

звания. Нами проанализирован процесс прорезывания постоянных зубов у детей, воспитанников ГОУ «Рузаевский детский дом – школа» по критерию симметричности у мальчиков и девочек.

Среди нижних центральных резцов (НЦР), верхних центральных резцов (ВЦР), количество ассиметрично прорезывающихся пар зубов – антимеров в среднем на 1% больше у мальчиков, чем у девочек. Среди нижних левых резцов (НЛР), верхних левых резцов (ВЛР), количество ассиметрично прорезывающихся пар антимеров больше на 3-5% у мальчиков, чем у девочек. Максимальной средней степени прорезывания клыки достигают лишь к 13 годам у девочек и к 14 годам у мальчиков, что свидетельствует о более низких темпах их прорезывания, чем у

резцов. Таким образом, верхние клыки (ВК) более ассиметричны в прорезывании, чем нижние клыки (НК), а разница у мальчиков и девочек составляет 6-7%. Наибольшие половые различия в количестве ассиметрично прорезывающихся зубов имеют нижний первый моляр (Н1П), чем верхний первый моляр (В1П). Количество ассиметрично прорезывающихся пар нижний второй правый (Н2П) выше у девочек, чем у мальчиков, а верхний второй правый (В2П) выше у мальчиков, чем у девочек. Количество ассиметрично прорезывающихся пар нижний первый моляр (Н1М) ниже, чем у других групп зубов, у мальчиков больше, чем у девочек, а для верхнего правого моляра (В1М) больше у девочек, чем у мальчиков.

### *Экономические науки*

#### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В БАНКАХ**

Кондратенко Е.С.

*Кубанский Государственный Университет*

В последнее время в коммерческих банках в HR-практике все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Для специалистов службы управления персоналом банка внутриорганизационный аспект карьеры работника представляет наибольший интерес, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач предприятия. Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека и интересов организации, поэтому задача формирования кадрового резерва актуальна всегда и каждый день предстает новыми гранями.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним. Кадровый резерв — это группа банковских руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадровый резерв необходим для того, чтобы, во-первых, обеспечить преемственность управлен-

ческих кадров, сохранив самое ценное, что есть в организации, — ее корпоративную культуру; во-вторых — предотвратить возможные кризисные ситуации в организации в случае ухода ключевых менеджеров и, в-третьих, для стимулирования профессионального роста сотрудников компании. Так же наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании: уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников, предоставляет возможность сохранения знаний и опыта в компании. В любой компании существует естественная смена персонала, и более эффективно продвигать своих людей, чем нанимать сотрудников со стороны, т.к. на обучение и вхождение в бизнес нового человека необходимо значительно больше времени. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации, а так же закрывать новые вакансии, а не только обеспечивать естественную смену персонала.

Кадровый резерв необходим на все позиции в банке, в том числе исполнительские. Не всегда мы можем взять готового специалиста с «улицы». Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Не маловажной причиной формирования резерва кадров является экономия денег. Сокращается время на поиск и адаптацию работников со стороны. Работающий сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями банка.

На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени. Текучесть кадров в банке неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой.

Отсюда вытекает значимая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

На мой взгляд, принципом актуальности формирования резерва служит то, что потребность в замещении должностей должна быть реальной, а принцип перспективности кандидата должен ориентироваться на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья. Наличие кадрового резерва должно максимально удовлетворять потребности организации в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

Из всего вышеизложенного, я пришла к выводу, что наличие профессионально организованного кадрового резерва в банке способствует его успешному развитию, так как - это не упущенное время.

#### **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ БАНКА**

Кондратенко Е.С.

*Кубанский Государственный Университет*

Ситуация на рынке труда за последние годы существенно изменилась. Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы. Особенно если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается в банках. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают тот банк, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и так далее. Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей. И окончательно решение о выборе места работы лежит, как правило, именно в эмоциональной сфере.

Можно привести множество примеров, когда сотрудники уходили с высокооплачиваемой работы только потому, что не получали морального удовлетворения. И наоборот, оставались на работе при невысокой зарплате, если их всё остальное вполне устраивало, то есть они были эмоционально удовлетворены. Если же человек ощущает эмоциональный дискомфорт, то рано или поздно он покинет данное место работы. Если он всё же останется, то продуктивность его будет весьма далека от той, на которую он действительно способен.

Ведь энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не только от размера заработной платы, она в значительной степени зависит от того, как он себя чувствует.

Здесь следует заметить, что разница в продуктивности сотрудников порой не имеет никакого отношения к их знаниям и умениям. Всё основывается на их эмоциональном состоянии и эффективность работы зависит от того, что они чувствуют, выполняя её. И одних только материальных стимулов здесь явно недостаточно.

Как показывает практика, материальные стимулы весьма неплохо мотивируют какое-то время. Но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег и так далее, и тому подобное. Другими словами, появится потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться.

Эмоциональный дискомфорт неизбежно ведёт к снижению продуктивности. Сотрудник просто не видит смысла работать в полную силу. В крайних случаях такой дискомфорт может вызвать откровенный саботаж и потерю ценного сотрудника для банка. В зоне эмоционального комфорта люди работают легко, с удовольствием и прекрасно справляются со своими обязанностями. Это естественно. Каждый человек подсознательно стремится к положительным эмоциям. Мы учимся и работаем лучше всего тогда, когда у нас хорошее настроение, когда нам интересно. В этом случае мы мобилизуем весь свой потенциал. А после мы больше всего хотим, чтобы обстоятельства, в которых мы получили удовольствие, повторились. Отрицательные эмоции, наоборот, снижают работоспособность, ухудшают умственную деятельность, снижают способность к концентрации и, как следствие, снижают продуктивность. Каким бы ни был сотрудник работоспособным, когда в его окружении или в его сознании появляются факторы, мешающие ему чувствовать себя хорошо и комфортно во время работы, его эффективность снижается в несколько раз а сама ситуация вызывает реакцию отторжения.

Между тем, одна из основных задач любого менеджера коммерческого банка состоит как раз в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников.

Менеджер, если он хочет быть действительно эффективным, должен уметь управлять эмоциями, как своими, так и своих сотрудников. И компетентный менеджер, прежде чем задать вопрос: «Как добиться от подчинённых большей отдачи?» должен задать себе вопрос: «Как изменить их эмоции в нужном для дела направлении?».