

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления кадровым резервом организации (ООО ПО «Сиббиофарм»)

Обучающийся

Д.И. Овчинников

(Инициалы Фамилия)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.И. Овчинников.

Тема работы: «Совершенствование управления кадровым резервом организации ООО ПО «Сиббиофарм».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО ПО «Сиббиофарм».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО ПО «Сиббиофарм».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс управления кадровым резервом организации ООО ПО «Сиббиофарм».

Методы исследования – системный подход, расчетно-аналитический метод исследования, абстрактно-логический.

С учетом выявленных проблем управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофарм» были предложены мероприятия по его совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 230 т.р., а экономическая эффективность составила 1,51 р./р.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложений могут быть использованы руководством ООО ПО «Сиббиофарм» с целью совершенствования процесса управления кадровым резервом.

Структура и объем работы. Структура работы представлена введением, 3-я разделами, заключением, списком используемых источников из 28 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, составляет 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадрового резерва организации.....	6
1.1 Понятие и сущность кадрового резерва	6
1.2 Управление кадровым резервом организации	10
2 Анализ управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофрам»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	21
2.2 Оценка управления кадрового резерва организации.....	30
3 Пути совершенствования управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофрам»	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации	38
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	47
Заключение	51
Список используемых источников.....	54
Приложение А Положение об обучении персонала в ООО ПО «Сиббиофрам»	57
Приложение Б Анкета оценки эффективности обучения работников резервистов ООО ПО «Сиббиофрам».....	61

Введение

Современная ситуация на рынка труда России претерпевает необратимые изменения, вызванные совокупным действием экономических, социальных и определенным образом мировых факторов, которые побуждают организации наращивать собственные человеческие ресурсы, ведь работник как неотъемлемая часть функционирования организации, является движущейся силой развития организации, поэтому для дальнейшей работы с работниками (содержание перспективных рабочих) необходимо создать и в дальнейшем формировать кадровый резерв, ведь именно четко и качественно сформированный кадровый резерв обеспечит своевременное пополнение организации квалифицированными кадрами, которые, получив новые знания и навыки, будут иметь возможность развивать организацию.

Кадровый резерв рассматривается как важный элемент формирования системы управления персоналом. С его формированием и развитием связывают успеваемость и постоянство функционирования и развития организации. От степени заинтересованности работников в построении их карьеры, от уровня их специальности, компетентности зависят результаты деятельности организации.

В то же время, в последние годы наблюдается на уровне организаций возникновение проблемы ограниченности финансирования подготовки кадров. Чаше организации обращаются к использованию нематериальных стимулов по формированию системы мотивации специалистов. И одним из таких подходов является формирование кадрового резерва в организации. Так что рассмотрение вопросов формирования системы управления кадровым резервом на уровне организаций является актуальным.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО ПО «Сиббиофрам».

Для достижения этой цели необходимо решить задачи, представленные ниже:

- рассмотреть теоретические аспекты кадрового резерва организации;
- провести анализ управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофрам»;
- разработать пути совершенствования управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофрам».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО ПО «Сиббиофрам».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс управления кадровым резервом организации ООО ПО «Сиббиофрам».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы общенаучные и специальные методы исследования, в частности: системный подход, расчетно-аналитический метод исследования, абстрактно-логический.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что усовершенствование управления кадровым резервом в исследуемой организации будет иметь положительный эффект в получении высших показателей деятельности организации в течение следующего периода ее функционированию и развитию.

Информационная база исследования представлена научно-методической литературой, статьями из периодических изданий по теме управления кадровым резервом, данными и отчетностью ООО ПО «Сиббиофрам».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемых источников.

1 Теоретические аспекты кадрового резерва организации

1.1 Понятие и сущность кадрового резерва

Понятие «кадровый резерв» в законодательстве большинства зарубежных стран отсутствует. Заслуживают внимания взгляды А.Л. Давоян касательно требований к лицам, претендующим на зачисление резерва кадров: последовательность карьерного продвижения, возможность изменения места проживания, свободное знание государственного языка, наличие прошения непосредственного руководителя и двух руководителей, не низших заместителя руководителя самостоятельного органа (отдела); возраст кандидата не должен превышать пенсионный [6].

Следует согласиться с мнением Б. Р. Такахо и О. А. Лымарева о важности для формирования «трудового потенциала персонала» создания резерва кадра на выдвижение [24]. Ученые убеждены, что этот процесс имеет быть целенаправленным, планомерным, непрерывным, системным и стремится к цели «продвижения собственных работников». Успеха можно достичь только при условии совместных усилий кадрового подразделения и руководителей других структурных подразделений и при поддержке первого руководителя организации. В случае правильно организованной работы с резервом кадров на выдвижение в организации претендуют сотрудники со способностями управленцев, которые имеют развитые склонности к руководству, а в процессе их саморазвития дополнительно стимулируют отлаженной системой мотивирования к карьерному росту.

Формирование резерва кадров на выдвижение является сложным процессом. Это связано прежде всего с тем, что чаще всего в организации работают достаточно квалифицированные исполнители, однако ощутим «кадровый голод» в перспективных руководителях. Кроме того, на практике случаются случаи неготовности резерва до назначения через недостаточную теоретическую подготовку и недостаток опыта практической работы,

обусловленное незначительным временем подготовки. Формализм в составлении списков резервистов и связанная с этим невозможность в дальнейшем назначать на вакантные руководящие должности кандидатов из состава резервистов дискредитирует это направление работы с персоналом [25].

Заслуживают внимания выводы Г. В. Щекина о необходимости создания максимально благоприятных условий для формирования резерва, в котором с резервистами проводят стажировку, повышение квалификации и дополнительно изучают нравственно-деловые качества кандидатов с целью дальнейшего принятия решения о целесообразности их назначения на вакантные должности [28].

Как замечают Т. В. Зайцева и А. Т. Зуб, для сотрудников характерны такие виды карьерного роста: вертикальный, горизонтальный и восходящий [9]. По их мнению, руководители структурных подразделений должны быть заинтересованы в карьерном росте своих подчиненных. Тем не менее, они не приводят причины этой заинтересованности. Этот вопрос требует отдельного совершенного исследования, учитывая психологические аспекты. Считается, что заинтересованность в карьерном росте со стороны руководителей структурных подразделений в основном исчезает, если это касается кадрового резерва на их должности. Поэтому подготовку резерва на должностях руководителей должна организовывать и контролировать высшая организация.

Практика комплектования руководящих должностей кандидатами, которые не являются штатными сотрудниками организации, решает проблему, но в общем имеет свои недостатки, связанные с возникновением коллектива пессимистических настроений относительно самосовершенствования и стремления к карьерному росту. Важно также, что кандидаты на руководящие должности из состава штатных сотрудников организации быстрее адаптируются к новым условиям работы, чем пришедшие извне.

Формируя резерв кадра на выдвижение, важно соблюдать последовательность карьерного роста работника. Для того чтобы занять должность заместителя руководителя структурного подразделения, необходимо преодолеть путь от рядового сотрудника к ведущему в этом же структурном подразделении (в соответствии с штатным расписанием организации). И только отработав необходимое время для получения опыта работы, изучив нормативно-правовую базу и применив ее на практике, сотрудника засчитывают к резерву на замещение должности руководителя структурного подразделения. Не отработав руководителем низового подразделения, нельзя претендовать на должность руководителя основного подразделения. Резерв на должность заместителя руководителя организации формируется из состава руководителей основных структурных подразделений. Следовательно, последовательность карьерного роста является важным условием качественного подбора кадров на руководящие должности организации.

В. С. Сапрыкина предложил методику рейтингового оценивания кандидатов для зачисления до кадрового резерва на руководящие должности, ввиду уровня их образования, стажа работы по специальности в целом и на предприятиях в частности, уровне дисциплинированности и творческой активности. Ученый пришел к выводу о необходимости качественного подхода к формированию резерва управленческих кадров. При этом он подчеркнул необходимость постоянного обновления списков резервов с учетом требований времени и потребностей юридического лица, а также на использовании как внутреннего, так и внешнего кадрового резерва [20].

Подбор кандидатов в состав кадрового резерва на руководящие должности должен происходить в два этапа [1]:

- 1-й этап - оценка претендентов по формальным критериям;
- 2-й этап - оценка личностных и профессиональных качеств претендентов.

Во время ассоциирования личностных и профессиональных качеств претендентов конкурсная комиссия должна применять такие процедуры, как тестирование и собеседование.

Кадровый резерв формируется из специально отобранных сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикальная, реже – горизонтальная ротация).

Следует выделить несколько типов кадрового резерва, которые отражены на рисунке 1.

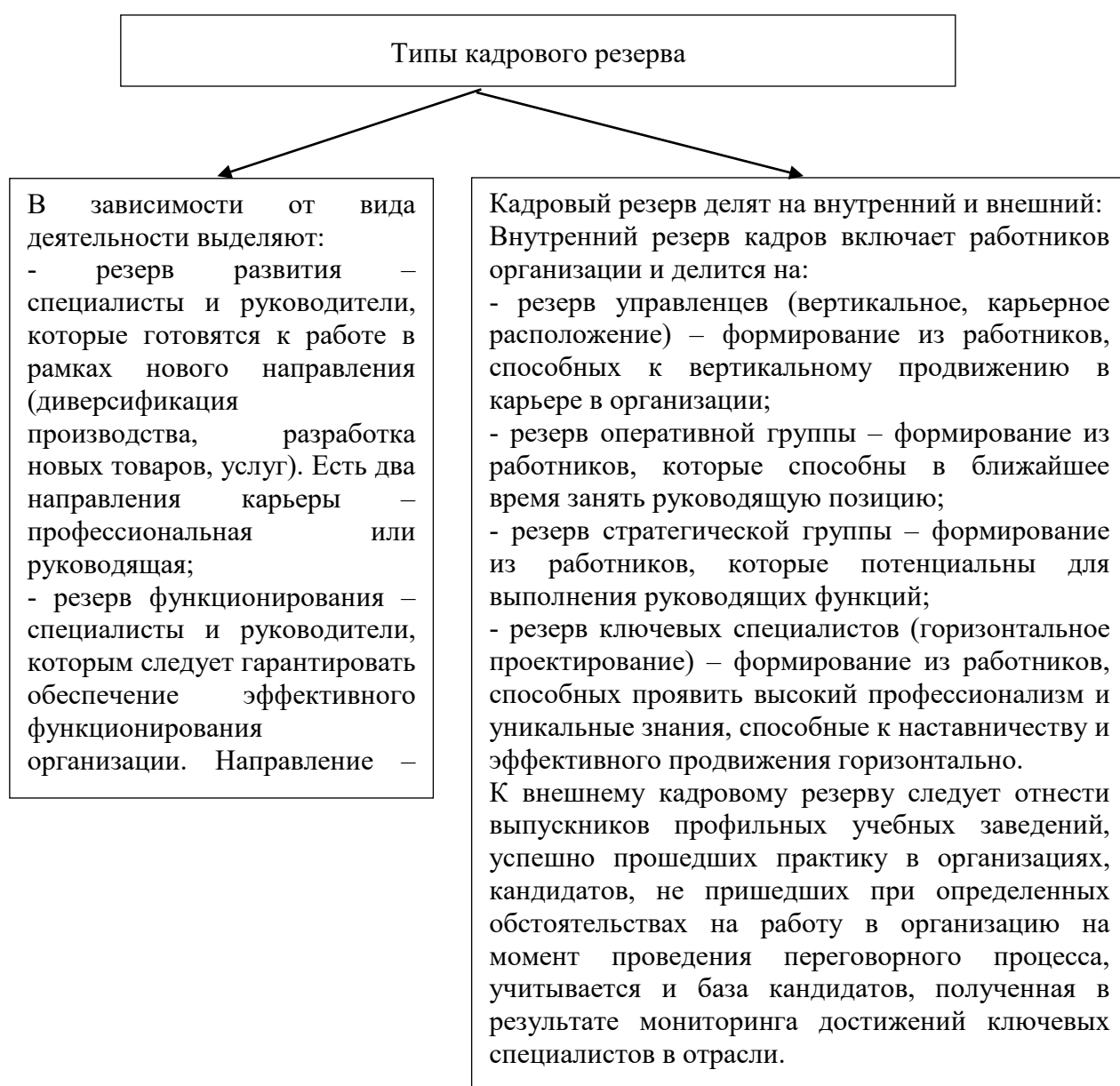


Рисунок 1 – Типы кадрового резерва [17]

«Источником кадрового резерва на управленческие должности могут быть позиции:

- руководителей аппаратов, дочерних предприятий (учреждений);
- главных и ведущих специалистов;
- специалистов, имеющих необходимое образование и положительно зарекомендовавших себя в подобной деятельности;
- молодых специалистов, успешно прошедших стажировку» [10].

Первым уровнем резерва кадров являются все специалисты организации, следующим уровнем являются заместители руководителей разного ранга. Основным резервом являются управленцы разных рангов.

Таким образом, к кадровому резерву следует относить сотрудников, представляющих собой ценностный ресурс благодаря высокому потенциалу, лояльности к организации, а также возможности к передаче опыта, навыков и знаний другим работникам. Кадровый резерв является «мотивационным ядром» организации, основой ее дальнейшего успешного развития.

1.2 Управление кадровым резервом организации

Постоянные динамические изменения во внешней среде, усиление глобализации и интеграции, постоянное повышение конкуренции требуют постоянных исследований в области укрепления потенциала компаний. Разрабатывая эффективные подходы к управлению совокупностью экономических ресурсов и производственных возможностей, руководящие структуры предприятий используют их для достижения стратегических целей предприятия и обеспечивают укрепление его конкурентных позиций на рынке. Одним из важных компонентов, который обеспечивает инновационную направленность определенного направления работы, является кадровая составляющая. Поэтому вектор работы с кадровым потенциалом должен быть всегда актуальным и приоритетным. Общий уровень развития кадрового потенциала предприятия определяется уровнями

развития личного потенциала каждого работника и эффективностью его использования для достижение поставленной цели.

Формирование кадрового потенциала руководства – это реализация мер, направленных на повышение уровня готовности управленческого подразделения предприятия или организации воспринять изменения и обеспечить соответствие кадров имеющейся потребности в профессиональной квалификации [19]. Следовательно руководители и топ-менеджеры должны детально рассматривать все инструменты, способствующие формированию и развитию кадрового потенциала.

Формирование кадрового потенциала кадровой службы означает реализацию мер формирования кадрового резерва, разработку программ подготовки, обучения и аттестации, соответствующих стратегии эффективного функционирования компании. Как и любой процесс управления, персоналом, работа с кадровым резервом эффективна только тогда, когда она ведется комплексно.

«Планирование и подготовка кадрового резерва должно быть стратегическим приоритетом большинства предприятий, стремящихся добиться успеха. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для предприятия должности, гарантирует кадровую безопасность бизнеса. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования. Работа по подготовке резерва кадров должна носить целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне» [22].

«Формируя кадровый резерв рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- инновационность – переход от традиционной политики воспроизведения кадров (стандартного) должностного и

профессионального роста по горизонтали и вертикали) к управлению карьерами и развитием профессионалов новой формации;

- эшелонирование – поэтапное включение в кадровый резерв наиболее подготовленных и эффективных работников, управленцев и специалистов своего предприятия, а также привлечение опытных и высококвалифицированных работников из других отраслей;
- престижность – повышение привлекательности работы в организации, которое позволит сделать карьеру в данной организации конкурентоспособной для профессионалов новой формации;
- конкурсные – включение в кадровый резерв должно проводиться на условиях состязательности и равенства условий для всех участников и объективной оценки достижений и потенциала;
- комплексность – оценка кандидатов для зачисления в резерв должна проводиться на основании ряда разнонаправленных параметров и с участием профессиональных экспертов, что представляют разные отрасли деятельности организации» [15].

«Формирование кадрового резерва организации способствует выявлению потенциала персонала, а также помогает в случае экстренной необходимости закрыть кадровые «дыры». Однако необходимо учитывать следующее правило: работники при переводе на новую должность дают выработку 80%, а снова принятые на начальном этапе только 20% (процесс адаптации, ознакомление с предприятием, его культурой, правилами, коллективом и т.п.)» [3].

Кадровое планирование резерва рекомендуется реализовывать посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мер, объединенных в оперативный план работы с персоналом. При планировании кадрового резерва рекомендуется подробно разработать следующие направления работы:

- планирование кандидатов. «Это направление имеет целью спрогнозировать персональное продвижение кадров организации, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Он требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Одним из определяющим фактором при планировании резерва на высшую руководящую должность является тип претендента на эту должность, поскольку от этого типа в значительной степени зависит процесс вхождения нового руководителя на должность и его дальнейшие профессиональные успехи» [4];
- планирование численности резерва. «Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными затратами, меры по обеспечению персоналом необходимого качества должны быть экономически обоснованными. Поэтому возникает вопрос об определении оптимальной численности кадрового резерва. Поскольку численность сотрудников, как и количество любого ресурса в организации, не остается неизменной с течением времени, поэтому оптимальная численность резерва рассчитывается для определенного временного периода» [8];
- планирование программы развития резервных кандидатов. «Планирование обучения имеющегося персонала будет позволять использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно будет ускорять процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на собственном рабочем месте. К тому же, при работе с кадрами, тем более при формировании кадрового резерва, обязательно помнить следующее: наивысшую ценность имеет не тот, кто владеет уникальными знаниями, а тот, кто способен

постоянно учиться новому и применять свои знания на практике» [12];

- планирование аттестации кадрового резерва. «При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов: законность; равное право аттестоваться на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации; профессионализм и компетентность; гласность; экономическая, социальная и правовая защищенность; ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей» [18].

Следовательно, планирование и создание кадрового резерва необходимо для развития потенциала предприятия, а также более качественного обеспечения предприятия компетентными сотрудниками, готовыми при необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов будет разрешать значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие персонала, что в свою очередь значительно повысит нематериальную мотивацию работников и будет способствовать их закреплению в организации [12].

Исследования свидетельствуют, что «под управлением кадровым резервом понимают комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контроля служебного роста работника, исходя из его цели, потребностей, возможностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей организации» [18].

В таблице 1 представим принципы управления кадровым резервом организации.

Углубление исследований ученых и практиков по вопросам управления персоналом, и как важной его частью управления кадровым резервом,

свидетельствуют, что управление должно производиться и самим работником, и на уровне организации должна проводиться работа с работниками такой организации. Довольно часто формирование и развитие системы управления кадровым резервом работников связывают с перспективой успешной деятельности предприятия [2].

Таблица 1 – Принципы управления кадровым резервом организации [27]

Принципы	Сущность принципов
Принцип непрерывности управления кадровым резервом	Характерным признаком реализации этого принципа является постоянство.
Принцип осмысленности	Совокупность избранных действий, методов в сфере управление кадровым резервом ориентировано на достижение приоритетных целей деятельности организации.
Принцип оперативности	Реализуется в своевременности действий руководства в данной сфере.
Принцип маневренности	Реализуется в определенности траектории карьерного продвижения работников с сочетанием вертикального и горизонтального карьерного роста.
Принцип эффективности	Находит отражение в превышении выгод от управления кадровым резервом от расходов по осуществлению управленческих процедур.
Принцип научности	Находит свое отражение в разработке системы управления кадровым резервом на основе научно-обоснованных подходов.
Принцип объективности	Реализуется в изучении и учете при принятии соответствующих решений в этой сфере как положительных, так и отрицательных факторов.
Принцип контроля	Предусматривает осуществление практических шагов в формировании системы управления кадровым резервом работников с ее корректировкой.

В отечественных организациях управление кадровым резервом осуществляется в рамках системы управления персоналом осуществляется дирекцией, начальниками определенных подразделений, привлекаемых профсоюзами [14].

Важным в формировании системы управления кадровым резервом является формирование ее нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом рассматривается с точки

зрения формирования совокупности документов, которые отражают организационные, методические, распорядительные, экономические аспекты норм, правил, требований, характеристик, служащих основой для принятия решений в сфере управления персоналом. К их числу относят документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера, регламентирующие функции, совокупность обязанностей и прав работников системы управления персоналом; совокупность методов и правил положенных в основу управления персоналом; вмещают правила, нормы, требования, регламентирующие нормативы организации труда работников организаций [11].

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом является основой для разработки документов внутреннего использования. К таким принадлежат: Правила внутреннего трудового распорядка; Коллективный договор; Положение по формированию кадрового резерва в организации; Положение по организации адаптации работников; рекомендации по организации подбора и отбора персонала [7].

Структуру Положения о кадровом резерве организации составляют следующие разделы: общие положения; цель, задачи и принципы формирования кадрового резерва; структура кадрового резерва; комплектование, согласование и утверждение резерва; система подготовки резерва кадров; оценка деятельности специалистов, отнесенных к кадровому резерву; заключительные положения [16].

Считается, что по количественному и качественному составу резерв руководящих кадров должен соответствовать действующим в организации штатным структурам со стратегией их развития. Кадровый резерв планируется на все руководящие должности организации. Формирование резерва осуществляется с использованием выводов аттестационной комиссии организации. Особое внимание при его формировании уделяется уровню профессиональной подготовки, аналитическим, организационным способностям работников, входящих в кадровый резерв; умение

обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения; результаты оценки знаний кандидатов, полученных ими при повышении квалификации и др.

Проведение систематической работы с кадровым резервом в организации предусматривает создание постоянно действующей комиссии по работе с кадрами, состав которой утверждается руководителем организации.

Не менее важным в формировании системы управления кадровым резервом является рассмотрение вопросов, связанных с организацией обучения персонала, проведение его аттестации. Понимая под обучением персонала целенаправленное организованное, планомерно и систематически осуществляемое процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, на уровне организации решаются вопросы повышения уровня компетенции его работников [5].

Наряду с обучением персонала в организациях используется повышение квалификации кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков вследствие повышения требований к работникам определенных профессий или повышения в должности. В ряде случаев обращаются к переподготовке кадров, под которым понимают обучение кадров в целях освоения новых знаний.

Исследования свидетельствуют, что среди принятых видов учений персонала как элементов карьерного роста работников, распространение получили: профессиональная подготовка кадров; профессиональное усовершенствование; профессиональная переподготовка. Методы обучения персонала зависят от компетенций работников. Если возникает необходимость получения дополнительного опыта, организуется систематическое планирование обучения на рабочем месте. В данном случае обучение осуществляется в соответствии с индивидуальным планом профессионального обучения с целью цели такого обучения. Данный метод используется в целях необходимости получения теоретических знаний в

соответствии с требованиями изменения производственных обстоятельств [23].

Обучение с целью повышения карьерного роста путем ротации кадров используется с целью получения знаний и опыта в результате смены рабочего места. Результатом использования данного метода обучения позволяет сформировать общее понимание многогранности деятельности организации и производственных задач в ней [26]. В ряде случаев в организациях используются работники в качестве ассистентов, стажеров. Такой способ обучения и ознакомление работника с проблемами иного порядка задач позволяет повысить уровень ответственности и самостоятельности такого работника, повышающего его значение в деятельности компании.

Сотрудничество в процессе реализации проектов также рассматривается как метод обучения, позволяющий повысить самосознание работника, служит элементом, рассматриваемым как элемент карьерного роста работника. Производственный инструктаж как метод обучения используется в случае необходимости предоставления работнику необходимой информации, ведение в специальность, адаптации работника, ознакомление его с новыми положениями по профессии [8].

Подводя итог результатам исследований проблемы определения путей по управлению деловой карьерой в организации, заметим существование значительное количество литературных источников, в которых они отражены. В основу их разработки предлагается положить следующие принципы: принцип непрерывности управления карьерой; принцип осмысления формирования системы управления деловой карьерой; принцип оперативности, маневренности; принципы эффективности, научности; принцип объективности и принцип контроля в формировании системы управления деловой карьерой при осуществлении практических шагов в этом процессе с соответствующим их корректировкой.

Определяющими направлениями усовершенствования системы управления кадровым резервом организации являются следующие: формирование системы стратегического управления персоналом организации, используя существующие в мире модели (японская, американская, европейская) с адаптацией к условиям отечественной экономики, к традициям и менталитету населения; осуществление планирования работы с персоналом предприятия соответственно к стратегическим направлениям его деятельности, в соответствии с существующим и нужным на предприятии стратегическим направлением; формирование на уровне предприятия нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом с целью формирования ее постоянства (документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера, регламентирующие функции, совокупность обязанности и права работников системы управления персоналом; совокупность методов и правил положенных в основу управления персоналом; вмещают правила, нормы, требования, регламентирующие нормативы организации труда работников организаций) [21].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты кадрового резерва организации, сформулируем следующие выводы.

Формирование кадрового резерва — процесс постоянный, который имеет целью качественное обновление руководящего состава и является одной из ведущих функций кадрового обеспечения организаций. Нуждаются в просмотре обобщающие подходы к формированию резерва и лишению формализма в его работе. Списки резерва кадров должны быть реальными, комплектовать вакантные должности стоит из состава резервистов. Назначение на руководящие должности кандидатов, которых не было в составе утвержденных списков кадрового резерва, следует рассматривать как недостаток работы подразделения кадрового обеспечения с последующим принятием соответствующих мер реагирования.

Основными критериями при формировании списков резервов кадров должны стать профессиональные, деловой нравственные качества сотрудников. Совершенствование теоретических программ подготовки резервов, прохождение практической части подготовки во время исполнения обязанностей временно отсутствующего руководителя — основные направления обучения личности состава кадрового резерва, что является залогом качественного комплектования должностей руководящего состава. Зачисление к резерву кадров на руководящие должности является одним из существенных мотивационных факторов для эффективной работы сотрудника, что означает для его перспективу занять должность с большими полномочиями.

Под управлением кадровым резервом понимают комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его цели, потребностей, возможностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей организации. Планирование и подготовка кадрового резерва должно быть стратегическим приоритетом большинства предприятий, стремящихся добиться успеха. Наличие компетентных, подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для предприятия должности, гарантирует кадровую безопасность бизнеса. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования.

2 Анализ управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофарм»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью Производственное объединение «Сиббиофарм».

Полное фирменное наименование организации – ООО ПО «Сиббиофарм».

Юридический адрес организации: 633004, Новосибирская обл., г. Бердск, ул. Химзаводская, д. 11.

Основным видом деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» является производство кормового микробиологического белка, премиксов, кормовых витаминов, антибиотиков, аминокислот и ферментов.

Дополнительные виды деятельности организации:

- производство пестицидов и прочих агрохимических продуктов;
- деятельность по управлению финансово-промышленными группами;
- деятельность по управлению холдинг-компаниями;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

История предприятия широка и многогранна. Именно завод положил начало новому направлению в микробиологии — комплексному производству биопрепаратов. Специализировался на выпуске средств защиты растений, кормовых антибио-тиков, ферментных препаратов для животноводства и прочей про-дукции микробного синтеза.

ООО ПО «Сиббиофарм» начало строиться после выхода постановления Совета минист-ров СССР от 25 февраля 1955 о развитии в стране химической

и микробиологической промышленности. Завод в Бердске должен был стать одним из десятков новых предприятий. Строительство шло мед-ленно, толчком к его ускорению послужил декабрьский (1963) Пленум ЦК КПСС, на котором темпы строительства химических заводов подверглись резкой критике. Первую продукцию — антибиотик биовит-40, предназначенный для лечения болезней сельскохозяйственных животных, завод выпустил в феврале 1964. Со следующего года спектр выпускаемой продукции рас-ширился: началось производство микробиологических средств защи-ты растений (первый препарат — энтобактерин).

«1964 год – выходит первая продукция предприятия, антибиотик биовит-40, предназначенный для нужд животноводства.

1965 год – ввод в эксплуатацию производственных мощностей по выпуску микробиологических средств: Энтобактерина, Дендробациллина, применяющихся для защиты растений.

1969 год – ввод в эксплуатацию цеха крупнотоннажного производства микробиологических препаратов с ферментаторами и сепараторами.

1974 год – начинается выпуск ферментов с глубинным культивированием.

1981-1986гг. – реконструкция технологических систем с последующим внедрением в производство: фагоустойчивых штаммов в процессе производства Энтобактерина, Битоксибациллина; штаммов супер-продуцентов ферментов.

1984-1986гг. – внедрение в производство автоматизированных систем управления, выпуск Лепидоцида – эффективного средства для защиты растений от вредителей.

1990 год – выпуск одноразовых шприцев.

1992 год – выход компании на зарубежный рынок.

1993-1996гг. – модернизация оборудования завода, внедрение ионообменного процесса и ультрафильтрации.

1994-2005гг. – выпуск Бацилихина; промышленный выпуск Лепидоцида для применения и в лесном и сельском хозяйствах; освоение производства Целловиридина, жидких форм ферментов; выход первой промышленной партии биологического фунгицида Бактофита, выпуск препаратов для спиртовой промышленности и кормопроизводства.

2005 год – предприятие меняет форму собственности и название.

2004-2009гг. – очередная модернизация предприятия, запуск пилотного участка Швейцарского производства, ввод в действие установок ультра- и микрофильтрационных, а также линии гранулирования.

2014-2015гг. – открыта промышленная линия по производству фитазы и линия по выпуску микрогранулированных ферментов» [13].

«В 2004 году на международной конференции BIO-2004 специалисты программы ВП, ООО «Исследовательской компании «Аберкейд» и ООО ПО «Сиббиофарм» приняли участие в деловой программе конференции и обсудили возможность совместной работы по проекту модернизации ООО ПО «Сиббиофарм». Основной целью проекта было создание на базе Бердского завода биологических препаратов современной инновационной биотехнологической компании. Программа модернизации включает полную автоматизацию технологических процессов, замену лабораторного и производственного оборудования, снижение издержек на энергетику, пар и воду, систему постоянного мониторинга рынка, построение системы дистрибуции и продаж, создание исследовательского центра на базе компании, обучение и повышение квалификации персонала» [13].

Представительства компании расположены в Челябинске, Барнауле, Казани, Краснодаре, Кемерово, Крыму, Уфе, Ставрополе, Рязани и Омске.

В ближнем зарубежье филиалы фирмы работают в Беларуси, Армении, Киргизии, Казахстане.

«Производственная база ООО ПО «Сиббиофарм» расположена в городе Бердске (Новосибирская область, Россия). В арсенале завода:

- современное оборудование Швейцарского производства;
- современные лаборатории с уникальными установками масштабирования биотехнологических процессов и изготовления жидкой формы ферментов;
- свободные участки для строительства новых производственных цехов» [13].

«ООО ПО «Сиббиофарм» передовое предприятие РФ. Активному внедрению новых технологий способствует:

- сотрудничество с двумя десятками ведущих НИИ, образовательных центров, как в России, так и за рубежом;
- участие в правительственной рабочей группе по развитию биотехнологий;
- партнерство с Технологической платформой «БиоТех 2020»;
- участие в биотехнологическом кластере Технопарка Новосибирского Академгородка;
- партнерство с пилотным центром «Промбиотех»» [13].

ООО ПО «Сиббиофарм» консультирует сельскохозяйственные и фермерские производства по улучшению рационов кормления, использованию современных биопрепаратов.

«Преимущества работы с ООО ПО «Сиббиофарм»:

- собственная лаборатория;
- собственная лаборатория и оборудование позволяют на месте проводить испытания и исследования препаратов;
- модернизация производства;
- объединение постоянно осуществляет модернизацию производственной базы и наращивает объему производства;
- контроль качества;
- система менеджмента предприятия сертифицирована в соответствии с ИСО 9001: 2015 сертификационным органом TÜV NORD CERT;

- сотрудничество с НИИ. Тесное сотрудничество и взаимодействие с НИИ и научными работниками, и профессорами способствуют выводу новых продуктов;
- консультации. Компания оказывает консультации хозяйствам по оптимизации рационов кормления, использованию ферментных препаратов, антибиотиков и другой продукции;
- складские площади. Наличие больших складских помещений позволяет обеспечивать любую потребность в биологической продукции» [13].

Далее рассмотрим организационную структуру ООО ПО «Сиббиофарм» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационная структура ООО ПО «Сиббиофарм»

Организационная структура ООО ПО «Сиббиофарм» представляет собой систему управленческих звеньев, которые расположены в строгой

соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами организации.

«Задача организационной структуры – распределение между отдельными подразделениями организации прав и обязанностей. Руководство текущей деятельностью организации осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором.

В непосредственном подчинении директора находятся заместитель и руководители отделов. Всеми процессами управляет директор, который же делегирует задачи и полномочия конкретному подразделению или звену компании. В свою очередь, подразделения организации принимают на себя обязательства по осуществлению возложенных на них задач и несут ответственность перед высшим руководством в рамках занимаемой позиции.

Как и любая структура управления, линейная структура имеет свои преимущества и недостатки. Преимущества заключаются в следующем: данная структура эффективна при решении типичных задач и функций; разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации их функционирования в процессе управления. Недостатки линейной структуры управления: мало учитывают постоянно меняющиеся внутренние и внешние условия деятельности; существует опасность нерационального распределения информационных потоков, опасность разобщенности функциональных звеньев и увеличение работы по координации их деятельности; каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели организации. Применяется для построения любой организации среднего размера» [13].

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» (таблица 2). Данные, представленные в таблице 2 и рисунке 3, показывают, что в 2020 году рост выручки составил 4,66%, тогда как рост себестоимости продаж составил 7,67%, за счет чего валовая прибыль возросла на 1,12%, прибыль от продаж возросла на 2,85%, а чистая прибыль возросла на 30,39%.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	790663	827509	934609	36846	4,66	107100	12,94
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	426960	459728	538626	32768	7,67	78898	17,16
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	363703	367781	395983	4078	1,12	28202	7,67
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	38350	4121	47128	-34229	-89,25	43007	1043,61
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	116391	111650	140764	-4741	-4,07	29114	26,08
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	208962	214920	208091	5958	2,85	-6829	-3,18
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	150883	196743	157106	45860	30,39	-39637	-20,15
8. Основные средства, тыс. руб.,	153152	151729	155404	-1423	-0,93	3675	2,42
9. Оборотные активы, тыс. руб.	588605	648221	806701	59616	10,13	158480	24,45
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	309	312	315	3	0,97	3	0,96
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	175537	182819	185674	7282	4,15	2855	1,56
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2558,78	2652,27	2967,01	93,49	3,65	314,74	11,87
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	568,08	585,96	589,44	17,88	3,15	3,48	0,59
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,16	5,45	6,01	0,29	5,64	0,56	10,27
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,34	1,28	1,16	-0,07	-4,97	-0,12	-9,25
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	26,43	25,97	22,27	-0,46	-	-3,71	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	35,92	37,34	28,64	1,42	-	-8,70	-

Продолжение таблицы 2

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	74	70	78	-4	-5,47	8,19	11,77

На рисунке 3 представим динамику основных показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм».

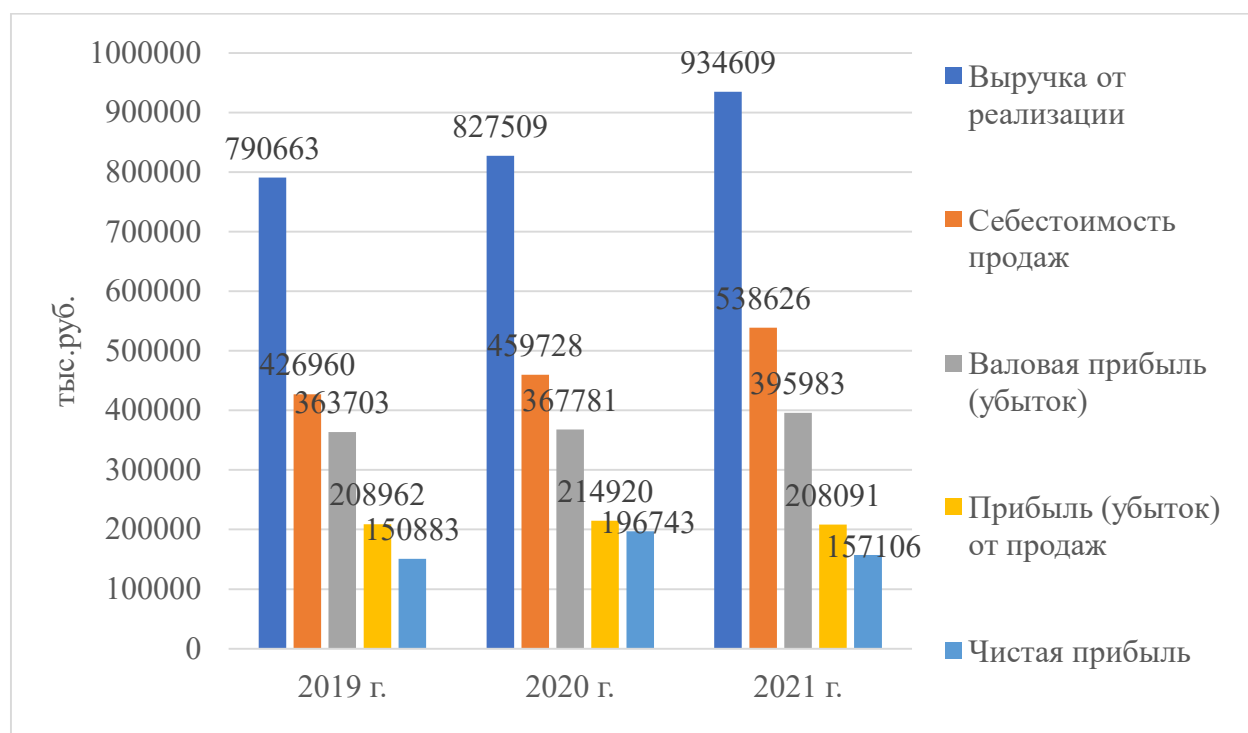


Рисунок 3 – Динамика основных показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» за 2019-2021 годы

Подобные изменения обусловили сокращение рентабельности продаж на 0,46%, рост рентабельности производства на 1,42% и сокращение затрат

на рубль выручки на 5,47%. Это свидетельствует о снижении эффективности основной деятельности, повышении эффективности использования затрат и повышении эффективности производственной деятельности организации.

В 2020 году рост среднегодовой выработки составил 3,65%, тогда как рост среднегодовой заработной платы составил 3,15%, что говорит об улучшении использования трудовых ресурсов организации. Также наблюдался рост фондоотдачи и замедление оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует о улучшении использования основных средств и ухудшении использования оборотных активов.

В 2021 году рост выручки составил 12,94%, а рост себестоимости составил 17,16%, что обусловило рост валовой прибыли на 7,67%, тогда как наблюдалось сокращение прибыли от продаж и чистой прибыли (на 3,18% и 20,15% соответственно). Это обусловило снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки, что указывает на снижение эффективности основной и производственной деятельности, снижение эффективности использования затрат организации.

В 2021 году рост среднегодовой выработки составил 11,87%, тогда как рост среднегодовой заработной платы составил 0,59%. Это указывает на дальнейшее повышение эффективности использования трудовых ресурсов организации. При этом в 2021 году наблюдался рост фондоотдачи и снижение оборачиваемости оборотных активов, что указывает на повышение эффективности использования основных средств и дальнейшее снижение эффективности использования оборотных активов организации.

Итак, проведение анализа организационно-экономической характеристики ООО ПО «Сиббиофарм» позволяет заключить, что ООО ПО «Сиббиофарм» консультирует сельскохозяйственные и фермерские производства по улучшению рационов кормления, использованию современных биопрепаратов.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» показал снижение эффективности

деятельности организации, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств, и снижение эффективности использования оборотных активов и затрат организации.

2.2 Оценка управления кадрового резерва организации

Формирование системы кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм», выступая элементом системы управления персоналом, позволяет решить ряд важных вопросов, к которым относятся: уменьшение текучести кадров в компании; формирование благоприятного психологического климата в ней; формирование высокоэффективной команды; создание условий для эффективной и бесперебойной работы; уменьшение затрат организации на поиск и адаптацию требуемых кадров.

Анализ исследуемой организации ООО ПО «Сиббиофарм» свидетельствует об актуальности проблемы формирования кадрового резерва в нем в настоящее время ее развития. В преимущественной степени для организации характерно назначение лиц руководящего состава. В то же время, существуют результаты исследований, согласно которым на уровне функциональных и линейных руководителей среднего и низового уровня нужно формировать кадровый резерв.

Процесс формирования кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» происходит следующим образом:

- определение потребности в руководящих кадрах;
- подбор и изучение руководящих кадров;
- комплектование резерва;
- рассмотрение, утверждение резерва;
- работа с резервом руководящих кадров;
- контроль за подготовкой резерва руководящих кадров;
- определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Элементы плана кадрового резерва могут складываться в виде планирования замещения должностей в соответствии с организационной структурой организации и перспектив ее развития. То есть тщательный анализ стратегии развития организации является одним из элементов, влияющих на численность кадрового резерва, определение должностей и формирование требований.

К числу факторов, изучаемых при формировании кадрового резерва, относится изучение уровня и причин текучести кадров на уровне организации. Понимание причины увольнений работников позволяет определить критерии отбора претендентов на ту или иную должность, требования к ней.

В практике деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» используют внутренний и внешний подход к формированию кадрового резерва. Работники внутреннего резерва, хорошо владея информацией о состоянии развития организации, особенностях организации ее работы успешно решают проблемы на уровне организации.

Кандидаты внешнего кадрового резерва приносят интересные подходы к решению проблем; нововведение в организацию. Часто план кадрового резерва, в том числе и на уровне изучаемой организации, разрабатывается службами управления персоналом по с учетом ротации кадров.

Подбор претендентов в кадровый резерв производится Аттестационной комиссией, на которую как правило возлагается аттестация руководящего состава, специалистов, служащих. Состав такой комиссии утверждается управляющим организации. В нее входят: руководитель организации или лицо, которое является его заместителем по вопросам кадров. Именно на него возлагается решение вопросов работы с резервом. В комиссию включают начальника отдела кадров, на которые возлагаются вопросы делопроизводства. А также в состав комиссии включают главу профсоюзной организации, представителей юридической службы.

При формировании кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» используется Экспертное письмо, представленное в таблице 3.

Таблица 3 – Экспертное письмо оценки кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм»

Показатель	Оценка
1.Уровень профессиональной подготовки кандидата в кадровый резерв	
2.Уровень знаний нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделения	
3.Умение решения профессиональных проблем кандидата в кадровый резерв	
4.Умение работать с документами (умение составления и оформление деловых бумаг)	
5. Умение работать с людьми	
6. Умение к деловому общению	
7. Умение организовывать эффективную работу группы	
8. Ответственность	
9. Умение доводить дело до конца без постоянного контроля со стороны руководства	
10. Умение ориентироваться в сложной ситуации	

В современных условиях деятельности организации при определении совокупности требований к руководителям определенных иерархических уровней, выходящих на первый план в разработке требований формирования кадрового резерва как элемента системы формирования деловой карьеры, являются следующими (таблица 4).

Таблица 4 – Требования к должности руководящего отдела в ООО ПО «Сиббиофарм»

Показатель	Содержание
Физические характеристики	Может работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	Умение рационально использовать время. Средний уровень знаний производственных процессов
Образование	Высшее
Интеллект	Выше среднего
Специальные знания	Всесторонние знания о планировании деятельности Знания о формировании и развитии коллектива Умения эффективно вести переговоры Знания закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	Практический интерес к завершению начатой работы Желание использовать различные методы управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	Имеет ответственность с готовностью. Не ожидает указаний. Принимает ответственность из готовности. Может противостоять влиянию

Приведенные в таблице 4 требования к формированию кадрового резерва руководителей разных уровней включает совокупность индикаторов, на которые учитываются при подборе таких кадров. К их числу относят характеристики здоровья человека, навыков, образование, уровень интеллекта, степень владение специальными знаниями, особенности поведения. В своей совокупности они формируют основу для формирования эффективного управляющего.

К числу факторов, изучаемых при формировании кадрового резерва, принадлежит изучение уровня и причин текучести кадров на уровне организации, что позволяет понимать причины увольнений работников, позволяет определить критерии отбора претендентов на ту или иную должность, требования к ней.

Далее проведем анализ состава кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» на 01.01.2022 года (таблица 5).

Таблица 5 – Состав кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» на 01.01.2022 года

Категории работников	Количество работников, которые находятся в кадровом резерве		Количество работников, направленных на обучение	
	чел.	%	чел.	%
Оперативные работники	18	64,29	5	71,43
Специалисты	7	25,00	1	14,29
Руководители	3	10,71	1	14,29
Итого:	28	100	7	100

Как видно из данных таблицы 5, по состоянию на 01.01.2022 года в кадровом резерве состояло 28 кандидатов, из которых только 7 кандидатов приступили к обучению.

Также целесообразно провести анализ динамики изменения состава кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» в течении исследуемого периода (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ состава кадрового резерва в ООО ПО «Сиббиофарм» за 2019-2021 годы

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Количество работников, которые находятся в кадровом резерве, чел.	27	27	28	1	3,70
Количество работников-резервистов, которые покинули организацию за период, чел.	3	5	8	5	166,67
Количество работников, направленных на обучение, чел.	12	9	7	-5	-41,67
Количество должностей, освободившихся за период, ед.	8	6	5	-3	-37,50

Как видно из данных таблицы 6, за анализируемый период возросло количество работников-резервистов (с 27 до 28 работников), при этом отмечается и рост работников резервистов, которые покинули организацию (с 3 до 8 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 12 до 7 человек.

Далее проведем анализ эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» (таблица 7).

Из данных таблицы 7 видно, что за анализируемый период эффективность подготовки резервистов значительно ухудшилась (с 1,38 до 0,80). Также отмечается рост текучести резерва, что обусловлено увеличением численности выбывших из организации резервистов. Срок пребывания в резерве также увеличился, а уровень готовности резерва увеличился с 0,48 до 0,49.

Таблица 7 – Анализ эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» за 2019-2021 годы

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
1.Количество должностей, которые за период заняли резервисты, ед.	11	8	4	-7	-63,64
2.Количество должностей, освободившихся за период, ед.	8	6	5	-3	-37,50
3.Количество работников-резервистов, которые покинули организацию за период, чел.	3	5	8	5	166,67
4.Количество работников, которые находятся в кадровом резерве, чел.	27	27	28	1	3,70
5.Количество должностей, которые имеют приемников, ед.	23	23	24	1	4,35
6.Общее количество ключевых должностей, ед.	48	49	49	1	2,08
7.Эффективность подготовки резервистов (стр. 1/ стр.2)	1,38	1,33	0,80	-0,58	-41,82
8.Текущесть резерва (стр. 3/ стр.4)	0,11	0,19	0,29	0,17	157,14
9.Средний срок пребывания в резерве, лет	1,2	1,8	2,2	1,0	83,33
10.Уровень готовности резерва (стр. 5/ стр.6)	0,48	0,47	0,49	0,01	2,22

Подобная динамика изменения показателей эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» является негативной и указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации.

Итак, оценив управление кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм», было определено, что за анализируемый период возросло количество работников-резервистов (с 27 до 28 работников), при этом отмечается и рост работников резервистов, которые покинули организацию (с 3 до 8 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 12 до 7 человек.

За анализируемый период эффективность подготовки резервистов значительно ухудшилась (с 1,38 до 0,80). Также отмечается рост текучести резерва, что обусловлено увеличением численности выбывших из организации резервистов. Срок пребывания в резерве также увеличился, а уровень готовности резерва увеличился с 0,48 до 0,49. Подобная динамика изменения показателей эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» является негативной и указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации.

Таким образом, проведенный анализ управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» позволяет сформулировать следующие выводы.

Проведение анализа организационно-экономической характеристики ООО ПО «Сиббиофарм» позволяет заключить, что ООО ПО «Сиббиофарм» консультирует сельскохозяйственные и фермерские производства по улучшению рационов кормления, использованию современных биопрепаратов.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» показал снижение эффективности деятельности организации, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств, и снижение эффективности использования оборотных активов и затрат организации.

Оценив управление кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм», было определено, что за анализируемый период возросло количество работников-резервистов (с 27 до 28 работников), при этом отмечается и рост

работников резервистов, которые покинули организацию (с 3 до 8 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 12 до 7 человек.

За анализируемый период эффективность подготовки резервистов значительно ухудшилась (с 1,38 до 0,80). Также отмечается рост текучести резерва, что обусловлено увеличением численности выбывших из организации резервистов. Срок пребывания в резерве также увеличился, а уровень готовности резерва увеличился с 0,48 до 0,49. Подобная динамика изменения показателей эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» является негативной и указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм».

3 Пути совершенствования управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофарм»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации

На основании проведенного анализа управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» был определен ряд проблем, которые представим в таблице 8.

Таблица 8 – Основные проблемы в управлении кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» и меры по их устранению

Проблемы	Обоснование проблемы	Мероприятия по их устранению
1.Рост текучести кадрового резерва	Из данных таблиц 6 и 7 видно, что за исследуемый период наблюдается рост текучести кадрового резерва	Внедрение в кадровую деятельность организации программного продукта по управлению кадровым резервом
2.Ухудшение эффективности подготовки резервистов	Данные таблиц 6 и 7 показывают, что за исследуемый период наблюдается сокращение численности работников-резервистов, направленных на обучение и снижение показателя эффективности подготовки резервистов	Совершенствование процесса обучения работников-резервистов

Ниже рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Внедрение в кадровую деятельность организации программного продукта по управлению кадровым резервом.

В ходе исследования процесса управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» было определено, что в организации имеются ряд проблем в этом направлении. И при этом в организации отсутствует

программный продукт, который бы автоматизировал данный процесс, что существенно способствовало возникновению выявленных проблем.

Поэтому с целью совершенствования управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» предлагается внедрить программный продукт Coloris HRM. Данный программный продукт – это современная платформа класса систем Human Capital Management, предназначенных для управления человеческим капиталом или человеческими талантами (Talent Management).

Главные особенности и преимущества программного продукта Coloris HRM:

- современные решения. Система работает на серверах заказчиков и с «облаками» и совместима с большинством современных технологических платформ. Доступ к системе предоставляется через веб-интерфейс или специальные чат-боты;
- пакет готовых решений. Благодаря множеству пользователей и многолетнему опыту, была создана система быстрых решений для большинства основных HR-процессов. Программа предусматривает возможность пользоваться специальной библиотекой готовых решений, позволяющих перевести в digital формат отдельные HR-процессы (например, получение обратной связи или адаптацию новых работников) в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами;
- управление талантами. Автоматизация всего цикла по управлению талантами – от подбора и обучения до карьерного планирования;
- простота и открытость. Будучи готовым «коробочным» предложением, платформа также имеет встроенные инструменты разработки и настройки, которые подойдут как программистам, так и администраторам, не имеющим специальных навыков;
- много пользователей. Сотни крупных компаний стран СНГ доверяют платформе Coloris HRM свои задачи в сфере HR. При разработке платформы учитывались лучшие HR-практики ведущих компаний.

Кадровый резерв имеет большое значение для успешной работы ООО ПО «Сиббиофарм». Его формирование должно производиться с учетом оценки потенциала каждого сотрудника для возможности выдвижения резервистов одновременно на несколько потенциальных должностей. Да, в случае образования вакансии, у руководства будет возможность заполнить ее наиболее подходящим кандидатом.

Преимущества функционала управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» с помощью Coloris HRM:

- учет разных типов кадрового резерва и пулов талантов для широкого вида должностей;
- автоматизация процедуры подбора кандидатов для кадрового резерва (по итогам оценки, самовыдвижения, выдвижения экспертом);
- учет и контроль работы кадровых комитетов;
- составление и систематизация всех этапов подготовки резервистов (план деятельности, ИПР, управление наставниками и кураторами резервистов, удобный интерфейс для наставников и кураторов);
- удобная и управляемая система для всех пользователей;
- поиск по базе резервистов и участников пулов талантов при необходимости внутреннего подбора;
- заполнение детального резюме сотрудника на портале, поиск кандидатов по резюме;
- создание комплексной программы адаптации резервистов.

Система управления кадровым резервом Coloris HRM постоянно взаимодействует с другими HR-процессами компании: подбор и оценка персонала, управление обучением и позволяет построить полноценную систему управления талантами.

Итак, внедрение программного продукта Coloris HRM в ООО ПО «Сиббиофарм» позволит качественно совершенствовать процесс управления кадровым резервом в организации, что позволит сформировать

благоприятную атмосферу для работников-резервистов и устранил текучесть кадрового резерва.

Затраты на внедрение программного продукта Coloris HRM в ООО ПО «Сиббиофарм» представлены расходами на покупку и установку программного продукта (200 т.р.) и расходами на обучение кадровых работников (20 т.р.).

Совершенствование процесса обучения работников-резервистов.

Исследования свидетельствуют, что залог успешности любой организации является ее высококвалифицированный персонал. В результате этого в деятельности любой организации, в том числе и в исследуемой организации, важно внимание уделяется поиску высококвалифицированного персонала.

Понимая под обучением развитие профессиональных навыков работника компании, его знаний, умений в соответствии с целями деятельности компании, ее специфику, обучение работников компании нужно не только для работодателя, оно нужно и для самого работника.

Организуя обучение персонала компании, ее владелец решает ряд проблем, среди которых уменьшение текучести кадров в компании как руководящих специалистов и работников; формируется на уровне компании ее кадровый резерв, элементом развития которого является обучение работников; уменьшая текучесть кадров, уменьшаются затраты на подбор кадров в компании; существенно повышается мотивация работников компании к работе в компании.

Принимая участие в Программе по обучению сотрудников организации, работник приобретает совокупность преимуществ перед другими работниками. Исследования свидетельствуют, что к таким преимуществам относятся следующие: приобретение новых профессиональных знаний и навыков в избранной сфере деятельности; повышение заработной платы работника в результате повышения должности, приобретение дополнительных компетентностей; уменьшение страха

относительно потери работы в данной компании; повышение уважения со стороны сотрудников организации, уважение; рост мотивации труда такого работника [].

Подготовительная работа по практическим действиям разработки обучения работников предприятия выполняют работники отдела кадров изучаемого предприятия.

Подготовка к обучению должна осуществляться в соответствии с Положением об обучении персонала. К сожалению, в деятельности исследуемой организации оно отсутствует. Однако, исходя из практики деятельности других организаций это положение необходимо, ведь в нем осуществляется описание соответствующей процедуры обучения работников.

По своей структуре Положение об обучении персонала должно состоять из следующих разделов:

- раздел 1. Общие положения. В данном разделе Положения определяются цели и принципы обучения работников компании;
- раздел 2. Планирование обучения. Данный раздел Положения содержит описание процедуры определения потребности в обучении, формировании и согласовании годового плана и бюджета обучения персонала;
- раздел 3. Организация обучения. В данном разделе определяется процедура определения форм и способов обучения; порядок согласования обучающих программ; осуществление отбора преподавателей и т.д.
- раздел 4. Оценка эффективности обучения. В данном разделе Положения описывается технология оценки эффективности результатов обучения, которая применяется на уровне компании;
- раздел 5. Ответственность в организации учебы. В данном разделе Программы указывается степень ответственности кадрового подразделения, руководителей структурных подразделений и самих

работников в процессе прохождения обучения; оценки результатов обучения.

Положение об обучении организации, предложенное для ООО ПО «Сиббиофарм», представленное в Приложении А.

В Положении об обучении в ООО ПО «Сиббиофарм» к принципам обучения персоналу стоит отнести следующие: принцип комплексности, непрерывности обучения; использование системного подхода в процессе деятельности работников организации.

Важным в положении является определение подразделения, на которое возложено организацию обучения в организации – Отдел кадров и лицо, несущее ответственность за проведение обучения – начальник отдела кадров исследуемой организации.

Обучение в ООО ПО «Сиббиофарм» должно проводиться в соответствии со стратегическими целями ее деятельности и заявке руководителей подразделений в необходимости работников. В соответствии с потребностью работников организации отдел кадров составляет план обучения на каждый и последующие годы. Согласно плану, формируется бюджет расходов на обучение. Смета обучения подается начальником отдела кадров, утверждается директором предприятия.

Документальное оформление, координацию учебного процесса обеспечивает отдел кадров компании. На отдел кадров также полагается избрание форм и методов обучения работников организации.

В данном Положении определена процедура заключения договора об обучении. В таком договоре определяются стороны такого договора, уровень квалификации, который следует получить работником. Важным положением раздела является то, что, пройдя обучение, работник определенный период времени должен отработать в организации.

Степень оценки эффективности обучения определяется в соответствии с разделом 4 Положения. В разделе определены критерии, по которым можно определить степень эффективности обучения. В нем же отражено

организационные моменты проведения такой оценки. Заключительным положением является заключительные положения. В соответствии с ними регулируются вопросы по отчету об обучении, действия договора об обучении, срока его времени и ответственности за его исполнение со стороны организации и работника такой организации.

Предлагаем следующий алгоритм организации обучения работников ООО ПО «Сиббиофарм» (таблица 9).

Таблица 9 – Алгоритм организации обучения работников ООО ПО «Сиббиофарм»

Этапы	Содержание
Этап 1	Определение целей проведения обучения.
Этап 2	Выбор формата обучения работника компании
Этап 3	Выбор организации обучения (в организации, аутсорсинг, другие компании).
Этап 4	Подготовка обучающих тренеров из числа сотрудников своего предприятия, или их поиск вне него.
Этап 5	Организация графика обучения сотрудников организации.
Этап 6	Закрепление и оценка полученных в процессе обучения знаний.
Этап 7	Анализ результатов обучения работников организации, подведение итогов обучения.

Этап 1. Определение целей проведения обучения. На данном этапе нужно понимание того, для чего проводится такое обучение. Целью его проведения может быть включение работника в кадровый резерв компании; направление усилий на развитие персонала предприятия; подготовка работника к новому направлению деятельности предприятия в соответствии со стратегией его развития; повышение уровня квалификации персонала в целях повышения его мотивации к труду.

Этап 2. Избрание формата обучения работника компании. Практики рекомендуют, что при распыленности подразделений компании на значительной территории – нужно выбирать дистанционную форму

обучения. При условии, если коллектив компании небольшой – целесообразна работа с инструктором, поскольку непосредственный контакт приводит к повышению степени усвоения материала.

Этап 3. Учебные курсы создаются самой организацией или отдаются на аутсорсинг, или ищутся курсы, предлагаемые другими компаниями. Современные предприятия, имеющие большие объемы товарооборота могут самостоятельно разрабатывать учебные программы и обучать по ним использованием работников. Они же могут отдавать рассмотрение этих вопросов на аутсорсинг. Возможен поиск учебных курсов для конкретного сотрудника организации, что более целесообразно для использования на уровне изучаемой организации.

Этап 4. Подготовка обучающихся тренеров из числа сотрудников своей организации или их поиск вне него. В ряде предприятий существуют свои лидеры, обладающие способностью к обучению других. Между тем и они должны учиться. Их тоже нужно направлять на обучение. Для изучаемого предприятия в рамках этого этапа целесообразно было организовывать работу с приглашенными тренерами.

Этап 5. Организация графика обучения сотрудников организации. Организационные вопросы решаются отделом кадров совместно с работниками, направляемыми на обучение. Со стороны организации создаются условия для его прохождения.

Этап 6. Закрепление и оценка полученных в процессе обучения знаний. Закрепление знаний может производиться с помощью ситуационных задач, что позволяет выявить пробелы в обучении и решить эту проблему. В ряду случаев используется тестирование.

Этап 7. Анализ результатов обучения работников предприятия, подведение итогов обучения. Исследователями рекомендуется заполнение анкеты после прохождения обучения с целью определения степени удовлетворенности персонала теми знаниями, которые были предоставлены в

процессе такого обучения. Анкетирование позволит выявить слабые места в содержательном и организационном проведении обучения.

Организация процесса обучения на уровне предприятия должна организовываться в соответствии с Планом обучения, Заявками на такое обучение и Анкетами оценки эффективности проводимого обучения.

Для реализации программы обучения на уровне подразделения составляется Заявка на обучение соответствующего работника с определением потребности обучении: аттестация, повышение квалификации, переподготовка кадров, тренинги, семинары. В нашем случае обучение работников будет направлено на формирование и развитие кадрового резерва.

После обучения целесообразно составление Анкеты оценки эффективности обучения работником. Предлагаем Анкету, представленную в Приложении Б.

При избрании вида обучения для специалистов компании нужно понимание концепции такого обучения. Очень важно, чтобы она была ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имела непосредственное отношение к соответствующему рабочему месту. Считается, что само обучение, срок времени прохождения которого является небольшим, способствует сохранению рабочего места.

Избрание концепции многопрофильного обучения будет эффективным из экономической точки зрения вследствие того, что будет повышать внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника организации. В то же время, повышение внепроизводственной мобильности повышает риск для организации по содержанию такого работника, поскольку в таком случае он меньше привязан к соответствующему месту работы.

«Целью концепции обучения, ориентированной на личность, является развитие человеческих качеств, которые заложены в человека природой или приобретены в процессе его практической деятельности. Использование этой концепции обучения рекомендуется для личностей, имеющих способность к

научным исследованиям, способность к руководству. Вообще предметом обучения работников являются: знания, как теоретические, так и практические, методические, совокупность которых необходима для выполнения поставленных перед работником задач; умение – способность выполнять обязанности, закрепленные за определенным работником в соответствии с его рабочим местом; навыки – сегодня акцентируют внимание на soft skills – средства общения, совокупность действий в процессе общения между людьми и внешней средой, которые отвечают соответствующим условиям рабочего места, социальным отношениям» [11].

Подводя итоги, отметим важность организации обучения персонала в предприятии как для собственника компании, так и для самого лица, которое его проходит. При обучении работника владелец решает ряд проблем, среди которых уменьшение текучести кадров в компании как руководящих специалистов и работников; формируется на уровне компании ее кадровый резерв, элементом развития которого является обучение работников; уменьшая текучесть кадров, уменьшаются затраты на подбор кадров в компании; существенно повышается мотивация работников компании к работе в компании. Принимая участие в Программе по обучению сотрудников организации, работник приобретает совокупность преимуществ перед другими работниками.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассмотрев мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм», перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

В таблице 10 представим совокупные затраты на реализацию предложенных мероприятий в ООО ПО «Сиббиофарм».

Как видно из данных таблицы 10, совокупные затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» составят 450 т.р.

Таблица 10 – Алгоритм организации обучения работников ООО ПО «Сиббиофарм»

Статья затрат	Величина затрат, тыс.руб.
1. Затраты на внедрение программного продукта Coloris HRM	220
- покупка и установка программного продукта	200
- обучение сотрудников организации	20
2. Совершенствование процесса обучения	230
- оплата работы тренеров	80
- расходы на повышение квалификации работников	150
Итого:	450

Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить уход из организации работников-резервистов и улучшить их обучение. Соответственно, финансовый результат от внедрения мероприятия заключается в экономии средств, связанных с подготовкой и пополнение новых работников в кадровый резерв. Его можно определить следующим образом по формуле (1):

$$\text{ФР}_{\text{мер.}} = \text{ЧР}_{\text{покин.}} \times \text{Р}_{\text{кад.рез.}}, \quad (1)$$

где $\text{ЧР}_{\text{покин.}}$ – численность работников-резервистов, покинувших организацию в текущем периоде;

$\text{Р}_{\text{кад.рез.}}$ – расходы на подготовку и пополнение новых работников в кадровый резерв.

Тогда финансовый результат от внедрения мероприятия в ООО ПО «Сиббиофарм» составит:

$$\Phi P_{\text{мер.}} = 8 \text{ чел.} \times 85 \text{ т.р.} = 680 \text{ т.р.}$$

Далее целесообразно рассчитать показатели экономического эффекта (ЭЭ) и экономической эффективности (ЭЭф.) от внедрения предложенных мероприятий в ООО ПО «Сиббиофарм», используя следующие формулы (2) и (3):

$$\text{ЭЭ} = \Phi P_{\text{мер.}} - Z_{\text{мер.}}, \quad (2)$$

где $\Phi P_{\text{мер.}}$ – финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий;

$Z_{\text{мер.}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭф.} = \frac{\Phi P_{\text{мер.}}}{Z_{\text{мер.}}}. \quad (3)$$

$$\text{ЭЭ} = 680 - 450 = 230 \text{ т.р.}$$

$$\text{ЭЭф.} = 680 / 450 = 1,51 \text{ р./р.}$$

Как видно из полученных расчетов, внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» позволит организации получить экономический эффект, который составит 230 т.р., а экономическая эффективность данных мероприятий составит 1,51 р./р. Все это указывает на необходимость и целесообразность реализации предложенных мероприятий в исследуемой организации.

Таким образом, разработав пути совершенствования управления кадровым резервом ООО ПО «Сиббиофарм», сформулируем следующие выводы.

На основании проведенного анализа управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» был определен ряд проблем, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в кадровую деятельность организации программного продукта по управлению кадровым резервом. В частности, было предложено внедрить программный продукт Coloris HR.;
- совершенствование процесса обучения работников-резервистов.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» составят 450 т.р. Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить уход из организации работников-резервистов и улучшить их обучение. Соответственно, финансовый результат от внедрения мероприятия заключается в экономии средств, связанных с подготовкой и пополнение новых работников в кадровый резерв.

Проведенный расчеты показали, что внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» позволит организации получить экономический эффект, который составит 230 т.р., а экономическая эффективность данных мероприятий составит 1,51 р./р. Все это указывает на необходимость и целесообразность реализации предложенных мероприятий в исследуемой организации.

Заключение

Формирование кадрового резерва – процесс постоянный, который имеет целью качественное обновление руководящего состава и является одной из ведущих функций кадрового обеспечения организаций. Нуждаются в просмотре обобщающие подходы к формированию резерва и лишению формализма в его работе. Списки резерва кадров должны быть реальными, комплектовать вакантные должности стоит из состава резервистов. Назначение на руководящие должности кандидатов, которых не было в составе утвержденных списков кадрового резерва, следует рассматривать как недостаток работы подразделения кадрового обеспечения с последующим принятием соответствующих мер реагирования.

Основными критериями при формировании списков резервов кадров должны стать профессиональные, деловой нравственные качества сотрудников. Совершенствование теоретических программ подготовки резервов, прохождение практической части подготовки во время исполнения обязанностей временно отсутствующего руководителя — основные направления обучения личности состава кадрового резерва, что является залогом качественного комплектования должностей руководящего состава. Зачисление к резерву кадров на руководящие должности является одним из существенных мотивационных факторов для эффективной работы сотрудника, что означает для его перспективу занять должность с большими полномочиями.

Под управлением кадровым резервом понимают комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планирования, организации, мотивации и контроля служебного роста работника, исходя из его цели, потребностей, возможностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей организации. Планирование и подготовка кадрового резерва должно быть стратегическим приоритетом большинства предприятий, стремящихся добиться успеха. Наличие компетентных,

подготовленных специалистов, готовых к продвижению на ключевые для предприятия должности, гарантирует кадровую безопасность бизнеса. Учитывая масштаб и сложность задачи, работа по созданию кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования.

Проведение анализа организационно-экономической характеристики ООО ПО «Сиббиофарм» позволяет заключить, что ООО ПО «Сиббиофарм» консультирует сельскохозяйственные и фермерские производства по улучшению рационов кормления, использованию современных биопрепаратов.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО ПО «Сиббиофарм» показал снижение эффективности деятельности организации, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств, и снижение эффективности использования оборотных активов и затрат организации.

Оценив управление кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм», было определено, что за анализируемый период возросло количество работников-резервистов (с 27 до 28 работников), при этом отмечается и рост работников резервистов, которые покинули организацию (с 3 до 8 человек), что является негативной тенденцией. Следовательно, количество работников, направленных на обучение, сократилось с 12 до 7 человек.

За анализируемый период эффективность подготовки резервистов значительно ухудшилась (с 1,38 до 0,80). Также отмечается рост текучести резерва, что обусловлено увеличением численности выбывших из организации резервистов. Срок пребывания в резерве также увеличился, а уровень готовности резерва увеличился с 0,48 до 0,49. Подобная динамика изменения показателей эффективности управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» является негативной и указывает на ухудшение управления кадровым резервом в исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм».

На основании проведенного анализа управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» был определен ряд проблем, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- внедрение в кадровую деятельность организации программного продукта по управлению кадровым резервом. В частности, было предложено внедрить программный продукт Coloris HR.;
- совершенствование процесса обучения работников-резервистов.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» составят 450 т.р. Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить уход из организации работников-резервистов и улучшить их обучение. Соответственно, финансовый результат от внедрения мероприятия заключается в экономии средств, связанных с подготовкой и пополнение новых работников в кадровый резерв.

Проведенный расчеты показали, что внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО ПО «Сиббиофарм» позволит организации получить экономический эффект, который составит 230 т.р., а экономическая эффективность данных мероприятий составит 1,51 р./р. Все это указывает на необходимость и целесообразность реализации предложенных мероприятий в исследуемой организации.

Список используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом : технология формирования команды. М. : Финансы и статистика, 2020. 383 с.
2. Александрова Н. А, Воронин Б. А., Набоков В. И., Петрова Л. Н, Фатеева Н. Б. Управление персоналом организации. Екатеринбург : УрГАУ, 2020. 225 с.
3. Алиев И. М., Хихайленко Е. Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (99). С. 151-156.
4. Бабаджанова Л. В. Проблемы управления системой кадрового резерва в современных организациях // Экономика и социум. 2020. № 8 (27). С. 30-33.
5. Бажин А. С., Шамраева Э. А., Панина А. В. Управление карьерой персонала в работе с кадровым резервом организации // Экономика и социум. 2020. № 2-1 (15). С. 427-434.
6. Давоян А. Л. Кадровый резерв предприятия : преимущество и недостатки формирования // Экономика и социум. 2021. № 1 (44). С. 175-180.
7. Журавлев П. В. Технология управления персоналом : настольная книга менеджера. М. : Экзамен, 2018. 576 с.
8. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М. : Издательский центр «Академия», 2019. 256 с.
9. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом. М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 336 с.
10. Литвинюк А. А. Управление персоналом : учебник для бакалавров. М. : Издательство Юрайт, 2020. 434 с.
11. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера. СПб. : ПИТЕР, 2020. 352 с.

12. Орличенко Е. А. Инновационные технологии формирования кадрового резерва // Форум молодых ученых. 2019. № 2 (30). С. 203-211.
13. Официальный сайт ООО ПО «Сиббиофрам» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sibbio.ru/>
14. Пестова Ю. В. Формирование кадрового резерва // Экономика и социум. 2019. № 7 (38). С. 251-257.
15. Плетнева М. Р. Теоретические основы формирования кадрового резерва в организациях // Экономика и социум. 2019. № 1-1 (56). С. 174-179.
16. Рожкова М. А., Рожков С. А. Механизм формирования кадрового резерва // Форум молодых ученых. 2019. № 9 (37). С. 171-179.
17. Саакян А. К. Управление персоналом в организации. СПб. : Питер, 2021. 176 с.
18. Савельева А. В. Формирование внутреннего кадрового резерва в организации. Этапы и положительные стороны // Бюллетень науки и практики. 2019. № 4. С. 317-323.
19. Самыгин С. И. Основы управления персоналом. Ростов н/Д. : Феникс, 2020. 480 с.
20. Сапрыкина В. С. Основные проблемы формирования кадрового резерва // Теория и практика современной науки. 2019. № 5 (11). С. 234-239.
21. Смирнов В. А. Кадровый резерв предприятия и направления его совершенствования // Экономика и социум. 2020. № 10 (77). С. 241-248.
22. Сотникова С. И. Управление персоналом : деловая карьера : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2019. 328 с.
23. Суржицкая Л. И. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва // Экономика и социум. 2020. № 9 (76). С. 123-130.
24. Такахо Б. Р., Лымарева О. А. Кадровый резерв как элемент управления карьерой и его значение // Экономика и бизнес : теория и практика. 2021. № 5-3 (75). С. 182-185.

25. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: ИНФРА-М, 2020. 144 с.
26. Фокин К. Б. Управление кадровым резервом : теория и практика. М. : Инфра-М, 2019. 278 с.
27. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. пер. с англ. М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2019. 304 с.
28. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник. М. : ИНФРА-М, 2020. 280 с.

Приложение А

Положение об обучении персонала в ООО ПО «Сиббиофрам»

1. Общие положения

1.1. Обучение персонала проводится в соответствии с разработанной стратегией и утвержденным бизнес-планом предприятия.

1.2. Цель обучения персонала:

- повышение производительности и качества труда персонала;
- повышение уровня профессиональной квалификации работников;
- систематическое обновление знаний работников;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- оптимизация корпоративной культуры.

1.3. Принципы обучения персоналу:

- дифференциация по отдельным категориям работников (топ-менеджмент, руководители среднего звена, персонал подразделений);
- комплексный и системный подход;
- непрерывность обучения.

1.4. Работу по обучению персонала организует и проводит отдел кадров.

1.5. Ответственность за проведение работы по обучению персонала несет начальник отдела кадров.

2. Организация обучения

2.1. Работа по организации обучения персонала начинается с оценки потребности в обучении. Источниками определения потребности в обучении являются:

- стратегические цели и бизнес-план предприятия;
- заявленные потребности в обучении со стороны руководителей структурных подразделений.

Продолжение приложения А

2.2. За 1,5 месяца до начала каждого календарного года (до 15 ноября) руководители всех структурных подразделений подают в отдел кадров заявки на обучение в следующем календарном году, которые в обязательном порядке утверждаются директором предприятия или его заместителями соответствующими направлениями.

2.3. Отдел кадров из анализа потребности в обучении формирует план обучение персонала в год. В нем указываются целевые группы, темы обучающих программ, сроки их проведения.

2.4. В соответствии с планом обучения отдел кадров формирует бюджет.

2.5. Разработанный план обучения и бюджет согласуются с первым заместителем директора и утверждаются непосредственно директором предприятия.

2.6. Отдел кадров организует документальное и методическое обеспечение, координацию и контроль учебного процесса.

2.7. На основании непрерывного мониторинга рынка образовательных и консультационных услуг отдел кадров определяет задачи, основные формы и методы обучения, содержание учебных программ, согласовывая их с руководителями структурных подразделений, осуществляющих подбор преподавателей.

2.8. В течение года в план обучения могут вноситься оперативные коррективы.

3. Договор обучения

3.1. С работниками, направляющимися на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, заключается договор, являющийся дополнительным договором между предприятием и работником, и подпадает под действие трудового законодательства.

Продолжение приложения А

3.2. В этом договоре в обязательном порядке указываются стороны договора, специальность, квалификация, приобретенные работником, срок учащих, стоимость обучения, срок договора, размер оплаты труда в период ученичества.

3.3. Договор на обучение вступает в силу с момента начала обучения работника и действует на протяжении всего обучения работника и еще в течение трех лет с момента окончания учебы.

3.4. Работники, прошедшие обучение за счет предприятия, обязаны после окончания обучения проработать на предприятии за трудовым договором срок, установленный в договоре на обучение.

3.5. В случае досрочного расторжения договора по инициативе работника без наличия на это уважительных причин, или же по инициативе работодателя в результате неудовлетворительного выполнения работником трудовых обязанностей или нарушение трудовой дисциплины, работник обязан возместить предприятию материальные затраты, понесенные в связи с его обучением, в порядке, установленном законодательством.

4. Оценка эффективности обучения

4.1. Цель оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы определить степень достижения целей обучения.

4.2. Оценка эффективности обучения позволяет постоянно работать над повышением его качества.

4.3. Критерии, используемые при оценке эффективности обучения:

- мнение учащихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты.

Продолжение приложения А

4.4. Организует проведение оценки эффективности обучения отдел кадров. Окончательное решение по избранию форм и методов оценки эффективности обучения принимает директор предприятия или его заместители по соответствующим направлениям.

5. Заключительные положения

5.1. В конце календарного года отдел кадров предоставляет директору предприятия отчет о проведенном обучении, в котором указываются темы учебных программ, сроки их проведения, количество обученных работников, издержки и результаты обучения.

5.3. Настоящее Положение вводится со дня его утверждения. Внесение изменений и дополнений к настоящему Положению осуществляется по решению директора предприятия.

Приложение Б

Анкета оценки эффективности обучения работников резервистов

ООО ПО «Сиббиофрам»

1. Название учебного курса или тренинга

2. Дата проведения _____
3. Место проведения _____
4. Как вы оцениваете проведенные учебные занятия? (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо) _____
5. Насколько хорошо, по Вашему мнению, изученный материал отвечает Вашей работе (соответствует в высокой степени, соответствует в определенной степени, отвечает частично, не отвечает) _____
6. Сможете ли Вы применять изученный материал в профессиональной работе? (смогу применять в высокой степени; смогу применять в определенной степени; изученный материал мало применяемый к моей работе; изученный материал непригоден к моей работе)

7. Оцените, пожалуйста, качество проведения обучения (отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо) _____
8. Комментарии _____