

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Богинского Александра Сергеевича

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
кафедры управления  
персоналом  
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом.....	6
1.2 Виды кадрового резерва и принципы его формирования.....	12
1.3 Современные технологии организации конкурсов специалистов, на включение в кадровый резерв.....	19
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА».....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	23
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	28
2.3. Оценка актуального состояния формирования и использования кадрового резерва.....	40
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА».....	51
3.1 Рекомендации и мероприятия по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва.....	51
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Главная цель стремления к цивилизованному рынку – экономическая стабилизация, формирование максимально совершенного законодательства, развитие конкурентной среды, изобилие материальных факторов производства, общая доступность предметов потребления. Как показывает опыт западных стран, основной фактор, определяющий конкурентоспособность фирмы, а также наиболее полно определяющий ее выживаемость – это качество персонала, его отношение к труду, профессионализм и умения сотрудников организации. Для современных реалий характерно осознание того, что неполное или неэффективное использование кадрового резерва – это упущенная выгода организации, которая может привести к ее дестабилизации, а неправильное, неграмотное использование, эксплуатация, пренебрежение к сотрудникам организации – путь, приводящий к упадку организации.

Решение задач эффективного формирования кадрового резерва, а также наиболее результативное его использование на данный момент является одним из основных направлений кадровой политики большинства развитых компаний. При этом, все многообразие факторов формирования и использования кадрового резерва, выделяет конкретную задачу их первостепенности и последующего выбора наиболее эффективных управленческих воздействий по работе с кадровым резервом.

В развитых компания процесс формирования кадрового резерва начинается еще во время планирования численности персонала и профессионально-квалификационной структуры коллектива. Успех формирования кадрового резерва находится в прямой зависимости от качества планирования, а также от конкретного сектора, в котором работает компания.

Формирование и использование кадрового резерва в условиях экономической нестабильности России предполагает решение ряда вопросов практического применения современных форм управления персоналом,

позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. Это обуславливает актуальность темы проведенного исследования.

**Степень научной разработанности темы.** Вопросам формирования и использования кадрового резерва уделялось внимание многими исследователями. Проблемы внедрения современных технологий управления кадровым резервом отражены в работах: В.А. Дятлова, В.Ю. Иванова, И.А. Костенко, Е.А. Лановенко, И.В. Невраевой, А.И. Турчинова, В.В. Травина, А.Ф. Цакунова, С.В. Шекшня и др. Кроме того, проблемы формирования и использования кадрового резерва отражены также в трудах зарубежных ученых Д. Грейсона, М. Мескона, Т. Питерса, Ч. Хэнди.

**Объект** исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Агентство профессионального консалтинга».

**Предмет исследования** организационно-экономические и управленческие отношения возникающие в следствии формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

**Цель данной работы** – теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Для достижения поставленной цели в работе решаются **задачи:**

- рассмотрение теоретических аспектов формирования и использования кадрового резерва;
- изучение системы управления персоналом в ООО «Агентство профессионального консалтинга»
- анализ системы формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- разработка рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в

ООО «Агентство профессионального консалтинга» и обоснование их социально-экономической эффективности.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в первую очередь в долгосрочном обеспечении организации персоналом с необходимыми навыками, знаний и квалификацией, что идет в прямой зависимости с успешностью организации на рынке. Следовательно, предложенная в работе программа формирования и использования кадрового резерва в организации может быть использована службой персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» в целях получения положительных результатов в области формирования и использования кадрового резерва.

**Информационная база** выпускной квалификационной работы включает в себя материалы статистической отчетности ООО «Агентство профессионального консалтинга», годовые отчеты, бухгалтерскую (финансовую отчетность), кадровую отчетность, первичные документы ООО «Агентство профессионального консалтинга», нормативную и справочную литературу.

К **методам исследования**, которые использовались в выпускной квалификационной работе можно отнести:

1. Методы организации исследования – комплексный метод срезов;
2. Эмпирические методы – наблюдение, анкетирование сотрудников компании, SWOT-анализ;
3. Методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
4. Метод интерпретации результатов исследования – структурный метод.

**Структура выпускной квалификационной работы:** введение, три структурированные главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Кадровый резерв и его роль в системе управления персоналом

В последнее время спрос на талантливых лидеров в современном деловом мире значительно превосходит предложение. Острая нехватка людей, имеющих квалификацию, необходимую для того, чтобы занять важные руководящие посты, — одна из самых серьезных проблем и в сфере управления персоналом.

Кадровый резерв - это высокопотенциальные сотрудники предприятия, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности.

Формирование кадрового резерва является составной частью развития персонала и планирования карьеры. Работа с кадровым резервом тесно взаимосвязана с другими технологиями управления персоналом [14, с. 47].

Наличие кадрового резерва обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его подразделениями, позволяет заранее на плановой основе по научно-практической обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как позволяет своевременно обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки, увольнения работников.

Есть еще ряд важных причин формирования кадрового резерва.

В первую очередь, это мотивация персонала. Вначале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании

уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Другая причина: возможность сохранения знаний и опыта в компании. Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, 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. Рано или поздно любой сотрудник достигает «потолка» на своей позиции. Сотрудник перестает стараться как прежде, если его не мотивировать чем-то значимым для него. В этот момент его внимание необходимо занять чем-то еще, например, сделать наставником. Он может уйти и унести вместе с собой ценные для компании наработки. На своем рабочем месте сотрудник не должен работать больше определенного времени [16, с. 71].

Текучесть кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой. Отсюда вытекает следующая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой. Кроме того, это экономия денег, т.к. сокращается время на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва обычно гораздо более эффективен, он лоялен, знаком с особенностями компании. Кроме того, когда приходит новый человек, не факт, что он приживется в компании и сможет в ней что-то изменить, даже имея опыт. Практика показывает, что неудачная расстановка на топовые позиции в компании может привести ее к кризису и даже развалу.

Каждая компания делает свой выбор с точки зрения соотношения приема новых сотрудников и внутреннего набора, т.е. назначения на руководящие должности сотрудников, которые уже работают в данной организации и которые, чтобы занять вакантную должность руководителя, зачисляются в резерв и проходят необходимую для этого подготовку. Некоторые авторы указывают на необходимость сочетания этих двух методов. Например, В.В.Травин и В.А.Дятлов утверждают, что «на практике доказано, что не следует замещать вакансии, используя исключительно внутренние резервы. Это должно быть нормой, однако очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и изоляционизму. Чем больше компания, тем более желателен приход в нее новых людей. Все в компании должны понимать, что люди должны периодически приходить извне даже на высшие должности, и вновь прибывшие в компанию должны пользоваться таким же уважением, как старожилы, которые росли как положено» [6, с.32].

Однако большинство зарубежных и российских компаний делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение. Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, работающих в разных странах мира, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства [16, с.97].

В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне организации руководствуются двумя принципами: имеется ли сотрудник с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию.



Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то компания скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем компания будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами.

Существует ряд основных причин, в силу которых организации предпочитают готовить собственный персонал для занятия ключевых позиций и используют для этого систему кадрового резервирования.

В числе таких причин можно назвать следующие [21, с.34]:

- привлечение персонала извне менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала. Внешний набор связан с необходимостью как включения нового сотрудника в культуру организации, так и обязательной адаптации на новом рабочем месте. Если в организации освобождается место, например руководителя высшего звена, и она вынуждена пригласить специалиста со стороны, то последнему требуется от трех до шести месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от года до трех лет — чтобы быть признанным «своим», от двух до пяти лет — чтобы впитать культуру организации. У уже работавшего в данной организации руководителя подобных проблем не возникает;

- при использовании системы кадрового резервирования для привлечения кандидатов из своих сотрудников в организации формируется определенный «задел» потенциальных руководящих работников. Компания получает возможность обеспечивать свои долговременные потребности в руководителях, а также проводить экстренные замены в случае непредвиденного ухода кого-либо из руководителей на любом уровне управления;

- обеспечивается преемственность руководства, что способствует последовательности стратегического курса компании, позволяет

сформировать четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом;

- сокращаются потери, связанные с временно пустующим рабочим местом руководителя. Поиск кандидатов со стороны, как правило, приводит к потере тех или иных благоприятных возможностей и к неспособности организации реализовать некоторые весьма выгодные бизнес-инициативы, пока рабочее место пустует;

- система преемственности руководства, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале в целом. Если сотрудники знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует формированию сильной организационной культуры. Обычно люди стремятся поступать на работу и долгое время оставаться в организации, которая заботится об их профессиональном росте. Основная причина того, что служащие с высоким потенциалом увольняются, заключается в низком темпе их карьеры. Продвижение своих сотрудников хорошо согласуется с политикой расширения полномочий, которая способствует тому, что персонал стремится принимать на себя дополнительную ответственность, не боится рисковать, точнее оценивает возможные результаты своей деятельности и растет, достигая все более и более значительных успехов. Если же работников не продвигают по служебной лестнице, организация рискует потерять очень хороших работников и их интеллектуальный капитал;

- организация обычно обладает намного более полной информацией о слабых и сильных сторонах своих внутренних кандидатов, об их способностях, эффективности их работы, чем о кандидатах со стороны. Это позволяет организации принимать значительно более обдуманное и точное решение при отборе кандидатов, что особенно важно, если компания ищет нового руководителя высшего уровня управления. Ошибка при найме такого работника обходится очень дорого;

- выявление и ускоренное развитие управленческого фонда способно обеспечить компании значительное конкурентное преимущество. Подготовленный, правильно расставленный по рабочим местам руководящий персонал принимает более эффективные и обдуманные решения.



Рисунок 1.1 - Причины использования внутренних источников кадрового резервирования

Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров.

Таким образом, для достижения рассмотренных целей и результатов, как связанных с развитием потенциала работников, повышением их мотивации к труду, сохранением лучших кадров, так и направленных на улучшение деятельности организации, необходимо создавать эффективную систему кадрового резервирования.

С помощью кадрового резерва решаются несколько задач: во-первых, удерживаются лучшие сотрудники, во-вторых, не распыляются деньги на тренинги и на поиск руководителей через дорогостоящие агентства. К тому же, как уже отмечалось, свой сотрудник хорошо знает деятельность организации, адаптирован к корпоративной среде, поэтому риск ошибки при выдвижении существенно снижается. Кроме того, по мнению М.Мескона, «продвижение по службе — отличный способ признания выдающегося исполнения работы» [15; с.415].

Эффективное воспитание собственных руководителей и обеспечение тем самым преемственности руководства невозможно без развитой и хорошо отлаженной системы кадрового резерва.

## **1.2 Виды кадрового резерва и принципы его формирования**

При серьезном и глубоком отношении к работе с кадровым резервом, на определенном этапе развития возникает проблема категоризации кадрового резерва. В теории и практике управления кадровым резервом существуют различные подходы к классификации кадрового резерва, представленные в таблице 1.1 [33, с.204-206].

Так, в науке принята следующая классификация (типология) кадрового резерва: ближний, среднесрочный, дальний (или стратегический); открытый, закрытый; обезличенный или на конкретную должность.

Оптимальным представляется выделение следующих категорий кадрового резерва (по времени назначения), которое позволяет объединить

все достоинства планирования замещений, планирования преемственности и управления талантами [20, с.44-46].

Стратегический резерв - молодые специалисты или руководители технологического уровня с выявленным управленческим потенциалом, участвующие в программах подготовки, сформированными в соответствии со стратегическими целями развития организации и способные к будущей управленческой деятельности в отдаленной перспективе, которые будут проходить многоступенчатую систему развития, часто не привязанную к подготовке на замещение конкретных должностей.

К этой категории, как правило, относятся резервисты с высоким потенциалом и талантливые сотрудники.

Развитие данной категории резерва относится к процессам управления талантами, планирования преемственности и к стратегическому управлению человеческими ресурсами. В отношении данных сотрудников необходимо разрабатывать ряд мероприятий, имеющих целью их удержание в организации до появления условий для их выдвижения на вышестоящую должность. Данная группа резерва способна сформировать будущий управленческий потенциал организации.

Оперативный резерв - группа специалистов и руководителей технологического и управленческого уровня, которые прошли обучение и могут претендовать на руководящие должности в ближайшее время, либо выдвижение которых на вышестоящие должности отсрочено в связи с рядом объективных причин. Это наиболее привычное понимание кадрового резерва в системе управления персоналом, не имеющее, как правило, долгосрочной нацеленности на реализацию стратегических целей компании.

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию. Используя разные виды кадрового резерва, организация имеет возможность более точно планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора, а также направленности будущей деятельности каждого работника, связанной с вступлением на

руководящую должность или с его карьерой. В таблице 1.1. представим основные подходы к классификации кадрового резерва.

Таблица 1.1

## Основные подходы к классификации кадрового резерва

Подход к классификации	Категория кадрового резерва	
По виду деятельности	Резерв развития	группа специалистов и действующих руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую
	Резерв функционирования	группа специалистов и руководителей технологического или управленческого уровня, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру
По времени назначения	Группа А	кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в ближайшее время
	Группа Б	кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие два-три года
По категории персонала	Резерв на выдвижение	резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции
	Управленческий резерв	резерв движения по лестнице руководящих должностей
По степени подготовки	Группа действующего резерва	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и обучение и готовые к деятельности на новой должности (готовые к участию в конкурсе на замещение вакантной должности руководителя)
	Группа резерва для обучения и развития	специалисты и руководители, успешно прошедшие отбор и находящиеся в процессе обучения
По уровню в организации	Резерв на технологический уровень	квалифицированные специалисты, а так же дипломированные специалисты, замещающие рабочие должности
	Резерв на управленческий уровень	квалифицированные специалисты, руководители технологического уровня, заместители руководителей управленческого уровня
	Резерв на институционный уровень	заместители руководителей подразделений, руководители управленческого уровня, заместители руководителей институционного уровня

Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв на выдвижение в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе гласности.

- гласность в организации работы с резервом для выдвижения.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Что касается формирования кадрового резерва, то программа формирования резерва – сложный комплексный процесс, который сложно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий. При организации и проведении этого процесса необходимо придерживаться ряда этапов, от реализации которых зависит эффективность процесса формирования резерва руководителей [47, с. 145].

В общем виде эти этапы представлены на рисунке 1.2, каждый из которых выполняют свою роль:

Этап 1. Определение ключевых должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию.

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Мероприятия по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом.



Рисунок 1.2 - Этапы работы с кадровым резервом



Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- 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 возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

Таким образом, для каждой целевой должности составлен профиль, включающий перечень наиболее важных компетенций (профессиональных и деловых), необходимых успешному держателю позиции.

Одной из распространенных ошибок при внедрении программы кадрового резерва является то, что она разрабатывается и обсуждается очень узким кругом лиц и доходит до сотрудников в уже готовом виде как некое нововведение, обязательное к исполнению. Это вызывает у большинства персонала естественную защитную реакцию и резко снижает эффективность работы программы. В связи с этим, необходимо соблюдать три простых принципа в ходе разработки нового проекта и его внедрения:

- информирование - сотрудникам важно быть в курсе разработки, запуска и работы программы подготовки кадрового резерва. Прежде всего, им необходимо узнать цели и задачи программы, понять, чем она может быть полезна предприятию в целом и лично каждому сотруднику. Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к неприятию программы резерва частью сотрудников.

- вовлечение - для того чтобы избежать появления ложных представлений и ожиданий от программы подготовки резерва, помимо информирования, необходимо целенаправленно вовлекать персонал в

обсуждение проекта, предоставлять возможность открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

- усиление значимости, т.е. участие в проведении информационных мероприятий ТОП-менеджеров и неформальных лидеров компании способно существенно повысить значимость программы и подчеркнуть ее важность для организации.

Важно использовать разнообразные источники информирования:

- встречи с сотрудниками – проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва.

- печатные материалы – публикации в корпоративной газете/доске объявлений, информационные буклеты.

- электронные материалы – информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте/ создание специального раздела на внутреннем сайте [13, с. 132].

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности, базирующихся на основе анализа конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления.

Особое внимание уделяется уровню профессиональной и обще-образовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные ответственные решения [11, с. 44].

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на

перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д. При выдвижении в резерв применяются также практические методы: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др.

### **1.3 Современные технологии организации конкурсов специалистов, на включение в кадровый резерв**

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещения нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

Основная задача конкурсной комиссии – дать руководителю рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемы на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий всем необходимым требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым к данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

На основе собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения комиссии [35, с. 84].

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с

представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить сдачу экзаменов на должность, цель которых – определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую должность, рекомендуется организовать для него специальную должностную подготовку, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых компаниях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятий или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5-3 года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т.д.), преследующих цель максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими:

1) Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу.

2) Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-

менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

3) Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен — не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.

4) Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

5) Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры — самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая компания может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика организации**

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью.

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Агентство профессионального консалтинга»; сокращенное наименование: ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Компания является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» действующего законодательства РФ.

Историческая справка: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Агентство профессионального консалтинга» зарегистрировано в 1997 году.

Юридический адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185. Почтовый адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185. Фактический адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185.

Основной целью деятельности организации является извлечение прибыли. Компания осуществляет следующие виды деятельности:

Консалтинговые услуги:

- организация производства;
- бизнес-планирование и разработка программ финансового оздоровления;
- маркетинг и рекламная деятельность;

- финансовый и инвестиционный менеджмент;
- бухгалтерский учет, анализ и аудит;
- кадровый менеджмент и рекрутмент;
- юридические услуги;
- обеспечение информационными технологиями и деловой информацией;
- инжиниринг;
- организационное развитие, организационный и кадровый аудит;
- оценка бизнеса;
- оценка недвижимости, машин и оборудования;
- независимая экспертиза деятельности предприятий, организаций, учреждений различных форм собственности и разработка рекомендаций по оптимизации их деятельности.

Образовательная деятельность:

- разработка и адаптация обучающих концепций, технологий и программ;
- разработка и внедрение активных форм и методов обучения;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов государственных учреждений и организаций, промышленных и коммерческих предприятий;
- организация культурно-просветительской деятельности, в том числе научных, образовательных программ и мероприятий (лекции, семинары, конференции, курсы и т.п.);
- научно-исследовательские работы в области политологии, социологии, экономики, психологии и в других областях, связанных с подготовкой кадров.

Разработка, создание и распространение научно-методической печатной продукции, информационных и управляющих систем, баз данных:



- рекламная и печатно-издательская деятельность, в том числе выпуск и реализация информационных, рекламно-коммерческих и научно-методических изданий;

- предоставление информационных услуг на основе созданных или приобретенных баз данных;

- разработка, внедрение и сопровождение программных средств;

- распространение печатной продукции, информационно-аналитического и методического характера, программного обеспечения.

Компания является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает собственным имуществом по своим обязательствам. Участники имеют предусмотренные законом и Уставом Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Компания вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Компания имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождение. Компания имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства собственной идентификации. Общество может иметь свой товарный знак.

Рабочий коллектив Общества с ограниченной ответственностью ООО «Агентство профессионального консалтинга», согласно штатному расписанию, составляет 62 человека.

Ниже представлена организационная структура ООО «Агентство профессионального консалтинга» (рис. 2.1.).



Рис.2.1 Организационная структура

ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Показанная организационная структура предполагает построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельного сотрудника непосредственному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых заданий. Такая структура является линейной и распространена в малом и среднем бизнесе. Преимущество линейных структур – простота и удобство.

У линейных структур доминирует так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, исследования и разработки, финансы и др). У каждой подсистемы формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию.

У каждого подразделения есть руководитель, наделенный всеми полномочиям управления и несущий персональную ответственность за

работу своего отдела перед руководителем высшего звена. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. В соответствии с этим строится и система мотивации и поощрения работников.

При этом эффективность и качество работы организации в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение единого результата.

Выделим основные черты линейной организационной структуры: единоначалие, полнота проявлений властных полномочий; оперативность действий; комплексное рассмотрение проблем; экономичность и эффективность.

Необходимо отметить следующие преимущества линейной структуры управления:

- четкость и единство распорядительства;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- согласованность в действиях исполнителей;
- доведение до исполнителей увязанных между собой распоряжений и заданий, подкрепленных ресурсами;
- четко выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения.

Однако, необходимо отметить и недостатки линейной структуры:

- достаточно высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления;
- перегрузка заданиями менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множество контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями;
- излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовки эффективных управленческих решений.

Рассмотрим анализ финансово-экономической деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга», который можно наблюдать в Таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели финансово-экономической деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016 г.
Средняя заработная плата одного сотрудника, руб.	26600	27800	29100	104,68
Прибыль, тыс. руб.	1800	2200	2600	118,18
Чистая прибыль, руб.	1120	1680	1830	108,93
Стоимость фонда оплаты труда, тыс. руб.	1516	1612	1804	111,91
Среднесписочная численность работников, чел.	57	58	62	106,9

Таким образом, из таблицы 2.1 видно, что ООО «Агентство профессионального консалтинга» увеличило свою прибыль с 1800 тыс. руб. до 2600 тыс. руб. за три года, что свидетельствует об устойчивом положении организации на рынке консалтинговых услуг области. Средняя заработная плата также возросла с 26600 рублей до 29100 рублей и приблизилась к показателям средней заработной платы по отрасли в Белгородской области.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Под кадрами предприятия понимают основной (штатный) состав работников в организации. В зависимости от выполняемых ими функций и обязанностей кадры предприятия делятся на следующие категории: рабочие основные и вспомогательные; руководители; специалисты; служащие.

Рабочий коллектив организации ООО «Агентство профессионального консалтинга», согласно штатному расписанию, составляет численно 62 человека. В этот состав входят:

- руководители

- специалисты.

Ниже представлена структура персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Категории персонала	Года			Отклонения	
	2015	2016	2017	2017/2015 (+,-)	2017/2015, (%)
Персонал, всего в том числе:	57	58	62	+ 5	8,06
1.Руководители	6	6	8	+ 2	3,2
2. Специалисты	51	52	54	+3	4,8

Из расчетов, представленных в таблице 2.2, можно заметить, что численность руководителей за исследуемый период увеличилась на 2 человека, численность специалистов в 2016 году увеличилась на 1 человека, а в 2017 - увеличилась на 2 человека.

Далее можно провести анализ изменения численности персонала организации по возрасту за период 2015, 2016 и 2017 годов, представленных в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

Группа работников, лет	2015г.	2016г.	2017г.	Процентное соотношение сотрудников %		
	чел.	чел.	чел.	2015г.	2016г.	2017г.
До 20	1	4	3	1,7	6,25	4,8
От 20 до 30	32	28	48	53,3	43,75	77,4
От 30 до 40	24	26	11	42,1	44,8	17,7
Итого	57	58	62	100	100	100

Исходя из данных таблицы 2.3 можно выявить, что численность трудовых ресурсов по возрасту имеет следующую динамику: число работников до 20 лет за 2015-2016 гг. увеличилось на 3 человека, а в период 2016-2017 гг. уменьшилось на 1 человека; персонала от 20 до 30 лет за 2015-2016 гг. стало меньше на 4 человека, а в 2016-2017гг. возросло на 20

человек; в возрастной группе от 30 до 40 лет число персонала на протяжении периода 2015-2016 гг. увеличилось на 2 человека, а с 2016-2017 гг. уменьшилось на 15 человек. Большая часть персонала приходится на возрастные группы от 20 до 30 лет.

Из данных наблюдений можно сделать вывод, что в организации большее предпочтение отдается работникам, попадающим в возрастные категории от 20 до 30 лет, что говорит о том, что компания нацелена на молодых и перспективных специалистов, а так же уже на сформированных, адаптированных и опытных кадрах, продолжающих развиваться в своей профессиональной области. Это, скорее всего, обосновывается тем, что компании выгоднее работать уже со всесторонне осведомленными кадрами, которые могут приносить прибыль предприятию.

Далее можно рассмотреть распределение персонала организации по полу, представленные в таблицах 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу на 2015-2017 гг.

Группы работников	Женщины					
	Кол-во			% по группе		
Года	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Руководители	5	5	6	83,3	83,3	75,0
Специалисты	31	33	32	60,8	61,1	59,3
	Мужчины					
	Кол-во			% по группе		
Руководители	1	1	2	16,7	16,7	25,0
Специалисты	20	19	22	39,2	38,9	40,7
Итого	57	58	62			

Исходя из полученных данных, следует, что в группе работников «Руководители» в 2015-2017 годах существенно преобладает число работников женского пола. Среди специалистов работников женского пола так же больше, чем мужского: в 2015 году процент работников женского пола составлял 60,8%, а в 2017 году- 59,3%, что говорит о том, что число

работников женского пола изменилось незначительно на 1,5 % за период 2015-2017 гг.

Сведения таблицы 2.4 показывают, что большее предпочтение в компании отдается сотрудникам женского пола, особенно на руководящих должностях, что объясняется высоким уровнем ответственности, стресса и спецификой деятельности организации.

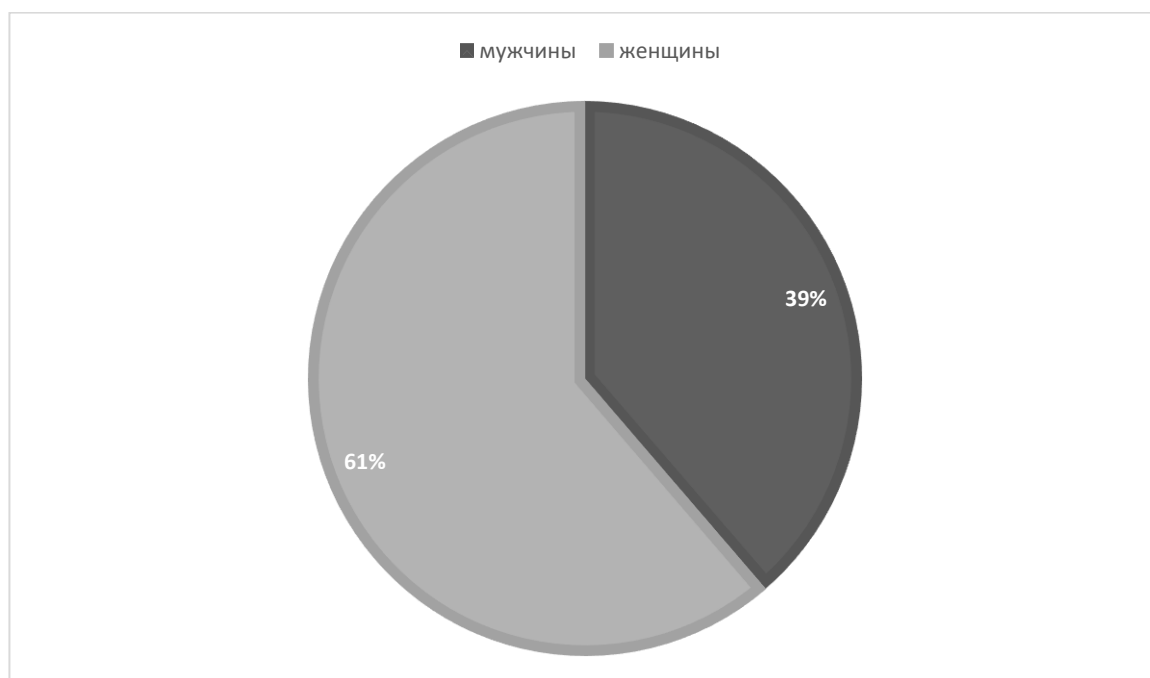


Рис.2.2. Распределение персонала по полу в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

На рисунке 2.2. наглядно представлено распределение сотрудников по гендерному признаку.

Рассмотрим распределение кадров по трудовому стажу в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2015 год		2016 год		2017 год	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	21	36,8	24	41,4	29	46,8
От 5 до 10	36	63,2	34	58,6	33	53,2
Итого	57	100	58	100	62	100

Проанализировав таблицу 2.5 получаем следующие результаты: в 2015 году количество работников (36,8%) приходится на трудовой стаж до 5 лет; также можно сделать вывод о том, что количество работников со стажем от 5 до 10 лет сократилось, а количество сотрудников, имеющие стаж до 5 лет, увеличилось.

Полученные результаты говорят о том, что на предприятии присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на молодых работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Далее рассмотрим распределение персонала по образованию за период 2015-2017 гг., представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	2015		2016		2017	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	2	3,5	2	3,4	2	3,2
высшее	55	96,5	56	96,6	60	96,8
Итого	57	100	58	100	62	100

Данные таблицы 2.6 показывают, что за весь анализируемый период 2015-2017 годы подавляющее большинство работников с высшим образованием. Среднее специальное образование имеют 2 человека, относящиеся к обслуживающему и техническому персоналу.

Из данных наблюдений можно сделать вывод, что в большинстве случаев организация отдает предпочтение специалистам, имеющим высшее образование или получающим его в данный момент.

Далее рассмотрим показатели потерь рабочего времени в организации в таблице 2.7.



Таблица 2.7

## Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.	2017г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	15	18	12
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	3	6	2
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	25	19	14
4. прогулы	служебные записки руководителей, ответственных лиц	3	2	0
Всего	официальные документы	46	45	28
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		1.9	1.8	1.2

Проанализировав данные в таблице 2.7, мы видим, что общее количество потерянного времени в 2015 г. составило 46 человеко-дней, а коэффициент абсентеизма – 1.9; в 2016 г. потери рабочего времени уменьшились и составили 45 человеко-дней, следовательно и коэффициент абсентеизма составил 1.8; в 2017 г. еще больше сократились потери рабочего времени и составили 28 человеко-дней, в связи с этим, коэффициент абсентеизма равен 1.2.

Далее, в таблице 2.8, рассмотрим показатели основных кадровых процессов, а именно: коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства кадров и коэффициент стабильности коллектива.

Таблица 2.8

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	Года			Отклонения	
	2015	2016	2017	2017/2015 (+,-)	2017/2015 (%)
Среднесписочная численность работников, чел.	57	58	62	+5	8,06
Принято всего, чел.	10	5	12	+2	3,2
Выбыло всего, чел.	12	4	8	-4	-6,45
в т. ч.:	0	0	0	0	0
- по сокращению штатов:					
- по собственному желанию:	11	4	2	-9	-14,51
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	-1	-1,61
Коэффициент текучести кадров	21,05	6,9	12,9		
Коэффициент оборота по приему	17,54	8,6	19,35		
Коэффициент оборота по выбытию	21,05	6,9	12,9		

На основе приведенной таблицы, рассчитаем основные показатели основных кадровых процессов:

- 1) Коэффициент текучести кадров ( $K_m$ ) = сумму уволенных по собственному желанию ( $Ч_{ув.с.ж.}$ ) и уволенных за нарушение трудовой дисциплины ( $Ч_{ув.нар.дисц.}$ ) разделить на среднесписочную численность ( $C_c$ ) и умножить на 100%.

$$K_m = \frac{Ч_{ув.с.ж.} + Ч_{ув.нар.дисц.}}{C_c} \times 100\% \quad (2.1),$$

$$2015 \text{ год: } K_m = 12/57 * 100\% = 21,05\%$$

$$2016 \text{ год: } K_m = 4/58 * 100\% = 6,9\%$$

$$2017 \text{ год: } K_m = 2/62 * 100\% = 3,22\%$$

- 2) Коэффициент оборота по приему ( $K_n$ ) = число принятых ( $Ч_{np}$ ) разделить на среднесписочную численность ( $C_c$ ) и умножить на 100%.

$$K_n = \frac{Ч_{np}}{C_c} \times 100\% \quad (2.2),$$

$$2015 \text{ год: } K_n = 10/57 * 100\% = 17,54\%$$

$$2016 \text{ год: } K_n = 5/58 * 100\% = 8,6\%$$

$$2017 \text{ год: } K_n = 12/62 * 100\% = 19,35\%$$

- 3) Коэффициент оборота по выбытию ( $K_g$ ) = число уволенных ( $Ч_{ув}$ ) разделить на среднесписочную численность ( $C_c$ ) и умножить на 100%.

$$K_g = \frac{Ч_{ув}}{C_c} \quad (2.3),$$

$$2015 \text{ год: } K_g = 12/57 * 100\% = 21,05 \%$$

$$2016 \text{ год: } K_g = 4/58 * 100\% = 6,9\%$$

$$2017 \text{ год: } K_g = 8/62 * 100\% = 12,9\%$$

- 4) Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пост}$ ) = общую численность в штате за период ( $Ч_{общ}$ ) разделить на среднесписочную численность ( $C_c$ ).

$$K_{пост} = \frac{Ч_{общ} - Ч_{ув}}{C_c} \quad (2.4),$$

$$2015 \text{ год: } K_{пост} = 45/57 = 0,8$$

$$2016 \text{ год: } K_{пост} = 54/58 = 0,9$$

$$2017 \text{ год: } K_{пост} = 54/62 = 0,9$$

Исходя из полученных данных, можно увидеть, что коэффициент текучести кадров менялся с каждым годом кардинально, если в 2015 году он достаточно высок и равен 21,05, то в 2016 году он составил 6,9, а за 2017 год вырос почти в два раза и составил 12,9. Коэффициент оборота по приему также претерпевал значительные волнообразные изменения, снизился с 17,54 в 2015 году до 8,6 в 2016 году и вновь увеличился более чем в два раза и составил 19,35 в 2017 году.

Для анализа затрат на персонал рассмотрим следующие данные, приведенные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

## Структура затрат на персонал

Вид затрат	Год			Темп роста 2017/2015 , %
	2015	2016	2017	
Оплата труда	1516000	1612000	1804000	118,99
Набор и отбор персонала	73000	41000	94200	129,04
Обучение и развитие персонала	32000	19000	41000	128,12
Охрана труда	14000	13800	17000	121,43
Организация отдыха	48600	48750	48720	100,24
Итого	1683600	1734550	2004920	119,08

Исходя из данных таблицы 2.9, можно сделать вывод о том, что расходы на персонал с 2015-2017 возросли практически по всем видам затрат; В 2015 г. расходы составили 1683600 основная часть из них приходится на оплату труда персонала, также значительные суммы тратятся на подбор и найм персонала в организации и составляют от 73000 рублей до 94200 рублей соответственно за три года.

Незначительно изменяются во времени затраты на обучение персонала и на охрану труда, затраты на организацию отдыха и корпоративные мероприятия варьируются в течение трех лет в пределах 50000 рублей.

Детальное описание функций, выполняемых отделами ООО «Агентства профессионального консалтинга», представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Функции отделов ООО «Агентство профессионального консалтинга»

ОТДЕЛЫ	ФУНКЦИИ
Отдел кадров	Осуществление подбора персонала в соответствии со штатным расписанием, создание и внедрение базы по учету прохождения обучения и аттестации, определение текущей потребности в кадрах.
Общий	Поддержка контактов с постоянными клиентами, поиск новых клиентов, заключение и ведение договоров, подготовка к участию в конкурсах, изучение конъюнктуры рынка.
Отдел аудита	Проведение обязательного, инициативного, налогового аудита; постановка и восстановление бухгалтерского учета, консультирование по вопросам бухгалтерского и налогового законодательства, мониторинг бухгалтерского и налогового учетов отчетности.
Отдел консалтинга	Постановка системы управленческого учета и бюджетирования, планирования и отчетности; оптимизация и моделирование бизнес-процессов, диагностика нового бизнеса; оптимизация производственных издержек; оптимизация кадровой структуры компании; анализ эффективности инвестиционных проектов.
Отдел контроля	Обеспечение внутреннего контроля качества при проведении аудита, контроля за соблюдением аудиторами стандартов; организация проверок качества до предоставления аудиторских заключений.
Бухгалтерия	Мониторинг бухгалтерского и налогового учетов отчетности, оказание методической помощи работникам подразделений предприятия по вопросам бухгалтерского учета, контроля и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

Ниже более подробно остановимся на описании отдела кадров. Отдел кадров в ООО «Агентство профессионального консалтинга» выполняет следующие функции:

1) Определение кадровой политики и стратегии организации и контроль за ее исполнением, разработка организационной структуры предприятия, исходя из задачи развития:

- составление и внедрение нормативной базы, которая регламентирует внутреннюю деятельность организации: правила внутреннего трудового распорядка, положения об отделах, должностные инструкции и т.п.;

- осуществление контроля за соблюдением положений нормативной документации, при необходимости коррекция отдельных частей положений, исходя из динамики деятельности предприятий;

- предоставление начальникам отделов консалтинговых услуг.

2) Определение системы подбора, адаптации и социализации сотрудников, составление правил, норм и требований, которые регламентируют возникновение и закрытие вакансий предприятия и совершенствование этого процесса:

- подбор персонала, исходя из штатного расписания и производственных задач организации, планирование потребностей организации в персонале и оптимизация штатного расписания;

- создание системы адаптации сотрудников предприятия и мониторинга результатов прохождения испытательного срока.

3) Создание, внедрение и контроль системы корпоративного обучения и аттестации резерва кадров, а также внедрение правил и нормативных документов, в которых регламентируются эта система:

- отслеживание потребностей предприятия в обучении персонала и возможности организации обеспечить этот процесс;

- разработка и ведение учетной базы по осуществлению обучения и аттестации для выделения потенциальных работников и создания системы стимуляции и мотивации работников, аттестация сотрудников, анализ конечных данных и формирование рекомендаций для начальников отделов.

4) Разработка, развитие и поддержание в нужном виде культуры предприятия, формирование корпоративного фирменного стиля:

- создание, внедрение положений, в которых прописаны правила поведения, коммуникации, взаимоотношения сотрудников, создание, внедрение и контроль системы, социальных гарантий, которые нацелены на

удержание перспективных работников и создание репутации наиболее подходящего работодателя;

- осуществление контроля за психологическим микроклиматом коллектива и своевременное устранение негативных тенденций.

5) Планирование потребности организации в рабочей силе на данный момент и на перспективу, прогнозирование потребности в персонале, исходя из планов и динамики развития организации, определение профессионально-квалификационных способностей работников, анализ кадровой текучести:

- выявление потребности в персонале на данный момент, исходя из исследования и анализа бизнес-процессов, протекающих в организации, организационной структуры, изменений в составе кадров на основе качества и количества и т.п.;

- формирование штатного расписания и своевременное внесение в него происходящих в организации изменений;

- разработка кадрового резерва для постановки при необходимости на руководящие должности;

б) Отслеживание эффективности работы сотрудников, исследование и оценка качеств персонала за период трудовой деятельности (профессиональных, деловых и моральных):

- распределение кадров совместно с начальниками отделов, исходя из результатов аттестации, оперативный контроль за выполнением профессиональных требований (табельный учет, соблюдение трудовой дисциплины), осуществление мероприятий по совершенствованию эксплуатации рабочего времени, мероприятий по уменьшению кадровой текучести и формирование благоприятных условий труда, а также мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;

- предоставление консультационной и методической помощи начальникам отделов в процессе создания и внедрения систем морального и материального стимулирования работников соответствующих отделов.

Таким образом, в ООО «Агентства профессионального консалтинга» штатный состав состоит из 62 сотрудников, компания обеспечена высококвалифицированным персоналом, текучесть кадров отсутствует.

### **2.3 Оценка актуального состояния проблемы формирования и использования кадрового резерва**

Для исследования системы формирования и использования кадрового резерва в организации нами были использованы следующие методики:

- 1) Опрос сотрудников предприятия;
- 2) Анализ организационной документации.

В ООО «Агентство профессионального консалтинга» согласно штатному расписанию только отдел кадров занимается всеми вопросами, связанными с персоналом, не выделено специалиста по обучению и развитию персонала.

Для того, чтобы проанализировать формирование и использование кадрового резерва в организации необходимо обратиться к должностным инструкциям специалистов отдела кадров. Во втором пункте «Должностные обязанности» можно исследовать следующие подпункты:

- Осуществляет контроль формирования базы потенциальных кандидатов.
- Осуществляет формирование и оценку кадрового резерва.
- Формирует кадровый резерв из молодых специалистов.

Таким образом, мероприятия по работе с кадровым резервом в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга» закреплены в должностных инструкциях специалистов отдела персонала. Сразу отметим, что кроме должностных инструкций специалистов отдела персонала, никаких иных документов, которые регламентировали бы работу с кадровым



резервом, на данный момент не существует. В следствие этого работа с кадровым резервом организации чаще всего носит реактивный характер.

Также нами был проведен опрос среди руководителей подразделений ООО «Агентство профессионального консалтинга» посвященный изучению формирования и использования кадрового резерва в каждом из отделов, анкета представлена в [приложении 1](#).

Результаты опроса представлены в таблице 2.11. Опрос был проведен только среди руководителей подразделений ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Таблица 2.11

Результаты опроса среди руководителей подразделений.

Вопрос	ДА	НЕТ
Как Вы считаете, ведется ли в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга» работа с кадровым резервом?	0	8
Как Вы считаете, есть ли в Вашем отделе сотрудники, которые могли бы претендовать на включение в кадровый резерв?	6	2
Считаете ли вы создание кадрового резерва необходимой мерой для эффективной работы вашего отдела?	7	1
Готовы ли Вы заниматься обучением сотрудников, включенных в кадровый резерв?	5	3
Имеется ли в Вашем подразделении потребность в узкоспециализированных специалистах?	7	1
Рассматриваете ли Вы своих сотрудников в качестве претендентов для закрытия текущих вакансий в Вашем отделе?	2	6
При приеме нового кандидата на работу, является ли опыт работы его в данной отрасли одним из основных критериев для принятия решения о приеме его на работу?	5	3
Готовы ли Вы принимать молодых специалистов, прошедших стажировку в Вашем отделе, на место специалиста занявшего более высокую позицию?	8	0
По Вашему мнению, необходимо ли оповещать сотрудников организации о вновь открывшихся вакансиях?	6	2

Таким образом, на основе таблицы 2.11 что все опрошенные руководители подразделений считают, что работа с кадровым резервом в ООО «Агентство профессионального консалтинга» не ведется. В то же время, подавляющее большинство руководителей считает, что в их отделе есть специалисты, которые могут претендовать на включение в кадровый резерв. Также стоит отметить, что 7 из 8 опрошенных руководителей считают, что в их подразделениях есть потребность в узкоспециализированных специалистах, которую можно было бы закрыть путем перевода имеющихся специалистов на более высокие должности, а на открывшиеся вакансии принимать молодых специалистов, прошедших практику в этом отделе (все опрошенные руководители выступили за данное предложение). Стоит отметить, что большая часть опрошенных считает формирование и использование кадрового резерва необходимой мерой для развития их отдела, что обосновано в первую очередь недостатком специалистов с необходимыми навыками и квалификацией на рынке труда.

Далее проанализируем деятельность менеджера отдела кадров, который совмещает основную работу с подбором и развитием персонала в области формирования и использования кадрового резерва. Для этого проанализируем положение о рекрутинге персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга». В данном положении указано, что набор и подбор персонала осуществляется с учетом специфики персонала по следующим категориям: массовый персонал, специалисты разных направлений (далее – СРН). А подбор персонала на руководящие должности (за исключением документального оформления и занесения в штатное расписание) осуществляется менеджером ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Так как основная цель создания кадрового резерва – это долговременное обеспечение организации персоналом с необходимыми знаниями, навыками и квалификацией, то рассмотрим каким образом

происходит комплектование персоналом в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Процесс набора, подбора и найма персонала начинается при открытии вакансии – либо вследствие появления новой должности, либо в результате ухода из организации одного из сотрудников. Руководителем структурного подразделения ООО «Агентство профессионального консалтинга», оформляется заявка – формализованная форма, в которой описываются критерии поиска: должность, на которую осуществляется подбор; требования, предъявляемые к профессиональным и личностным компетенциям, а также уровень оплаты труда. Заявку по определенной форме менеджеру отдела кадров руководители структурных подразделений на вакантные должности в соответствии со штатным расписанием. В заявке фиксируются требования к кандидату на вакантную должность и дата подачи заявки.

Для поиска кандидата используются работные сайты, такие как: hh.ru, superjob.ru, belrabota.ru, avito.ru и другие. Также все найденные кандидаты заносятся в специальное программное обеспечение E-Staff. В базе данной программы хранятся данные обо всех кандидатах, когда-либо рассмотренных на ту или иную вакансию. Также в данной программе происходит формирование внешнего кадрового резерва, в случае нахождения финального кандидата, все кандидаты, непрошедшие конкурс на вакансию, автоматически зачисляются во внешний кадровый резерв.

Поиск кандидатов чаще всего осуществляется во внешней среде, что связано с тем, что руководители не выдвигают возможных специалистов из своего подразделения, способных занять ту или иную вакантную должность даже несмотря на наличие у кандидата достаточных навыков и квалификации. Рассмотрение внутренних кандидатов на вакантные должности производится только в случае подачи лично сотрудником организации заявки на участие в конкурсном отборе на вакансию, что

является довольно редким явлением, поскольку сотрудники зачастую не знают об открытии новых вакансий.

Проведем анализ использования внутреннего кадрового резерва для закрытия вакансий руководителей среднего и высшего звена в ООО «Агентство профессионального консалтинга». Для этого проанализируем еженедельную отчетность. Данные представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Сравнительный анализ количества закрытых вакансий

№		2015 г.	2016 г.	2017г.
1	Общее количество принятых на работу, чел	10	5	12
2	Из внешних источников, чел	9	4	10
3	Из внутренних источников, чел	1	1	2
4	Соотношение внутренних источников к общему кол-ву закрытых вакансий, %	10	20	16,7

Таким образом, из таблицы 2.12 видно, что роль внутренних источников при закрытии вакансий среднего и высшего руководящего звена крайне мала. Из 12 вакансий, закрытых в 2017 году только 2 были закрыты с помощью внутренних источников подбора персонала, что составляет лишь 16,7 % из всех вакансий среднего и высшего звена руководителей.

Таким образом, в ООО «Агентство профессионального консалтинга» частично ведется работа с внешним кадровым резервом. В случае открытия новых вакансий менеджеры по подбору персонала первоначально рассматривают кандидатов, которые занесены в данную программу как резервисты на конкретную должность, к таким кандидатам относятся люди которые уже проходили собеседование со специалистами по подбору персонала. Однако стоит отметить, что никакие другие операции с внешним кадровым резервом не проводятся. Внутренние же сотрудники практически не задействованы в конкурсном отборе на вакансию.

После того, как на вакансию найдены потенциальные кандидаты, начинается процесс отбора. Стоит отметить, что в период с 2015 по 2016 год все сотрудники, которые оформлялись в штат компании, добровольно проходили специальное тестирование в программном обеспечении

«Эталон». НПО «Эталон» - программное обеспечение, которое выпускается для «закрытых» структур. Данное программное обеспечение рассчитано на прямую работу с ними руководителей, HR-менеджеров, психологов, программа представляет собой экспертную систему для тестирования качеств сотрудника. Среди клиентов - Рособоронэкспорт, предприятия Министерства обороны и т.п. Характерные черты - модульная конструкция, многоуровневая защита от неверных действий пользователя и прочее. Сюда же можно отнести и особенности сетевой работы - большинство «эталоновских» комплексов полнофункционально работают в сети, при этом также имеется альтернативная возможность - передавать все данные на носителях в зашифрованном виде. Такой подход стандартен для военной области, но не так часто встречается у обычных программ.

В данной программе сохранялся психологический портрет сотрудника, данные о направленности личности и другие психологические особенности сотрудника. Изначально планировалось применять эти данные в процессе формирования и использования кадрового резерва организации, но по истечению 2016 года данное программное обеспечение перестало применяться. В следствие этого данная программа перестала существовать, а как следствие и программа по формированию и развитию кадрового резерва не была реализована.

Для формирования кадрового резерва из молодых специалистов изначально определяется текущая потребность подразделений в стажерах. Для этого в начале каждого отчетного года руководители подразделений анализируют текущую ситуацию в подразделении и укомплектованность подразделения кадрами, данная информация уточняется в течение каждого квартала и в соответствующие планы вносятся корректировки. Потребность в привлечении молодых специалистов может быть обоснована следующими причинами:

- 1) Наличие свободной штатной единицы;
- 2) Нехватка специалистов с необходимой квалификацией;
- 3) Высокая загруженность специалистов отдела;
- 4) Планируемое расширение компании;
- 5) Планируемое увеличение численности отдела, связанное с введением новых штатных единиц.

После того, как руководители отделов передадут информацию о потребности в молодых специалистах, сотрудник службы персонала начинает поиск и отбор персонала. Для этого используются следующие методы подбора:

- 1) Поиск молодых специалистов на рабочих сайтах;
- 2) Размещение объявлений о работе в социальных сетях;
- 3) Размещение рекламы в учебных заведениях;
- 4) Участие в ярмарках вакансий, проводимых учебными заведениями;
- 5) Пассивный поиск среди кандидатов, самостоятельно откликнувшихся на имеющиеся вакансии.

После всего выше перечисленного специалист проводит собеседование с молодыми специалистами. Наиболее успешным кандидатам назначается собеседование с руководителем подразделения, после чего последний принимает решение о проведении стажировки данного специалиста и включении его в кадровый резерв.

Для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки, который составляет индивидуальный план стажировки совместно со стажером, а также контролирует прохождение всех этапов стажировки. В таблице 2.13 приведены обязанности стажера, во время прохождения стажировки, а также руководителя со стороны организации, который закрепляется за ним в качестве наставника.

Таблица 2.13

## Обязанности стажера и наставника во время прохождения стажировки

Обязанности стажера	Обязанности наставника
Качественно и в срок выполнять индивидуальные планы стажировки	Ознакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении
Нести полную ответственность за свой участок работы	Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению
Учитывать замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным результатом
Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов	Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней
Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа стажировки	Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять его в соответствующее подразделение управления персоналом
Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	

После включения в кадровый резерв специалист проходит стажировку в организации, а также обучение у ведущих специалистов отдела, которые назначаются наставниками для молодых специалистов. Если молодой специалист успешно проходит стажировку, то в дальнейшем его привлекают для прохождения практик и обучения на базе компании. По окончании учебного заведения таким специалистом, в случае наличия свободной штатной единицы, его приглашают на вакантную позицию.

В таблице 2.14 представлено количество молодых специалистов привлеченных на стажировку в 2017, а также планируемых к привлечению на стажировку в 2018 году.

Таблица 2.14

Количество молодых специалистов, привлеченных на стажировку в ООО  
«Агентство профессионального консалтинга»

Категории персонала	Привлечено специалистов на стажировку в 2017	Запланировано привлечь в 2018 году	Трудоустроено молодых специалистов
Специалисты	4	7	2
Итого	4	7	2

Как видно из таблицы, в 2017 году было привлечено 4 молодых специалистов для прохождения стажировки. В 2018 году планируется увеличение этих показателей в связи с расширением компании.

Данный способ формирования кадрового резерва помогает обеспечить организацию лояльным к ней персоналом на долгосрочный период.

Далее проанализируем деятельность специалиста отдела кадров в сфере формирования и использования кадрового резерва. Обязанности по формированию кадрового резерва возложены на менеджера по подбору персонала. Несмотря на то, что в должностной инструкции специалиста есть пункт, который гласит, что данный специалист осуществляет формирование и оценку кадрового резерва, работа с кадровым резервом не ведется. На данный момент в обязанности специалиста входит разработка регламента по адаптации новых сотрудников, проведение первичного обучения сотрудников, а также тренингов для различных отделов ООО «Агентство профессионального консалтинга». Одной из перспективных задач данного специалиста является разработка положения о кадровом резерве компании, на основе которого будет строиться вся работа по его формированию и развитию.

Чтобы более детально изучить систему формирования и использования кадрового резерва организации, мы провели SWOT-анализ данной подсистемы системы управления персоналом. Для этого был проведен детальный анализ микросреды (внутренней) и макросреды (внешней) организации. В результате, во внутренней среде были выявлены сильные и



слабые стороны предприятия в функционировании системы формирования и использования кадрового резерва. Анализ внешней среды определил направления потенциальных угроз и возможностей, которые в перспективе могут оказать значительное влияние на деятельность исследуемого предприятия. Для систематизации полученных данных была составлена таблица 2.15.

SWOT-анализ системы мотивации показал, что имеющиеся слабые стороны в организации оказывают большое влияние на функционирование системы формирования и использования кадрового резерва. Следовательно, их устранение необходимо для успешного развития предприятия. Наличие объемного перечня возможностей показывает, что ООО «Агентство профессионального консалтинга» имеет пути для сокращения «узких мест» и предотвращения возможных угроз.

Таблица 2.15

SWOT-анализ системы формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая текучесть кадров</li> <li>– низкий показатель коэффициента абсентеизма</li> <li>– высокий уровень оплаты труда сотрудников</li> <li>– появление новых рабочих мест, связанных с расширением компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие положения о формировании и развитии кадрового резерва</li> <li>– отсутствие системы мер по формированию кадрового резерва</li> <li>– отсутствие мероприятий по развитию кадрового резерва</li> <li>– отсутствие ротации кадров в организации</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва</li> <li>– разработка анкеты сотрудника для включения в резерв</li> <li>– проведение оценки сотрудников и включение их в резерв</li> <li>– создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв</li> <li>– проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв</li> <li>– создание электронной рассылки о вакансиях для сотрудников</li> <li>– размещение объявлений о вакансиях на информационных стендах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами</li> <li>– повышение текучести кадров</li> <li>– ухудшение демографической ситуации в стране</li> </ul>

Как видно из таблицы 2.15, у текущей системы формирования и использования кадрового резерва существуют как достоинства так и недостатки, которые в свою очередь приводят к дополнительным затратам со стороны компании, вызывают недовольство и неудовлетворенность среди работников, приводят к снижению производительности труда специалистов.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы:

- 1) В ООО «Агентство профессионального консалтинга» отмечается не высокая текучесть кадров
- 2) Также для данной компании характерен довольно высокий уровень оплаты труда сотрудников
- 3) В компании отсутствует положение о формировании и развитии кадрового резерва.
- 4) Для компании характерна низкая ротация кадров
- 5) В компании отсутствуют мероприятия, связанные с развитием кадрового резерва организации.

Таким образом, на основе всего вышесказанного можно сделать вывод, что существующая система формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга» является недостаточно эффективной. На основе произведенного исследования недостатков системы формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга» можно сделать вывод, что данная система в компании нуждается в совершенствовании.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»**

#### **3.1 Рекомендации и мероприятия по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва**

В ходе проведенного исследования системы формирования и использования кадрового резерва во второй главе были выявлены проблемы, которые не позволяют организации максимально эффективно выстроить свою деятельность в отношении кадрового резерва, а также приносят дополнительные затраты.

После проведенного анализа системы формирования и использования кадрового резерва, были выявлены основные проблемы:

- 1) Отсутствие положения о формировании и развитии кадрового резерва;
- 2) Отсутствие системы мер по формированию кадрового резерва;
- 3) Отсутствие мероприятий направленных на развитие кадрового резерва;
- 4) Отсутствие ротации кадров в организации.

Все вышеперечисленное обосновывает необходимость внедрения мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга» .

По результатам анализа системы формирования и использования кадрового резерва персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» можно рекомендовать следующие мероприятия по совершенствованию данной системы. Проблемы, рекомендации, а также планируемые результаты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва

п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Отсутствие положения о формировании и развитии кадрового резерва	– совершенствование системы регламентации кадрового резерва	- разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва - разработка анкеты резервиста	- документальное закрепление статуса резервиста - документальное закрепление всех процедур по формированию кадрового резерва - документальное закрепление мероприятий
2.	Отсутствие системы мер по кадровому резерву	- проведение оценки сотрудников, претендующих на включений в кадровый резерв - составление списков сотрудник, включенных в кадровый резерв	- проведение отбора сотрудников для включения в кадровый резерв - формирование кадрового резерва с учетом проведенного отбора	- закрытие вакансий специалистов и руководителей с помощью внутренних источников
3.	Отсутствие мероприятий по развитию кадрового резерва	- проведение обучающих мероприятий для сотрудников, включенных в кадровый резерв; - развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, с применением практических методик	- создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв - Проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв	- повышение знаний и навыков сотрудников, включенных в кадровых резерв - повышение квалификации сотрудников, включенных в кадровый резерв - увеличение лояльность сотрудников к компании
4.	Отсутствие ротации кадров в организации	- увеличение информированности сотрудников о вакансиях компании	– проведение электронной рассылки о вакансиях для сотрудников – размещение объявлений о вакансиях на информационных стендах	- снижение затрат на размещение объявлений о вакансиях в СМИ на 28% - сокращение штатной единицы специалиста по подбору персонала

Таким образом, для повышения эффективности формирования и использования кадрового резерва, мы выделили следующие мероприятия:

- 1) разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва;
- 2) разработка анкеты резервиста;
- 3) проведение отбора сотрудников для включения в кадровый резерв;
- 4) формирование кадрового резерва с учетом проведенного отбора;
- 5) создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв;
- 6) проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв;
- 7) создание электронной рассылки о вакансиях для сотрудников.

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее:

- разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва
- разработка анкеты резервиста.

В целях повышения эффективности формирования и использования кадрового резерва, во-первых, необходимо официально закрепить статус «Кадрового резервиста», а также разработать положение «О формировании и развитии кадрового резерва».

Отсутствие данного положения в компании вызывает множество проблем, до внедрения данного положения возможность регламентировать работу руководителей подразделений и сотрудников по персоналу в области работы с кадровым резервом полностью отсутствует.

Таким образом, положение о кадровом резерве помогает структурировать этапы программы, документально зафиксировать зоны ответственности участников программы, четко определить их права и обязанности. Кроме того, положение будет являться важным источником информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы подготовки кадрового резерва.

Также, положение, являясь официальным документом предприятия, подчеркивает важность кадрового резерва для компании и серьезность

намерений руководства по отношению к нововведению. Документальное подтверждение намерений руководства для многих сотрудников автоматически повышает статус проекта, это полезно помнить.

Разработанное нами положение о формировании и развитии кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга», представлено в приложении 2. Данное положение определяет и устанавливает:

- основные понятия, используемые при осуществлении формирования и использования кадрового резерва;
- цели и задачи системы формирования и использования кадрового резерва;
- требования к организации работы с кадровым резервом;
- порядок включения сотрудника компании в кадровый резерв;
- формы работы с сотрудниками, включенными в кадровый резерв;
- права и обязанности всех участников системы формирования и использования кадрового резерва.

Также, для регламентации системы формирования и использования кадрового резерва необходимо разработать анкету для резервиста. Данную анкету будут заполнять сотрудники, претендующие на включение в кадровый резерв. Анкета о включении в кадровый резерв представлена в приложении 3.

Таким образом, при разработке положения «О формировании и развитии кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга», а также при создании анкеты кандидата на включение в кадровый резерв, мы добьемся следующих результатов:

- 1) Структурирования деятельности руководителей подразделений и менеджеров по персоналу в сфере формирования и использования кадрового резерва;
- 2) Документально закрепим требования к кандидатам на включение в кадровый резерв;
- 3) Документально оформим сроки и условия включения сотрудника в резерв;

4) Определим права и обязанности всех участников программы формирования и использования кадрового резерва.

Далее рассмотрим следующие мероприятия:

- проведение отбора сотрудников для включения в кадровый резерв;
- формирование кадрового резерва с учетом проведенного отбора

Для решения проблемы отсутствия системы мер по формированию кадрового резерва компании мы предлагаем провести оценку сотрудников и включение их в резерв.

Как уже отмечалось ранее, в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга» за последние 3 года только порядка 10% вакансий закрывается за счет внутренних ресурсов. Так как при закрытии той или иной вакансии необходимо постоянно прибегать к внешней среде организации, соответственно необходимо тратить большое количество средств, в том числе на размещение рекламных объявлений, на оплату труда менеджера по подбору персонала. Также принимаются кандидаты, которые не имеют представления о внутренней среде организации, в результате чего большое количество времени у них уходит на адаптацию и приспособление к новым условиям, в результате чего производительность труда такого сотрудника первое время невысока.

В следствие этого мы предлагаем стандартизировать процедуру включения кандидата в резерв.

Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

- 1) Выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- 2) Выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- 3) Самовыдвижение сотрудника.

Сотрудники, чьи кандидатуры были заявлены на зачисление в резерв, проходят стандартизированную процедуру отбора, цель которого – выявить

управленческий потенциал сотрудника и его готовность к прохождению программы подготовки. Отбор целесообразно проводить в 2 этапа:

Предварительный отбор. Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв. Пример используемых критериев для включения в кадровый резерв приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Критерии для предварительного отбора кандидатов для включения их в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 25 лет Для женщин: не более 50 лет Для мужчин: не более 55 лет
Стаж работы на предприятии	Не менее 3-х лет
Наличие в компании целевых должностей, на которые требуется кадровый резерв	Есть/Нет
Наличие профессиональных достижений	Есть/Нет
Одобрение со стороны непосредственного руководителя организации	Одобрено/Не одобрено
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая/растет; Результативность средняя; Результативность низкая/падает.

Следующим этапом является основной отбор сотрудника. На данном этапе проводится оценка потенциала сотрудника (профессионально-деловые качества, психологические и личностные качества сотрудников) проводится в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Для оценки кандидата на данном этапе используются следующие методы: тестирование в программе «НПО ЭТАЛОН», кейс-тестинг, интервью по компетенциям, тестирование (профессиональное, личностное). Оценку кандидата будет проводить его непосредственный руководитель совместно со специалистом по обучению и развитию персонала.

В результате будет сформирован итоговый список кандидатов на зачисление в кадровый резерв.

Таким образом, в результате внедрения данного мероприятия, мы проведем оценку сотрудников претендующих на включение в кадровый резерв, в результате чего в кадровый резерв войдет наиболее подходящие сотрудники.



Так как на данный момент в организации отсутствуют мероприятия по развитию кадрового резерва мы предлагаем провести обучающие мероприятия для сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Обучение сотрудников будет проходить в два этапа: теоретический и практический. На первом этапе сотрудник будет осваивать необходимые теоретические основы, в случае усвоения теории сотрудником, будет проводиться второй этап, в котором сотрудник сможет использовать полученные знания на практике. Таким образом, это возможно реализовать с помощью последующих мероприятий.

Далее рассмотрим подробнее следующее мероприятие:

- создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв.

На данный момент в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга» существуют портал, доступный для пользователей интрасети, целью которого является проведение обучающих мероприятий и онлайн-семинаров для сотрудников компании, но все тесты на данном портале направлены только на обучение сотрудников по использованию систем электронной отчетности и внутреннего портала организации.

Мы предлагаем подключить к каждому сотруднику, включенному в кадровый резерв, список обучающих занятий и онлайн-семинаров, которые сотрудник сможет пройти в удобное для него время. В конце каждого занятия будет тестирование по пройденному материалу, таким образом будет проходить оценка усвоенного материала. На основе данных оценок будет даваться общее заключение о готовности включения данного сотрудника в кадровый резерв и степень усвоенности материалов. В результате внедрения данного мероприятия, мы проведем обучение и развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, в тоже время, снизив потери рабочего времени на прохождение обучения сотрудником, а также снизим потери рабочего времени руководителей и специалиста по обучению и развитию персонала для проведения семинаров и обучающих занятий для сотрудников.

Разработкой тестов будет заниматься специалист по подбору персонала, для включения же данных тестов систему и обеспечения полноценного существования системы тестирование, предлагается нанять специалиста из внешней среды, который, на основании договора возмездного оказания услуг, разработает необходимые скрипты и организует работу портала в целом. В обязанности данного специалиста будет входить только разработка скриптов и внедрение их в текущую систему, дальнейшем же сопровождением, а также устранением возможных неполадок будет заниматься отдел ИТ ООО «Агентство профессионального консалтинга» .

После прохождения обучения резервистом, при соответствующих отметках о выполнении тестовых заданий, переходим к следующему уровню обучения и развития резервиста, для этого по договоренности с руководителем проводим мероприятия практической направленности.

Следующее мероприятие, которое находится в прямой зависимости от предыдущего – проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв.

Соответственно следующим этапом является обучение и развитие сотрудников с помощью практических мероприятий, сюда можно отнести:

- 1) Организацию стажировок на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений в период их отсутствия резервистом;
- 2) Предоставление резервисту право решения отдельных вопросов на уровне того руководителя или специалиста, на должность которого готовится работник;
- 3) Командировку сотрудника на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- 4) Обеспечение участия работников, находящихся в резерве, в разработке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- 5) Организацию тематических встреч и тематических дискуссий среди резервистов;

б) Вовлечение резервиста в активную общественную работу с целью приобретения навыков организаторской работы с людьми

В результате внедрения данного мероприятия, мы проведем обучение сотрудника, включенного в кадровый резерв без дополнительных затрат и потерь рабочего времени.

Проведение данных мероприятий будет строиться на основе существующей потребности в том или ином мероприятии, а также по распоряжению непосредственного руководителя или лица, на должность которого претендует резервист, по проведению мероприятий. Контроль за исполнением заданий будет вести специалист по обучению и развитию персонала совместно с непосредственным руководителем резервиста.

И в заключении планируется реализация следующих мероприятий:

- проведение электронной рассылки о вакансиях для сотрудников;
- размещение объявлений о вакансиях на информационных стендах.

Как уже было сказано в параграфе 2.3, рассмотрение внутренних кандидатов на вакантные должности производится только в случае подачи лично сотрудником организации заявки на участие в конкурсном отборе на вакансию, что является довольно редким явлением, поскольку сотрудники зачастую не знают об открытии новых вакансий. В связи с этим нами было предложено проведение нескольких мероприятий. Сначала предлагается создание электронной рассылки о вакансиях для сотрудников по электронной почте. Стоит отметить, что все специалисты и руководители организации на данный момент подключены к электронной почте. В каждом из 5 отделов организации существует общая рассылка по сотрудникам данного отдела. Так вот, мы предлагаем использовать данные рассылки в качестве основного источника информирования сотрудников о вновь открытых вакансиях. Для реализации данных мероприятий предлагается включить в обязанности специалиста по подбору персонала еженедельную дифференциацию полученных вакансии по отделам, от которых они были получены, а в дальнейшем отправку имеющихся вакансий по отделам с помощью

существующей системы рассылок. Таким образом, мы увеличим информированность сотрудников об имеющихся вакансиях.

Также стоит отметить, что на каждой из площадок, которые расположены на территории Белгородской области, а также находятся в подчинении ООО «Агентство профессионального консалтинга», имеются информационные стенды. На данный момент стенды используются только для размещения на них внутренней газеты компании. Рассылка внутренней газеты входит в обязанности специалиста по персоналу ООО «Агентство профессионального консалтинга», доставкой газет на площадки занимаются водители компании ООО «Агентство профессионального консалтинга», размещение же газет производят специалисты по персоналу на каждой из производственных площадок. Мы предлагаем также с размещением газеты на информационных стендах проводить размещение объявлений о вновь открытых вакансиях на информационных стендах. Для этого, в начале каждой недели, специалист по подбору персонала будет формировать объявления об имеющихся вакансиях компании, которые в последствии будут доставлены на каждую из площадок, а менеджеры по персоналу на местах уже будут ответственными за размещение данных объявлений на информационных стендах.

Таким образом, в результате внедрения данных мероприятий, мы достигнем следующих результатов:

- снижение затрат на размещение объявлений о вакансиях в СМИ на 28%
- сокращение штатной единицы специалиста по подбору персонала.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

№	Мероприятие	Ресурсы	Затраты
1.	Разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
2.	Разработка анкеты резервиста	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
3.	Проведение отбора сотрудников для включения в кадровый резерв	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
4.	Формирование кадрового резерва с учетом проведенного отбора	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
5.	Создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв	Человеческие ресурсы, электронные ресурсы/Финансовые ресурсы	40000 рублей
6.	Проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
7.	Проведение электронной рассылки о вакансиях для сотрудников	Человеческие ресурсы	В рамках заработной платы
	Итого:		40000

Таким образом, на основе таблицы 3.3, можно прийти к выводу, что капитальные вложения на реализацию наших мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга» составят 40000 руб. Ресурсы которые будут использоваться в процессе внедрений мероприятий – человеческие и электронные ресурсы.

Таким образом, построенная с учетом предлагаемых рекомендаций система формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга» является предпосылкой для долговременного обеспечения организацией человеческими ресурсами с необходимыми знаниями, навыками и квалификацией, что является основной целью создания и развития кадрового резерва. В результате внедрения данных мероприятий планируется улучшение мотивации работников, увеличение производительности труда, снижение затрат на подбор персонала, а, как следствие, увеличение чистой прибыли.

### **3.2. Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Разработка и внедрение программ по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва требует определённых инвестиций, поэтому необходим анализ экономической эффективности мероприятий.

В целях анализа эффективности мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в первую очередь необходимо определить затраты на наши мероприятия.

Как описывалось выше, затраты на реализацию наших мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга» составят 40000 руб. Большинство предложенных нами мероприятий будут внедрены специалист по подбору персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга», только внедрением в разработкой скриптов и внедрением их в существующую систему тестирования будет заниматься внешний контрагент, на оплату услуг которого будет потрачено 40000 руб.

Далее рассмотрим ожидаемый эффект от внедрения мероприятий.

Для оценки эффективности внедренных нами мероприятий проведем анализ затрат на подбор и адаптацию персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга», поскольку именно на эти показатели окажет значительное влияние внедрение разработанных мероприятий.

Для того, чтобы оценить затраты на подбор одного специалиста или руководителя среднего звена, мы проведем анализ соотношения заработной платы специалиста по подбору персонала и количества закрываемых вакансий. За 2017 год сотрудники отдела подбора персонала компании ООО «Агентство профессионального консалтинга», которые занимаются закрытием вакансий руководителей и специалистов по всей Белгородской области, закрыли 2 вакансий. В отделе по подборе персонала компании

числится 1 штатная единица: специалист по подбору персонала (уровень заработной платы 24000 рублей).

Рассчитаем количество денежных средств, выплаченных компаний на оплату труда сотрудников отдела подбора персонала в год.

$$24000 * 12 = 288000 \text{ руб.}$$

Соответственно в 2017 году на оплату труда специалиста по подбору было потрачено 288000 рублей.

Далее проведем анализ затрат на подбор персонала с учетом дополнительных расходов. Данные затрат на подбор персонала представлены в таблицу 3.5

Таблица 3.5

## Оценка затрат на подбор персонала

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.
Оплата труда специалиста по подбору персонала	288000
Затраты на размещение объявлений в газетах	10000
Затраты на размещение объявлений по ТВ	23000
Всего	321000

Также нами было проведено экспертное интервью 8 руководителей подразделений ООО «Агентство профессионального консалтинга». С каждым из руководителей подразделений ООО «Агентство профессионального консалтинга» была проведена беседа о том количестве вакансий, которые они готовы закрыть с привлечением внутренних сотрудников. Однако, стоит отметить, что при переводе сотрудника на другую вакансию, соответственно освобождается его место, что тоже составляет нагрузку на специалистов по подбору персонала. В связи с этим также было проведено экспертное интервью, на тему какое количество вакансий, открытых в связи с переводом сотрудника в другую должность, руководители готовы закрыть за счет привлечения стажеров (студентов). Результаты экспертного интервью представлены в таблице 3.6

Таблица 3.6

Количество вакансий, закрываемых за счет внутренних кандидатов

Подразделение	Вакансии закрываемые из резерва, %	Закрытие появившихся вакансий из числа стажеров, %	Вакансии, не требующие дополнительного подбора кандидатов, %
Отдел кадров	50	60	30
Общий отдел	40	50	20
Отдел аудита	35	50	15
Отдел консалтинга	60	70	40
Отдел контроля	20	40	10
Средний процент вакансий, не требующих затрат на подбор персонала	41	54	23

Таким образом, на основе таблицы 3.6 можно сделать вывод, что руководители подразделений считают, что 41% появляющихся вакансий можно закрыть с помощью внутреннего кадрового резерва, который на данный момент отсутствует в компании. В тоже время из 41% освободившихся штатных единиц, 54 % из них можно закрыть с помощью трудоустройства студентов, проходящих практику/стажировку в компании. Таким образом, путем расчетов мы пришли к выводу, что треть вакансий (23%) при условии реализации наших мероприятий, можно закрыть с помощью внутреннего кадрового резерва.

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения данных мероприятий. Для того, чтобы определить экономический эффект мероприятий воспользуемся формулой:

$$\mathcal{E} = P - K \quad (3.1)$$

$$\mathcal{E} = 2600000 - 40000 = 2560000 \text{ рублей}$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект, р.;



$P$  – экономические результаты осуществления деятельности организации за расчетный период  $p$ ;

$K$  – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период  $p$ .

Необходимо обратить внимание также на то, что кроме экономической эффективности, мероприятия направлены и на социальную эффективность:

- улучшение мотивации сотрудников, в результате включения их в кадровый резерв;

- улучшение коммуникаций между сотрудниками, включенными в кадровый резерв, и руководителями;

- улучшение социально-психологическим климата в организации, повышению лояльности сотрудников к организации;

- уменьшение нагрузки на специалистов по подбору персонала, в связи с закрытием сложных позиций за счет кандидатов из внутреннего резерва.

- повышение уровня удовлетворенности специалистов трудовой деятельностью, в том числе повышение степени реализации профессиональных знаний и умений специалистов, включенных в резерв, повышение уровня творческой инициативности, уровня знаний, умений и навыков специалистов, состоящих в кадровом резерве.

Таким образом, в целом по главе 3 можно сделать выводы:

По результатам анализа системы формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга» были предложены следующие мероприятия по повышению эффективности данной системы:

1. Разработка положения о формировании и развитии кадрового резерва
2. Разработка анкеты резервиста
3. Проведение отбора сотрудников для включения в кадровый резерв
4. Формирование кадрового резерва с учетом проведенного отбора

5. Создание онлайн базы тестов и семинаров для сотрудников, включенных в кадровый резерв

6. Проведение стажировок сотрудников, включенных в кадровый резерв

7. Проведение электронной рассылки о вакансиях для сотрудников

Так же отмечена социальная эффективность реализации мероприятий по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва ООО «Агентство профессионального консалтинга», которая выражается повышением уровня удовлетворенности персонала социально-психологическим климатом, улучшением мотивации сотрудников, а также повышение уровня знаний, навыков и компетенций.

В целом эффективность предлагаемых мероприятий доказывает их целесообразность и возможность к применению в компании ООО «Агентство профессионального консалтинга».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе в первой главе было проанализировано понятие кадрового резерва и его роль в системе управления персоналом, а также различные виды кадрового резерва.

В первом подразделе главы второй была проанализирована организационно-экономическая характеристика ООО «Агентство профессионального консалтинга» и организационная структура персонала. Был рассмотрен алгоритм анализа деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Во втором подразделе главы второй была проанализирована система управления персоналом в ООО «Агентство профессионального консалтинга». Структура персонала соответствует размеру организации и является наиболее приемлемой к производственной системе. Большая часть персонала организации сосредоточена на возрасте от 20 до 30 лет, что выражает активный трудовой возраст населения.

В организации сотрудники со стажем работы от 5 до 10 лет составляют большую часть персонала. Это может свидетельствовать о том, что кадровая политика организации направлена на привлечение молодых специалистов. В ООО «Агентство профессионального консалтинга» руководители и специалисты в обязательном порядке имеют высшее образование. Обычно организации несут большие финансовые потери из-за абсентеизма, он также является одной из самых распространенных причин увольнения сотрудников. Однако, в нашем случае, процент абсентеизма является небольшим 1.2%, что, возможно, связано с улучшением условий труда.

По анализу процессов выбытия и прибытия персонала 2017 года по сравнению с 2015 видно, что среднесписочная численность выросла на 4 человек.

ООО «Агентство профессионального консалтинга» является организацией, которая с каждым годом расширяется, следовательно, растет

количество персонала, что влечет за собой увеличение затрат на персонал. Среди статей затрат, ключевым элементом является оплата труда, которая также подвергается увеличению.

При учете данных особенностей, ООО «Агентство профессионального консалтинга» имеет положительные тенденции роста в сфере услуг. Особенность заключается в анализе главного ресурса организации – персонала, так как на него возложена наибольшая ответственность, за всю деятельность предприятия в целом.

В подразделе третьем главы второй, была проанализирована текущая ситуация формирования и использования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга», вследствие чего были выявлены следующие выводы –

В организации отсутствует положение о формировании и развитии кадрового резерва

1. Также в организации не проводятся мероприятия по формированию кадрового резерва
2. Мероприятия, направленные на развитие кадрового резерва также отсутствуют
3. В организации отмечается низкая ротация кадров
4. ООО «Агентство профессионального консалтинга» затрачивает дополнительные денежные средства на оплату труда специалистов по подбору персонала, а также размещение вакансий в СМИ.

В подразделе первом главы третьей были разработаны мероприятия по повышению эффективности формирования и использования кадрового резерва. Целью данных мероприятий стало повышение эффективности формирования и использования кадрового резерва.

В ходе разработки мероприятий и анализа целесообразности затрат на мероприятия, а также оценки их социально-экономической эффективности было выявлено, что предложенные нами мероприятия станут наилучшим

решением найденных проблем в ходе проверки затрат на реализацию мероприятий, а также экономической выгоды от внедренных мероприятий.

Подводя итоги, можно сказать, что повышение эффективности формирования и использования кадрового резерва позволит значительно сократить затраты на подбор персонала, а также улучшит мотивацию работников ООО «Агентство профессионального консалтинга».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51 – ФЗ // Собрание законодательства РФ . – 1994. – № 32.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Глава II. Учреждение общества. От 01.03.1998 № 14 – ФЗ.
4. Адамчук, В.В. Организация и нормирования труда [Текст] : учебное пособие / В. В. Адамчук; под общ. ред. В. В. Адамчук. – Москва: [финстатинформ](#), 2015. – 219 с.
5. Анцупов, А. Я. Менеджмен. [Текст] / А.Я. Анцупов. – М.: Феникс, 2015. – 113 с.
6. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 45 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин; под общ. ред. Т. Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2012.
8. Богаров, В.М. Психология и педагогика для студенческих вузов. [Текст] / В.М. Богаров – Кадровый центр. : «ЮНИТИ», 2015. – 107 с.
9. Бочкин, А. В. Система контроля рабочего времени [Текст]: Журнал: «Организатор производства». – №2. / А.В. Бочкин. – Кадровый центр. : «ЮНИТИ», 2015. – 207 с.
10. Бычин, Б. В. Экономика предприятия [Текст] / Б. В. Бычин, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов; под общ. ред. Н. А. Васильевой. – М.: Высшее образование, 2015. – 75 с.
11. Васянин, М.С. Управление кадровым резервом организации [Текст]: В сборнике: Качество жизни населения в условиях модернизации российского. Под редакцией Г.Б. Кошарной. Пенза, 2014. С. 43-46.
12. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2012.

13. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст]. - М. : Юристъ, 2003. 496 с.
14. Виханский, О. С. Менеджмент. [Текст] 3-е изд. - М. : Гардарики, 2004. 416 с.
15. Володина, Н. А. Адаптация персонала : российский опыт построения комплексной системы [Текст]/ Н. А. Володина. М. : ЭКСМО, 2014. 238 с.
16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом [Текст]: учебник: М. : ИНФРА-М, 2009. 383 с.
17. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: учебник [Текст]/ А. П. Егоршин [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2008. 320 с.
18. Иванов, В.Ю. Управление кадрами в новых экономических [Текст] / - М, 2012. 421 с.
19. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т. В.Зайцева [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2014. 586 с.
20. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. [Текст] 2-е издание. М. : Эксмо, 2015. - 304 с.
21. Карташов, С. А. Рекрутинг. Найм персонала [Текст] : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2014. 320 с.
22. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами.[Текст] - М. : ИНФРА-М, 2017. 234 с.
23. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник. - М. : ИНФРА-М, 2005. 304 с.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] : учеб. пособие. М. : Экзамен, 2005. 208 с.
25. Кокшарова, Е.И. Использование автоматизированных систем управления кадровым резервом с элементами нечеткой логики. [Текст] – М: ИНФРА-М, 2013. № 15. С. 17-18.

26. Магура, М. И. Организация обучения персонала компании [Текст]. - М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2017. 324 с.
27. Магура, М.И. Современные персонал–технологии. [Текст] М. : ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2015. 256 с.
28. Максименко, Г. Б. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Г.Б. Максименко. М.: Дашков и Ко, 2007. 364 с.
29. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Маслов. М. : ИНФРА–М, 2003. 312 с.
30. Мордовин, С. К. Управление персоналом: современная российская практика. 2–е изд. СПб. : Питер, 2005. 512 с.
31. Мордовин, С. К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами / С. К. Мордовин. - М., 2015. - 350 с.
32. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал.[Текст] / Под ред. проф. Ю. Г.Одегова. М.: Экзамен, 2015. - 542 с.
33. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом. [Текст] - М. Финстатинформ, 2014. 452 с.
34. Попов, С. Г. Управление персоналом [Текст] : учебник. - М. : ИНФРА–М, 2013. 375 с.
35. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации.[Текст] - М. : Аспект–Пресс, 2015. 320 с.
36. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. Ю. Рогожин. М. : РДЛ, 2014. 470 с.
37. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Б.Ю. Сербиновский. -М. : Дашков и Ко, 2007.464 с.
38. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]. СПб . : Питер, 2010. 416 с.
38. Тимошенко, В. Д. Объяснение развития и изменений в организациях [Текст] : Журнал «Фундаментальные исследования». – № 10. / В.Д. Тимошенко, А. А. Мельник. – М., 2012.



39. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под общ. ред. А. А. Томпсона – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
40. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2012.
41. Травин, В.В.Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. [Текст]- М., 2055.
42. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности [Текст] : учеб. пособие / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 2012. – 43 с.
43. Фокин, К.Б. Экономико-социальные предпосылки управления кадровым резервом руководителей [Текст]: В сборнике: Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения Труды Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Под общей редакцией Л.П. Мышляева. Новокузнецк, 2014 г.
44. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст]: учеб. пособие / К. Ховард, Э. Г. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 104 с.
45. Хореев, А. И. Управление персоналом на предприятиях пищевой промышленности [Текст] / А. И. Хореев. – Воронеж: ВГБУ, 2013.
46. Хучек, М. Управленческие решения на предприятии и их внедрение [Текст] / М. Хучек. – М.: Луч, 2014.
47. Чуланова, О.Л., Коростелева Д.А. Технология применения модели компетенций в работе с кадровым резервом газотранспортной корпорации [Текст]: В сборнике современные проблемы, тенденции и перспективы социально-экономического развития 2015. С. 144-148.
48. Цыпин, И. С. Мировая экономика [Текст] : учеб.пособие / И.С. Цыпин, В. Р. Веснин; под общ. ред. И.С. Цыпина. – М.: Проспект, 2015. – 248 с.

