Тема:

Система управления персоналом на государственном, муниципальном предприятии

**Содержание**

Введение

Глава 1. Управление персоналом

1.1. Краткая характеристика предприятия ООО «СПСЗ»

1.2. Управление персоналом в системе управления ООО «СПСЗ»

Раздел 2. Кадровые процедуры на ООО «СПСЗ»

2.1. Задачи управления персоналом на ООО «СПСЗ»

2.2. Оценка качества набранных работников ООО «СПСЗ»

Раздел 3. Развитие персонала ООО «СПСЗ»

3.1. Стадии управления персоналом на ООО «СПСЗ»

3.2. Создание кадрового резерва на ООО «СПСЗ»

Вывод

Список использованной литературы

# Введение

Данная курсовая работа на тему «Система управления персоналом на государственном, муниципальном предприятии».

Актуальность данной темы состоит в эффективном управления персонала, которая имеет очень важное значение, дающее собой основу для многих процедур: приема на работу, внутреннего перемещения, выдвижения на повышения, на вознаграждение, моральное стимулирование, и т.д.

Цель данной работы изучить организацию управления предприятия кадрами в современных условиях и дать основные направления совершенствования системы обеспечения и принятия кадров на работу предприятия.

Важнейшей задачей организации обеспечения предприятия кадрами является определение минимальной численности рабочих и других категорий работников, необходимых для обеспечения бесперебойного производственного процесса и выполнения запланированных предприятием основных экономических показателей.

Задачи данной курсовой сводятся к изучению краткой характеристики предприятия, управления персоналом в системе управления, изучением задач и оценки качества набранного персонала, стадий управления персоналом и необходимостью создания кадрового резерва.

Объектом исследования в данной курсовой работе по теме «Система управления персоналом на государственном, муниципальном предприятии» является Сергиево-Посадский стекольный завод. Курсовая включает три части, рисунки, сводные и итоговые таблицы, вывод. Все данные из второй части работы взяты в Сергиево-Посадском стекольном заводе.

При выполнении курсовой работы по данному предприятию пользовалась такими источниками следующих авторов: Н.П. Хохлов, С.Е. Гиль, Л.И. Приймак, А.Я. Кибанова, В. М. Гринькова, М.М. Новикова, М.М. Салун, О.М. Красноносова, Н.Л. Гавкалова, Д.П. Богиня, О.А. Гришнова, В.В. Адамчук, В.М. Петюх, В.И Фильов, Р.Д. Эринберг, Р.С. Смит, Гордиенко, Зима, Савченко; статистическими источниками, а также законами.

# Глава 1. Управление персоналом

## 1.1. Краткая характеристика предприятия ****ООО «СПСЗ»****

На ООО СПСЗ (Сергиево-Посадский стекольный завод, входит в состав «Русь Стекло») состоялась постановка в производство кофейной банки «Продсервис», объемом 0,410 л.

Особенность банки – сложность её дизайна. Технология изготовления трудоемкая, требует особой тщательности исполнения. Не любой производитель стеклотары способен выполнить такую задачу, сообщается в пресс-релизе компании. Особое внимание уделялось ровности и гладкости обширного этикеточного поля и толщине стенок. Для стеклотары, предназначенной для упаковки кофе, этот показатель особенно важен. На СПСЗ его измерением занимаются несколько контрольных уровней. Сергиево-Посадский стекольный завод - современный высокотехнологичный завод по производству стеклянной тары в России, входит в состав Ассоциации «Русь Стекло». Основной принцип работы завода: производство высококачественной, экологически чистой продукции. Дата основания - 2004 год. Сергиево-Посадский стекольный завод развивает свои мощности и стремится сохранить качество своей продукции на высоком уровне.

Cовременный высокотехнологичный завод по производству стеклянной тары в России, входит в состав Компании «Русь Стекло».

Основной принцип работы завода: производство высококачественной, экологически чистой продукции.

Идея строительства в России мощнейшего производителя стеклотарной продукции появилась в 2003 году.

В 2004 году начало строительства I-ой очереди завода в Сергиево-Посадском районе Московской области.

В октябре 2004 г. инвестирование Банка «Авангард» в строительство I-ой очереди завода. Сентябрь 2005 г. - завершение монтажа печи I-ой очереди завода. Апрель 2006 г.- Запуск I-ой очереди завода и тестирование оборудования. 17 апреля 2006 г. Производство первой бутылки на заводе. Октябрь 2006 г. Выход завода на проектную мощность (300 тонн стекла в сутки). Начало 2006 г.- Начало монтажа оборудования машино-вагонного цеха II-ой очереди завода. Март 2006 г. Запуск II-ой очереди завода производительностью в 350 тонн стекломассы в сутки. Декабрь 2006 г.- Запуск III-ей очереди производительностью 250 тонн/сутки.С августа 2007 г. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО 9000: 2000.

Сергиево-Посадский стекольный завод развивает свои производственные мощности и стремится сохранить качество своей продукции на высоком уровне.

## 1.2. Управление персоналом в системе управления **ООО «СПСЗ»**

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности (функционирования бизнеса) - от получения бизнеса (в 50-е годы) к принятию теории социального контракта (бизнес своим существованием обязан обществу и должен нести ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом) - привело к изменению принципов функционирования производства (табл. 1.), что непосредственно сказалось и на работе с персоналом.

Таблица 1. Принципы функционирования производства ООО «СПСЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| ТРАДИЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ | СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ |
| Индивидуалистическая этика, имущественное право, самостоятельные решения | Развитие социальной этики с упором на местное общество, коллективное участие и ответственность,  социально-культурное воздействие на личное благосостояние |
| Личная выгода и процветание каждого - залог более высокого общественного благосостояния | Необходимость согласованных общественных действии |
| Подъем эффективности путем разделения труда  и специализации | Осознание предела специализации с позиций  человеческой удовлетворенности |
| Предприятие как хозяйственная единица | Организация предприятия как социально-экономической системы |
| Максимизация прибыли как единственная цель | Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей. Многоцелевая удовлетворенность |
| Универсальный упор на выгодные и эффективные экономические достижения | Упор на выгодность, эффективность и удовлетворение участников |
| Организация предприятия как закрытой системы | Организация предприятия как открытой системы, взаимодействующей с окружающей средой |
| Реакция только на рынок и конкурентную среду | Реакция на многие заинтересованные группы и социальные силы |
| Подход к деятельности правительства с позиций правительства | Понимание роли правительства в соответствии с общественными целями |
| Человек стремится к использованию природы и господству над ней | Жизнь в гармонии с природой и в подчинении ей |
| Сильная связь использования экологических ресурсов с экономическим ростом | Осознание пределов роста и действий для сохранения экологической целостности |
| Неограниченное использование науки и техники.  Взгляд на науку с позиций невмешательства и детерминизма | Осознание предела науки и техники. Признание необходимости контроля над прикладным использованием техники |
| Сведение общественных ожиданий от предприятия к производству материальных ценностей и услуг | Общество ждет от предприятия обращения к проблемам качества жизни в более широком смысле |
| Измерение достижений предприятия прибылью | Оценка предприятия по прибыли и показателям социальных результатов |

Важной особенностью внутрифирменного управлении на ООО «СПСЗ» становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система кадровой работы, которая:

1) интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

2) включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

3) предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

4) предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками фирмы, так и с членами их семей (японская практика);

5) централизирует управление трудом в фирме в руках одного из ее лидеров, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Сущность управления персоналом (УП) на ООО «СПСЗ» заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

ООО «СПСЗ»- социотехническая система, где люди работают совместно ради достижения общих целей.

Эффективное функционирование ООО «СПСЗ» предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Эффективное использование имеющихся в организации ресурсов, как физических, так и человеческих, возможно обеспечить путем следующих мер:

1. совершенствования организационной структуры, включая уменьшение уровней управления, сокращение численности среднего звена управления;
2. децентрализации процесса принятия решений до возможно более низких уровней;
3. передачи части функций посредникам, поставщикам, консультантам;
4. увеличения содержательной наполненности труда на каждом рабочем месте;
5. автоматизации трудовых процессов в целях повышения производительности, экономящей рабочую силу как на производстве, так и в непроизводственной сфере;
6. значительного сокращения численности высшей администрации и персонала, занятого в корпоративных структурах;
7. инвестирования программ подготовки и переподготовки, совершенствования мастерства, ротации сотрудников и т.д.

# Раздел 2. Кадровые процедуры на ****ООО «СПСЗ»****

## 2.1. Задачи управления персоналом на ****ООО «СПСЗ»****

Задачи управления персоналом на ООО «СПСЗ» в отличие от процедур по управлению людьми в рамках того или иного управленческого процесса представляют собой самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией, являющейся составной частью общей стратегии производственной организации.

К числу основных задач системы управления персоналом на ООО «СПСЗ» относят:

1. помощь фирме в достижении ее целей;
2. обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
3. эффективное использование мастерства и способностей персонала;
4. совершенствование мотивационных систем персонала;
5. повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
6. развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
7. сохранение благоприятного морального климата;
8. управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества;
9. планирование карьеры - продвижения по службе;
10. влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
11. совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления персоналом со всеми работниками;
12. обеспечение высокого уровня жизни, который делает желанной работу в данной фирме.

Вышеперечисленные задачи являются наиболее значимыми для управления персоналом.

Даже простое перечисление задач службы управления персоналом вполне демонстрирует их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала, а такие задачи, как оценка деятельности персонала и аттестация, вопросы продвижения по службе, обусловлены множеством конфликтных ситуаций, которые порой просто невозможно разрешить в рамках аналитических процедур, так как они сильно влияют на эмоциональную среду людей и чаще всего воспринимаются субъективно.

В свою очередь решение новых задач, касающихся реализации инновационных стратегии ООО «СПСЗ», сопряжено с еще большими проблемами. Так, средняя заработная плата по ООО «СПСЗ» по этой профессии составляет 800-1000 долл.

Масштабы и значение проблемы управления персоналом очевидны: свыше 90% общего числа работающих заняты в сфере наемного труда. Вместе с тем для большинства различного рода организаций характерно отсутствие объективной меры личного вклада индивида в достижение коллективного результата. Это связано с тем, что персонал образует наиболее сложную для управления социальную систему предприятия, обладающую уникальными возможностями саморазвития и самоорганизации. Эта система способна выбирать и ставить перед собой определенные цели, сознательно меняя свое поведение. Она чрезвычайно чувствительна к управленческому воздействию. Если такое воздействие осуществляется грубо, т.е. без учета конкретных особенностей и желаний персонала, то эффективность труда падает быстрее и круче, чем в случае с другими видами ресурсов. В то же время точные решения, правильно выбранные методы воздействия могут дать значительное превышение ожидаемых результатов по отношению к произведенным вложениям, причем в длительной перспективе.

Сложность и многогранность задач управления персоналом на ООО «СПСЗ» предполагают множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления персоналом:

Технико-технологический отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и др.

Организационно-экономический содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.

Правовой включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом.

Социально-психологический отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы.

Педагогический предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством, работой в общежитиях и др.

Управление персоналом следует рассматривать как совокупность функциональных и инструментальных задач по активизации человеческого фактора в рамках организации в целом. В качестве важнейшего фактора повышения конкурентоспособности предприятия управление персоналом включает в себя следующие направления:

Формирование ценностей и установок у персонала на более динамичное обновление всех аспектов деятельности организации, интенсификацию продукции и технологий в целях завоевания передовых позиций в конкурентной борьбе.

Обеспечение деятельности по управлению персоналом необходимыми финансовыми и материальными средствами, что следует рассматривать как вклад, вполне оправданный будущей отдачей в виде более квалифицированных специалистов и руководителей.

## 2.2. Оценка качества набранных работников **ООО «СПСЗ»**

Оценка качества набранных работников на ООО «СПСЗ» (Кн, %) рассчитывается следующим образом:

Кн=(Рк + Пр + Ор) : Ч,

где Рк – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

Пр – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течении одного года;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете

Таблица 2. Текучесть кадров на **ООО «СПСЗ»**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Кол-во, чел/мес |
| Выбытие по возрасту | 2 |
| Выбытие в связи по непредвиденным обстоятельствам | 0 |
| Уволенные за прогулы | 7 |
| Увольнение с должности из-за безответственности | 3 |
| Уволенные за нарушение трудовой дисциплины | 10 |
| Увольнение по собственному желанию | 10 |
| Увеличение потребности в кадрах в связи с усовершенствованием управления | 50 (в год) |

Следовательно, в год текучесть кадров (Тк) на **ООО «СПСЗ»** можно рассчитать по формуле:

Кп = 100 \* (Чсвб + Чстд) / Чс, где

Кп – коэффициент текучести, %

Чсвб – число работающих, которые уволились по собственному желанию

Чстд – число работающих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины

Чс - среднесписочное число работающих.

Проанализируем изменения состава на заводе за 2005 по 2007 год. На начале 2005 года среднесписочная численность работающих составляла 640 человек.

По собственному желанию было уволено 120 человек. Число уволенных из-за прогулов и других нарушений трудовой дисциплины составило 50 человек. Принято было 119 человек. Рассмотрим текучесть кадров за 2005 год. Текучесть кадров характеризуется количеством служащих, которые уволились по собственному желанию или уволенных за прогулы, или другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить его относительный уровень. Как правило, он рассчитывается в процентах:

Кп = 100 \* (Чсвб + Чстд) / Чс, где

Кп – коэффициент текучести, %

Чсвб – число работающих, которые уволились по собственному желанию

Чстд – число работающих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины

Чс - среднесписочное число работающих.

Кп = 100 \* (120 + 200) / 640 = 50%

Коэффициент текучести кадров за 2005 год составил 50%.

Общий коэффициент оборота определяется отношением суммы принятых и уволенных к среднесписочной численности работающих:

Ко = 100 \* (Чп + Чз) / Чс, де

Ко- коэффициент оборота;

Чп – число принятых;

Чз – число уволенных;

Чс – среднесписочное число.

Ко = 100 \* (119 + 120) / 640 = 37,3 %

Общий коэффициент оборота к концу 2005 году составил 37,3%.

На начало 2006 года среднесписочная численность работающих составила 733 человека. Принято на работу 24 человека.

Следовательно коэффициент текучести кадров составил:

Кп = 100\*(0 + 0) / 733 = 0 %

Общий коэффициент оборота под конец 2006 года составил:

Ко = 100 \* (24 + 0) / 733 = 3,27 %

На начало 2007 года среднесписочная численность работающих составила 738 человек. На пенсию ушло 2 человека. Уволилось по собственному желанию 105 человек. Принято на работу 112 человек.

Коэффициент текучести кадров на 2007 год составил:

Кп – 100 \* (107 + 0) / 738 = 14,5%

Общий коэффициент оборота до конца 2007 года составил:

Ко = 100 \* (112 + 107) / 738 = 29,7 %

Отсюда видно, что за 3 года с завода уволилось 425 человек, из них 2 ушли на пенсию и 225 уволились по собственному желанию. Варьирование коэффициентов оборота связано с расширением завода. Диаграмма динамики структуры кадров предприятия приведена на рис.1.

Оценка качества набранных работников (Кн, %) рассчитывается следующим образом:

Кн=(Рк + Пр + Ор) : Ч,

где Рк – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;

Пр – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течении одного года;

Ор – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете

Таблица 3. Динамика показателей качества набранного персонала на **ООО «СПСЗ»** за 2005-2007 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 | 2006 | 2007 |
| Усредненный показатель качества выполняемой работы набранных работников, Рк, % | 55 | 67 | 80 |
| Процент новых работников, продвинувшихся по службе в течении одного года, Пр, % | 20 | 31 | 35 |
| Процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года, Ор, % | 64 | 76 | 85 |

Определим динамику показателей качества набранного персонала. Усредненный показатель качества выполняемой работы набранных работников увеличился с 2005 года по 2007год от 55% до 80% на 25%.

Процент новых работников, продвинувшихся по службе в течении одного года увеличился от 20% до 35% на 15 %.

Процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года увеличился от 64% до 85% на 21%.

Кн (2005) = (55 + 20 + 64) / 3 = 46,3(3)%

Кн (2006) = (67 + 31 76) / 3 = 58%

Кн (2007) = (80 + 35 + 85) / 3 = 66,6(6)%



Рис. 1. Качество набранных работников

# Раздел 3. Развитие ****персонала ООО «СПСЗ»****

## 3.1. Стадии управления персоналом на ****ООО «СПСЗ»****

Управление персоналом, являясь подсистемой в заводской структуре ООО «СПСЗ», само является сложной системой. Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (см. рис.2).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | СТАБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА |
| Прогнозирование структуры персонала  Определение потребности  Планирование персонала  Привлечение, подбор, расстановка персонала  Заключение трудовых договоров и контрактов | Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)  Создание постоянных кадров  Улучшение морально-психологического климата  Обеспечение рабочих мест | Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных  Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника  Обучение, повышение квалификации на предприятии |

Рис. 2. Стадии системы управления персоналом

Формирование (становление) персонала организации - особая стадия, в процессе которой закладываются основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Эта стадия является исключительно важной в жизненном цикле нового предприятия. От своевременного и полного решения социально-экономических и организационных задач во многом зависит его эффективная работа. Отклонение численности персонала от научно обоснованной потребности предприятия как в меньшую, так и в большую сторону влияет на уровень трудового потенциала. Это значит, что как дефицит, так и излишек персонала одинаково отрицательно влияют на трудовой потенциал. Так, нехватка персонала приводит к недоиспользованию производственного потенциала и чрезмерной нагрузке на работников, содержание излишней численности ведет к недоиспользованию их индивидуального потенциала.

Таким образом, цель формирования персонала - свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду, и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении.

Стадия формирования персонала на ООО «СПСЗ» призвана решать следующие задачи:

1. установление соотношения численности работников с различными профессионально-квалификационными и социально-демографическими характеристиками для достижения максимального соответствия между структурами работ, рабочих мест и персоналом;
2. обеспечение оптимальной степени загрузки работников с целью полного использования их трудового потенциала и повышения эффективности их труда;
3. оптимизация структуры работников с различным функциональным содержанием труда.

В основу решения этих задач могут быть положены основные принципы использования персонала в организации:

1. соответствие численности работников объему выполненных работ;
2. согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
3. обусловленность структуры персонала предприятия объективными факторами производства;
4. максимальная эффективность использования рабочего времени;
5. создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, на ООО «СПСЗ» можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

1. организационную - планирование источников комплектования кадрами; информированность населения о наборе кадров и сроках набора; объем средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;
2. социально-экономическую - комплекс условии и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
3. воспроизводственную, обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Проведение этой работы позволит уже в проекте определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

Было бы ошибочно представлять, что данная структура является слишком громоздкой и дорогостоящей. Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной специализации на ООО «СПСЗ» состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы.

## 3.2. Создание кадрового резерва на ООО «СПСЗ»

Кадровой резерв создается в ООО «СПСЗ», когда в этом появляется необходимость, и представляет собой выборку из лучших сотрудников завода, занимающих среднюю менеджерскую позицию. Каждой компании необходимо развиваться, а для развития нужны люди. Таким образом, именно сотрудниками из кадрового резерва закрываются вакансии на важных проектах и новых направлениях деятельности компании. Итак, кого же отбирают в кадровый резерв на ООО «СПСЗ»:

1. самых образованных;
2. самых ярких, перспективных, легко обучаемых;
3. тех, у кого потенциальные возможности развития как управленца или руководителя превышают сегодняшнюю квалификацию в силу недостатка опыта или возраста.

Существует кадровый резерв двух типов: «под позицию» и общий. Кадровый резерв «под позицию» подразумевает подготовку персонала на какую-либо конкретную должность или на определенный проект. Размер кадрового резерва может колебаться от нескольких человек до нескольких сотен человек, в зависимости от размеров компании и стоящих перед высшим руководством задач.

Во-первых, для подготовки приемника на руководящую позицию.

Во-вторых, кадровый резерв может формироваться, как уже отмечалось выше, для реализации, так называемых, нетрадиционных проектов в компании.

В-третьих, кадровый резерв имеет смысл создавать в компаниях с молодым высшим руководством, что часто является особенностью российского бизнеса. Дело в том, что российский бизнес сам по себе достаточно молодой, и в нем присутствует достаточно большое количество компаний с молодым руководством. То есть возраст высшего руководства таких компаний может быть не старше чем 35-40 лет. Спрашивается, что тогда можно ждать менеджеру среднего звена, если его руководитель настолько молод, что вряд ли в ближайшие 20 лет соберется «отойти от дел». А ведь так хочется карьерного роста, так хочется «порулить самому»! И в таких случаях менеджеры постепенно начинают ощущать бесперспективность своего положения, становятся демотивированны, начинают искать другое место работы. Именно в этом случае, имеет смысл включить таких менеджеров, которые задумываются о своем завтрашнем дне, в кадровый резерв компании. Такой кадровый резерв можно обучать, всячески мотивировать (например, создавать различные клубы по интересам) и направлять на различные новые проекты.

Однако при создании кадрового резерва следует избегать некоторых характерных ошибок. Первая, самая распространенная ошибка ООО «СПСЗ» - это так называемый «перегрев» резерва. Например, молодого человека выдвинули в кадровый резерв, учили, растили, повышали его квалификацию, и, конечно, потом обещали повышение по работе или участие в новом проекте. Но по каким-то причинам компании пока нечего дать молодому сотруднику. Тогда такой сотрудник, конечно же, уйдет. В этом случае, если кадровый резерв все-таки нужен компании, то можно сформировать так называемый «закрытый резерв», то есть не афишировать в компании, что создается кадровый резерв и не информировать непосредственно самих сотрудников, занесенных в резерв, о том, что они состоят в кадровом резерве.

Вторая опасность заключается в том, что молодой перспективный сотрудник будет «задавлен» непосредственным начальником. Ведь в случае выдвижения сотрудника в кадровый резерв возникает фактически ситуация двойного подчинения, когда сотрудник подчиняется непосредственному линейному менеджеру, а также вышестоящему руководству или ответственному менеджеру отдела персонала, который занимается личным развитием сотрудника в кадровом резерве. Это может не понравиться линейному руководству, вызвать зависть, результатом чего может стать «выдавливание» молодого перспективного сотрудника из организации. В этом случае кадровому резерву необходимо дать «иммунитет», то есть лишить непосредственное начальство возможности уволить или наказать этого менеджера, а все решения относительно его дальнейшей карьеры должно взять на себя вышестоящее руководство или компетентный отдел персонала.

Подводя итоги, еще раз скажем о преимуществах наличия в компании кадрового резерва:

Это возможность «естественного обновления» в ООО «СПСЗ», когда на смену уходящему поколению приходят хорошо подготовленные квалифицированные свежие кадры.

# Вывод

Сущность управления персоналом (УП) на ООО «СПСЗ» заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

Эффективное функционирование ООО «СПСЗ» предполагает осознание всеми сотрудниками (а не только руководством) целей и ценностей организации и их участие в разработке политики организации.

Работа по практической реализации задач управления персоналом на ООО «СПСЗ» ведет к необходимости радикальных организационных изменений, к проведению сложных локальных экспериментов, к существенной корректировке приоритетов при оценке результатов деятельности персонала. Все это в совокупности требует от специалистов по управлению персоналом брать на себя повышенную ответственность за эффективность работы всей организации, а также определенную долю риска за личную карьеру и профессиональную репутацию. Поэтому совершенно закономерно и справедливо, что труд специалистов, занятых в службах управления персоналом, высоко оплачивается. Управление персоналом на ООО «СПСЗ» подразделяется на формирование персонала, использование персонала и стабилизация персонала.

Кадровый резерв дает возможность удержать в ООО «СПСЗ» наилучшие молодые кадры, не дает развиваться синдрому «вымывания» талантливой молодежи, когда толковые менеджеры и одаренные личности, видя бесперспективность своей позиции, начинают покидать компанию.

Создание кадрового резерва снижает расходы, связанные с поиском и наймом персонала для того, чтобы закрыть ту или иную вакантную позицию. То есть не нужно платить рекрутерам и хедхантерам. Нужные кадры создаются, «выращиваются» внутри компании.

Повышается корпоративная «устойчивость» компании благодаря снижению социальных рисков для ее персонала, то есть имеет место синергетическая корпоративная культура. Сотрудники компании «видят» свою возможную карьерную лестницу, то есть ощущают перспективу развития в данной компании, и таким образом создается меньше предпосылок для поиска другого места работы.

В результате проведенного анализа динамики качества набранного персонала завода ООО «СПСЗ» мы увидели, что с каждым годом процент улучшается, что является положительным качеством.

# Список использованной литературы

1. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004.-276 с. Укр. Мова
2. Гордиенко Л.Д., Зима О.Н. - Основы кадрового менеджмента
3. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. управления персоналом: Учебник. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРАМ-М, 2006.336с.
4. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 263с.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 160 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304с.
7. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2006. – 96 с.
8. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272 с. 2 экз.
9. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. / Под ред.д.э.н., проф.А.Я.Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2006 -365с.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
11. Управление персоналом организации: Учебник./ Под редакцией А.Я. Кибанова. – 2-е издание, дополненное и переработанное – М.: ИНФРА-М, 2002. - 638с. – (Серия «Высшее образование»).
12. Экономика предприятия: Учебное пособие / Сост.: Э40 Хохлов Н.П., Гиль С.Е., Приймак Л.И. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005.- 196 с. Русск. Яз.