекрутинговые агентства, вакансии размещаются на специализированных сайтах, в изданиях и т.п.

Кадровая работа с резервом хай-по на выдвижение на руководящую должность предусматривает управленческую подготовку молодых сотрудников с лидерским потенциалом для занятия не определенной топ-позиции, а для выполнения руководящей работы вообще в отдаленном будущем (лет через 10–15). Процесс управленческого развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом предполагает, во-первых, предоставление им возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения не носящих функциональной направленности семинаров, курсов повышения квалификации, конференций и т.п.; во-вторых, создание условий для позиционирования прогресса лидерского потенциала путем разработки и презентации проектных работ, направленных на изыскание актуальных направлений развития бизнеса; привлечения их к активной общественной работе; привлечение к разработке предложений по улучшению производственно-коммерческой деятельности предприятия в целом и по отдельным вопросам; временное исполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре и др.

Таким образом, одной из кардинальных задач быстрорастущего банковского бизнеса должна стать разработка стройной и непротиворечивой системы управленческого развития персонала, которая позволит развивать стратегический потенциал финансовой организации.

Литература

1. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001. 406 с.
2. Сотникова С.И. Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы // Кадровик: Кадровый менеджмент. 2009. № 3. С. 4–12.
3. Сотникова С.И. Индивидуальность не помешает конкурентоспособности // Кадровик: Кадровый менеджмент. 2006. № 11. С. 8–14.
4. Сотникова С.И., Маслов Е.В., Глазырин С.Ю. Управление конкурентоспособностью персонала: Монография. Новосибирск: НГУЭУ, 2006. 302 с.
5. Сотникова С.И., Маслов Е.В., Константинова Д.С., Соловьева Ю.Ю. Инновационные технологии регулирования движения персонала в условиях экономической нестабильности: Монография. Новосибирск: НГУЭУ, 2009. 280 с.

Bibliography

1. *Sotnikova S.I.* Upravlenie kar'eroy: Uchebnoe posobie. M.: INFRA-M, 2001. 406 p.
2. *Sotnikova S.I.* Benchmarking personala: opyt, problemy, perspektivy // *Kadrovik: Kadrovyy menedzhment*. 2009. № 3. P. 4–12.
3. *Sotnikova S.I.* Individual'nost' ne pomeshayet konkurentosposobnosti // *Kadrovik: Kadrovyy menedzhment*. 2006. № 11. P. 8–14.
4. *Sotnikova S.I., Maslov E.V., Glazyrin S.Ju.* Upravlenie konkurentosposobnost'ju personala: Monografija. Novosibirsk: NGUJeU, 2006. 302 p.
5. *Sotnikova S.I., Maslov E.V., Konstantinova D.S., Solov'eva Ju.Ju.* Innovacionnye tehnologii regulirovaniya dvizhenija personala v uslovijah jekonomicheskoj nestabil'nosti: Monografija. Novosibirsk: NGUJeU, 2009. 280 p.