**Содержание**

Введение

1. Исследование функций в системе управления

1.1 Содержание и классификация функций управления

1.2 Исследование систем управления

2. Исследование функций и рейтинга задач отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»

2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»

2.2 Организация работы отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»

2.3 Анализ кадровой политики и структуры кадров

2.4 Набор и мотивация персонала

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Россия переживает сейчас сложный период становления новой системы экономических отношений. Объективные условия изменения и развития всех форм собственности, возникновение наемного труда, расширение и усложнение внешнеэкономических связей потребовали иных, чем прежде способов управленческой деятельности. Все большее число людей понимает необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы, разумному сочетанию частного и государственного интересов. Возможности этого в новой системе рыночных отношений, безусловно, есть. Управление производством и людьми в нашей стране требует нового подхода, учитывающего сложившиеся условия и обстановку. Управленческие решения предпринимательской деятельности основываются на плановой, нормативной, технологической, учетной и аналитической информации. Контроль и регулирование – основные функции управления – реализуются в сопоставлении плановых данных и сведений оперативного учета. Оценка результатов управленческих решений и ответственность за их исполнение производится по данным внутренней отчетности. Планирование и координация будущего развития предприятия базируются на аналитических расчетах, с использованием специфических приемов.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы. С учетом приоритетности каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента как самостоятельного процесса и системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций выражает системное представление и законченность процессов управления любой социальной и социально-экономической системы.

Функции интересны тем, что в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах мотивации, воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и последствий. Основные функции характеризуют воздействие, обусловливая его определяющие средства, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть содержание основных функций менеджмента через базовые средства воздействия.

Актуальность выбранной темы не вызывает сомнений, поэтому цель данной курсовой работы – систематизируя теоретические основы практики управления, исследовать функции в системе управления и их влияние на формирование задач структурного подразделения предприятия на примере деятельности отдела по управлению персоналом предприятия ЗАО УК «Курский машиностроительный завод».

Задачи исследования:

- изучение теоретических основ процесса исследования систем управления;

- анализ функций и задач решаемых отделом по управлению персоналом;

- анализ и оценка кадровой политики ЗАО УК «Курский машиностроительный завод».

Методами исследования в курсовой работе являются: анализ экономических, правовых, статистических источников литературы; эмпирический. Теоретической основой данной работы стали труды отечественных ученых-экономистов Веснина В.Р., Виханского О.С., Стояновой Е.В. и др. Также при написании работы использовались научные труды по данной теме; учебники и учебные пособия; монографии; литература экономистов и психологов теоретиков, инструктивно-методический материал, статьи периодической печати.

**1. Исследование функций в системе управления**

**1.1 Содержание и классификация функций управления**

Изучение процесса управления с точки зрения его функций - это ключ к раскрытию содержания управленческой деятельности, позволяющий на ряду с прочим сформировать структуру и организацию системы управления. В самом общем виде категория «функция управления» выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления управляемую систему. Эта категория широко используется в теории и на практике. Функции управления определяют специфику деятельности, направленной на организацию мероприятий по управлению объектом - социально-экономическими процессами. Смысл функций управления зависит от контекста, в котором рассматривается управленческая деятельность. В любом случае функции управления всегда выражают содержание управленческого воздействия, т.е. сущность управленческих отношений. Функции управления - это проявление его сущность в действии. Комбинация функций лежит в центре системы управления (схема 1) [5, с. 84-95].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Субъект управления | | |  |  | |  | Объект управления | | | |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| Законы управления | |  | Отношения управления | | | |  | Принципы управления | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  | Функции управления | | | |  |  |  | |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
| структура |  | методы |  | информация | |  | техника |  | кадры |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | |
|  |  |  | Процесс управления | | | |  |  |  | |

Схема 1 – Место категории «функции управления» в управленческом процессе

Возникновение функций управления - результат кооперации и разделения у правленческого труда, позволивший существенно увеличить его продуктивность. Степень разделения общественного труда всегда являлась ведущим фактором развития общества. «Величайший прогресс в развитии производительной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с каким он направляется и прилагается, - писал в свое время А. Смит, - явились... следствием разделения труда». Для простого труда было достаточно общего управления. Однако в процессе развития производства простое кооперированное звено специализируется, что создает условия и предпосылки для выделения специализированных видов управленческой деятельности - функций управления. Такая специализация создает условия для осуществления управленческой деятельности более квалифицированно и более эффективно.

Один из первых исследователей функций управления, не дал четкого определения функции управления - Файоль А. выделил следующие из них: предвидение, планирование, организацию, координацию, контроль. В американской школе управления наиболее распространено признание четырех основных функций управления, к которым относятся: планирование, организация, стимулирование, контроль.

Российская школа управления выделяет следующие основные функции: целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организацию, координацию, мотивацию, учет и контроль, коммуникацию, принятие решений [5, с. 84-95].

Наиболее общая классификация функций управления представлена в таблице 1. При практическом осуществлении той или иной функции управления используются определенные наборы средств воздействия на объекты управления (табл. 2). Общее признание в теории управления получили следующие основные положения:

- выделение в управлении отдельных функций — это объективный процесс, обусловленный развитием производства и усложнением его управления;

- естественно-научной основой формирования и развития функций управления является разделение общественного труда вообще и в сфере управленческой деятельности в частности;

- движущей силой трансформации функций управления на всех этапах общественного развития была и остается необходимость повышения эффективности управленческого труда и управляемой системы.

Таблица 1 - Классификация функций управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий классификации | № п/п | Состав функций управления |
| 1. Содержание управленческой деятельности | 1.1.  1.2.  1.3.  1.4.  1.5.  1.6.  1.7. | Предвидение (планирование)  Организация  Активизация (мотивация, стимулирование)  Контроль  Координация  Регулирование  Исследование |
| 2. Организационная роль функции | 2.1.  2.2. | Функции интеграции (объединения)  Функции дифференциации (разделения, выделения обособления, специализации) |
| 3. Направление деятельности | 3.1.  3.2. | Интрафункции  Инфрафункции (направленность на внешнюю среду) |
| 4. Сферы развития объекта управления | 4.1.  4.2.  4.3.  4.4. | Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и пр.)  Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и пр.)  Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.)  Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и пр.) |
| 5. Этапы производственного процесса | 5.1.  5.2.  5.3.  5.4. | Управление подготовкой производства  Управление процессом производства  Управление обеспечением производства  Управление процессами реализации продукции |
| 6. Тип производства | 6. | Функции управления разнообразными блоками диверсифицированного производства |
| 7. Масштаб времени | 7.1.  7.2.  7.3. | Стратегическое управление  Текущее (тактическое) управление  Оперативное управление |
| 8. Этапность процесса управления | 8.1.  8:2.  8.3.  8.4. | Целеполагание  Определение ситуации  Определение проблемы  Решение |
| 9. Основные факторы производственного процесса | 9.1.  9.2.  9.3. | Управление продуктом  Управление персоналом  Управление информацией |

Важно отметить, что функции управления объективно обусловлены управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления) подсистемами, действующими законами науки управления, используемыми принципами управления и сложившимися в системе управления отношениями.

Таблица 2 - Основные функции управления и средства воздействия

|  |  |
| --- | --- |
| Функции управления | Средства воздействия |
| Целеполагание | Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результаты, информация |
| Стратегополагание | Информация |
| Планирование | Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план |
| Организация | Процесс, система, структура, технология, ресурсы, коммуникации, информация, метод |
| Координация | Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость |
| Мотивация | Потребность, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль |
| Контроль | Нормы, правила, инструкции, технология, анализ |
| Регулирование | Регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензия, информация |
| Оценка принятие решений | Показатели, критерии, процедуры, экспертиза |

Выбор и совершенствование организационной структуры управления, организация управления и особенно разделение управленческого труда, использование методов и средств управления, информационных технологий, подготовка и расстановка кадров и др. осуществляются в зависимости от состава и содержания функций управления. В совокупности функции управления представляют собой содержание процесса управления и отображают характер труда персонала управления. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий.

Таким образом, функции управления - это специфические виды управленческой деятельности, обособившиеся в процессе разделения управленческого труда, выражающее его содержание в действии и направленные на достижение поставленной цели [5, с. 84-95].

А. Файоль обозначил совокупность выделенных им функций (предвидение, планирование, организация, координация, контроль) административной функцией. Последующие поколения исследователей функций управления предлагали самые различные признаки (критерии) их классификации. При всем многообразии подходов общим является то, что:

а) необходимо различать функции управления, функции органов управления и функции управленческого персонала;

б) функции управления первичны и являются исходными для определения функций органов управления и управленческих кадров;

в) все функции управления взаимосвязаны, взаимообусловлены и отражают внутреннюю логику формирования системы управления.

Поскольку управление — это процесс непрерывных, взаимосвязанных, целенаправленных управленческих воздействий, то необходимо и достаточно выделять следующие функции управления: анализ, целеполагание, прогнозирование и программирование, планирование, принятие решений, организация, координация, мотивация и стимулирование, коммуникация, учет и контроль.

Анализ - управленческая деятельность познавательного характера. Это необходимая и исходная предпосылка принятий управленческого решения. Сущность анализа заключается в выявлении причинно-следственных связей в системе управляемого объекта и определение методов воздействия на эти связи в целях повышения эффективности его функционирования и развития. Анализ предшествует выполнению всех основных функций управления, которые базируются на нем, черпают в его результатах информацию, причинно-следственные связи, закономерности, оценки, прогнозы и т.п.

Планирование (в широком смысле слова) - это управленческая деятельность, которая интегрирует в себе функции целеполагания, прогнозирования (включая анализ), принятия решений. Целеполагание - это исходный пункт управленческих воздействий. Прогнозирование (от греч. prognosis - предвидение, предсказание) - вероятностная оценка развития объекта управления в будущем, научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта управления в будущем при различных вариантах изменения метапространства. Планирование (в узком смысле) представляет собой деятельность по разработке системы мер, направленных на достижение поставленных целей, включая ответы на вопросы: что должно быть сделано? К какому сроку? Какие ресурсы предстоит задействовать? Что необходимо получить в результате? Кто за это отвечает?

На микроуровне (организация) результатом планирования выступает система бизнес-планов, краткосрочных оперативных программ, содержащих прогнозируемые плановые показатели и конкретные меры по их достижению. На макроуровне планирование (индикативное) является важнейшей формой государственного регулирования развития объектов управления. В более общем плане функция планирования отвечает на три основных вопроса: В каком состоянии находится объект управления в настоящее время? Куда он должен двигаться? Как обеспечить движение к поставленной цели? Следует отметить, что содержание функции «планирование» менялось во времени. В дореформенный период в нашей стране ключевым управленческим звеном было планирование. Разрабатывались системы народно-хозяйственных планов: пятилетние, комплексные, затем приоритетным стало программирование, разработка программ. Программы разрабатывались вначале на общегосударственном уровне, затем на региональном и муниципальном, в т.ч. долго-, средне- и краткосрочные комплексные социально-экономические. Директивное планирование потеряло свое значение.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Определение целей | |  | Анализ внешней среды |  | Определение сильных и слабых сторон развития | |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Корректировка целей и отклонений | |  | Разработка плана достижения цели |  | Использование имеющихся преимуществ | |
|  |  |

Схема 2 - Цикл планирования развития объекта управления

Функция планирования остается важным инструментом управления и в условиях рыночной экономики. Цикл планирования развития объекта управления в условиях рыночной экономики представлен на схеме 2.

Как уже отмечалось, каждая функция управления реализуется в тесном взаимодействии с другими функциями. Это наглядно прослеживается в планировании, которое немыслимо без определенных организационных форм, без необходимой увязки показателей (элемент координации), без анализа, учета и контроля отклонений от намеченной цели.

Принятие решении - это управленческая деятельность по выбору субъектом управления для осуществления на практике (органом, должностным лицом) того или иного варианта поведения управляемых. По сути, управленческое решение - это властный императив, обязательный для исполнения или реализации. Такое управляющее воздействие весьма обстоятельно реализуется в процессах планирования, однако без нее невозможно обойтись и при осуществлении других функций управления. При этом решение имеет форму конкретного предписания к действию для объекта управления (приказ, план, инструкция и т.д.).

Организация - это управленческая деятельность, обеспечивающая четкое упорядочение процесса управления в целом, распределение как функций исполнения управленческих решений, так и собственно функций управления. Организация обеспечивает основу рационального построения каждого конкретного органа управления, определения компетенции его структурных подразделений.

Координация - это управленческая деятельность, заключающаяся в обеспечении взаимосвязи и согласованности субъектов, объектов и процессов труда во времени и в пространстве. Координация создает условия для пропорционального и непрерывного функционирования системы управления за счет установления непрерывных связей между отдельными подразделениями организации и исполнителями.

Мотивация (и стимулирование) - это управленческая деятельность, осуществляющая целенаправленное воздействие на структуру мотивов (предметов потребностей, интересов) участников процесса исполнительской и управленческой деятельности и с помощью адекватных мотивам стимулов побуждающая творчески решать поставленные задачи, достигать лучших конечных результатов. Реализация этой функции управления позволяет раскрыть потенциальные возможности персонала управления и повысить степень их использования.

Коммуникация - управленческая деятельность по сбору и обработке информации, организующая обмен информацией и направленная на достижение эффективного информационного взаимодействия как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой. В более узком смысле это деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации. Термин «коммуникация» используется также для обозначения совокупности приемов, методов, процедур, технологий, обеспечивающих эффективное информационное и эмоциональное взаимодействие между организацией и целевыми группами общественности. В связи с тем, что субъект и объект управления представляют собой тип структурированных отношений между людьми, эффективность управления в значительной степени зависит от качества коммуникационной системы.

Контроль - это управленческая деятельность, позволяющая выявлять, исправлять и предупреждать отклонения достигнутых результатов от намеченных параметров, целей. Контроль представляет собой наблюдение за объектом и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, другими нормативными актами, а также программами, планами. Он позволяет осуществлять корректирующие воздействия на объект управления, обеспечивает эффективную реализацию поставленной цели. Контроль - важная функция реализации властных полномочий. Особая роль контроля как функции управления обусловлена тем, что он служит средством осуществления обратных связей, своевременного принятия мер воздействия на управляемый объект, изменения планов или поставленных целей.

Регулирование - это управленческая деятельность по поддержанию режимов функционирования управляемой социально-экономической системы в сфере действия объективных законов и целей объемлющей (управляющей) системы, а также по обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций, достижения целей управляющей системы. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется в зависимости от уровня управления (например, уровень филиала или цеха). Чем выше уровень, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков. В то же время через эту функцию проявляется непосредственная связь разных видов социального управления. Регулирование организации можно рассматривать как часть системы государственного регулирования социума в целом, но данная функция имеет и самостоятельное содержание.

Обеспечение корпоративности - эта относительно новая функция управления включает в себя виды деятельности по формированию атмосферы фирмы, ее социально-психологического климата, обеспечивающего решение проблемы удовлетворенности персонала своим трудом, общением, совместной работой с коллегами и непосредственным руководителем. Предусматривается также формирование корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, что обеспечивается через воспитание и убеждение, осознание общности идей и интересов. Вся эта деятельность ориентирована не только вовнутрь фирмы, организации, но и вовне ее. Осуществление этой функции предполагает формирование корпоративной культуры, которая призвана способствовать широкому участию персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений.

С учетом специфики отраслей хозяйствования функции управления могут реализоваться в том или ином объеме различными субъектами управления в зависимости от сложившихся условий и моделей управления. При этом в рыночных условиях закрепляются не только функции, но и ресурсы, расходы, связанные с их реализацией. Полнота реализации функций управления прямо зависит от их ресурсного обеспечения [5, с. 84-95].

На основе вышеизложенного материала можно сформулировать следующие выводы

1. Выделение функций управления в процессе разделения управленческого труда объективно обусловленно необходимостью оптимизации управления.

2. Функция управления - это специфический вид управленческой деятельности, выражающая содержание воздействия на объект управления и направленная на достижение поставленной цели.

3. Содержание любой функции управления состоит в определении состава мероприятий/действий, направленных на оптимизацию процесса управления.

4. Функции управления весьма многогранны: анализ, целеполагание, прогнозирование и программирование, планирование, организация, координация, мотивация и стимулирование, коммуникация, учет и контроль. Все они имеют своими объектами воздействия как исполнительскую, так и собственно управленческую деятельность в процессе взаимодействия.

5. Логическая последовательность выполнения работ, определяемая функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

6. Система управления - это такая система, в которой реализуются функции управления.

**1.2 Исследование систем управления**

Управление только тогда может быть действительно успешным, когда оно находится в постоянном и непрерывном развитии, когда оно ориентировано на изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации и накопление ею потенциала инноваций. Это оказывается практически возможным при условии исследования систем управления, которое предполагает своим результатом разработку и предложение наиболее эффективных вариантов построения системы управления.

В процессе развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. В современном управлении исследовательская деятельность составляет не менее 30% рабочего времени и усилий руководителей. В дальнейшем доля исследовательской деятельности будет возрастать. В этом состоит одна из основных тенденций развития управления. Сегодня в управлении нет простых решений: усложняются условия управления, усложняется человек в своих социально-психологических характеристиках. Невозможно принимать решения, опираясь только на опыт, интуицию и здравый смысл или формально усвоенные знания. Необходимо исследование ситуаций, проблем, условий, факторов эффективности деятельности организации, необходим обоснованный выбор решений из постоянно растущего количества их вариантов.

Каждая организация находится в постоянном развитии. Ее развитие - это решение множества проблем, которые следуют одна задругой или вместе, возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременность их решения может обернуться кризисом. Поэтому исследование обеспечивает такой подход к управлению, который предусматривает высокое качество управленческих решений.

Исследование - это вид деятельности человека, состоящий из следующих компонентов [12, с. 122-134]:

- распознавание проблемных ситуаций и самих проблем, установление их места в системе накопленных знаний;

- выявление свойств, содержания, закономерностей поведения и развития;

- нахождение путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Всякое исследование характеризуется целью, объектом и предметом исследования, методологией и организацией его проведения, результатами и возможностями их практической реализации.

Цель исследования - это поиск наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития. Главная задана исследования — найти решение проблемы, которое либо устраняет существующее препятствие развития, либо выявляет фактор, обеспечивающий нормальное, желаемое функционирование или развитие. Решение, полученное в результате исследования, может иметь вид некоторого акта деятельности, а может быть концепцией деятельности на ближайшую перспективу. Лучшим вариантом результата исследования является разработка программы совершенствования, модернизации или реконструкции, реформирования системы управления в полном комплексе ее характеристик и параметров.

Объектом исследования является система управления. В методологическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, поскольку именно деятельность человека определяет особенности всех процессов функционирования и развития такой системы. Какими бы совершенными ни были современные технические средства, система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя исследовать ее в отрыве от человека и от всех факторов ее использования в его деятельности [12, с. 122-134].

Систему управления нельзя рассматривать в отрыве от объекта управления. Поэтому при исследовании систем управления в качестве объекта исследования, наряду с системой собственно управления, выступает управляемая социально-экономическая система (предприятие, фирма, корпорация, ассоциация и пр.). Главная ее особенность также заключается в том, что основополагающим элементом и здесь является человек, деятельность которого определяет и существование, и развитие этой системы, и в значительной степени зависит от того, как организовано управление этой деятельностью, в какой мере управление соответствует его интересам и мотивам поведения, по каким целям и с учетом каких факторов оно осуществляется.

Предметом исследования систем управления - это наиболее существенный для исследователя аспект проявления сущности рассматриваемой системы управления, некая проблема, т.е. это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Предметом изучения могут быть проблемы в организации управления, профессионализме персонала, механизмах мотивации, использовании компьютерных технологий и т.д.

Методологический подход к исследованию систем управления - это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка, которая определяет его направленность относительно цели. Подход может быть аспектным, системным и концептуальным. Аспектный подход представляет собой выбор одной грани проблемы по принципу актуальности или по принципу учета ресурсов, выделенных на исследование. Так, например, проблема развития персонала может иметь экономический аспект, социально-психологический, образовательный и т.п.

Системный подход требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками. Системный подход применяется при решении социально-экономических, социально-политических, инженерно-технических и иных задач, предлагающих изучение или проектирование и создание системных объектов высокой сложности, а также управления ими.

Система всегда существует и функционирует в рамках своего окружения - среды. Свойства и функции элементов системы определяются их местом в рамках целого. При этом не следует забывать об относительной самостоятельности и специфических свойствах элементов, которые вступают в определенные взаимоотношения между собой. Целостность системы конкретизируется и осуществляется через связи. К примеру, хозяйственная организация как открытая система взаимодействует со средой, обменивается с ней материалами, энергией, людьми, информацией. Среда, ее факторы воздействуют на систему и могут оказывать влияние на внутреннюю жизнь, элементы и связи в системе организации, способны приводить к изменению функционирования элементов, подсистем.

В процессе исследования системы управления выявляется, из каких составных частей, элементов состоит система управления, как они взаимодействуют друг с другом и с окружением. Для формирования системы необходима совместимость элементов между собой, возможность установления между ними продуктивных связей [12, с. 122-134].

Совокупность связей приводит к понятию структуры и организации системы управления. Структура организации материальных элементов, их связей придают системе управления устойчивость, стабильность.

Требование эффективности управления в системе необходимо приводит в процессе анализа к постановке разработки системы целей, направленности связей, поведения. В частности, во многих случаях возникает проблема соотношения функционирования и развития, стабильности и инноваций. В каждой системе управления существует два вида целей: внутренние (корпоративные) и внешние - производство товаров, оказание услуг и т.д. В связи с этим необходимо осуществить координацию между видами целей, т.е. установить приоритет и установить субординацию в каждом виде отдельно. Управление деятельностью и ее организация обязательно должны быть «целесообразны».

Целеполагание имеет своим продолжением постановку задач - формулирование ранее поставленных целей и подцелей в конкретных условиях, в которых существует и предполагает развиваться организация.

Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих общую направленность, архитектонику и преемственность исследования.

Подход может быть эмпирическим, прагматическим и научным. Эмпирический подход в основном опирается на опыт, прагматический - на задачи получения ближайшего результата. Наиболее эффективным является, конечно, научный подход, который характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Проблема формулируется разными способами. Это может быть просто констатация объекта исследований в терминах его названия или специфики. Например, персонал управления, мотивация производительной деятельности и пр. Но такая постановка проблемы не всегда способствует концентрации внимания на противоречии, отражающем ее особенность и суть.

Постановка проблемы посредством вопроса способствует более точному представлению о ее содержании, потому что вопрос представляет собой форму мышления, ориентированную на получение конкретного ответа в виде суждений. Суждение, вывод любого исследования можно рассматривать как полученный ответ на некоторый вопрос. Примерами исследовательских вопросов и их конструкций могут быть следующие:

- Как отражает система управления потребности и условия развития организации?

- Почему организация теряет позиции в конкурентной борьбе?

- Где найти дополнительные ресурсы для завершения проекта?

- Как разработать стратегию?

Практические результаты исследования систем управления - это, как правило, рекомендации по изменению тех или иных сторон ее функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления. Эти рекомендации могут быть социально-психологического, экономического, организационного содержания, они могут относиться к области информационного обеспечения управления, мотивации управления, изменения условий деятельности, учета дополнительных факторов развития фирмы, качества деятельности, оценки тенденций развития, конкурентоспособности и пр. Результаты исследования - это возможности, которые позволяют повысить эффективность управления и обеспечить устойчивое и перспективное развитие организации.

Разумеется, исследование имеет и теоретические результаты - осмысление проблемы, выявление закономерностей функционирования и развития, концепции управления системой в определенных условиях, заданных уже не с позиции конкретной ситуации, а категориально. В зависимости от глубины проникновения в суть проблемы и уровня обобщения теоретических результатов возникает возможность существенно расширить и практические результаты, решить важную народно-хозяйственную проблему, обеспечить возможность для тиражирования нового опыта управления. Всякое исследование требует определенного ресурсного обеспечения. Без необходимых ресурсов (человеческих, информационных, финансово-экономических, технических) невозможно провести современное исследование (а тем более невозможно реализовать его выводы на практике). Поэтому важной проблемой исследования систем управления является выделение ресурсов, необходимых для его проведения и воплощения в жизнь [12, с. 122-134].

Все методы исследования систем управления можно классифицировать на две группы:

- теоретические: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод абстрагирования, методы анализа и синтеза, методы дедукции и индукции, метод моделирования и др.;

- эмпирические: метод наблюдения, метод сравнения, метод экспертных оценок и др.

Таким образом:

1. Объектом исследования и проектирования систем управления выступают социальные системы, представляющие собой сложные системные объекты.

2. Исследование и проектирование систем управления осуществляется на основе научной методологии, с применением соответствующих методологических подходов, а также комплекса методов и конкретных методик.

3. Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития.

4. Результат исследования систем управления представляет собой практические рекомендации по изменению тех или иных сторон се функционирования, повышению качества управленческой деятельности менеджера и всего персонала управления.

5. Системный анализ выступает базовым подходом и методом в исследовании и проектировании систем управления.

6. Современными формами организации и проведения исследования систем управления являются экспертная и консультационная деятельность.

**2. Исследование функций и рейтинга задач отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»**

**2.1 Краткая экономическая характеристика предприятия ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»**

Закрытое акционерное общество «Курский машиностроительный завод» создано в результате реорганизации производственного объединения «Курский машиностроительный завод» в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Указом Президента Российской Федерации № 1230 от 14.10.1992г. «О регулировании арендных отношений и приватизации имущества государственных и муниципальных предприятий, сданных в аренду», «Положением об акционерных обществах», утвержденным Постановлением СМ РСФСР №601 от 25.12.1990г., Законом РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности», другими законодательными актами Российской Федерации.

ЗАО УК «БМЗ» зарегистрировано постановлением администрации Бежицкого района Курской области № 236 от 08.07.97 г. Изменения: № 295 от 30.05.1998 г. и № 332 от 28.12.1999 г. ЗАО УК «БМЗ» является правопреемником ОАО «Производственное объединение «Курский машиностроительный завод» (ОАО «ПО «БМЗ»), несет права и обязанности указанного предприятия до момента его преобразования в акционерное общество. ЗАО УК «БМЗ» является закрытым акционерным обществом.

Место нахождения ЗАО УК «Курский камвольный комбинат»: Российская Федерация, 241027, г. Курск, ул. Ульянова, 26.

Целью деятельности ЗАО УК «БМЗ» является получение прибыли на основе повышения эффективности производства, наиболее полного удовлетворения потребностей предприятий и организаций в продукции тяжелого и транспортного машиностроения. Основным видом деятельности ЗАО УК «БМЗ» является выпуск продукции тяжелого и транспортного машиностроения:

- тихоходных судовых дизельных двигателей;

- грузовых железнодорожных вагонов;

- железнодорожных грузовых магистральных локомотивов;

- железнодорожные маневровые локомотивы.

В том числе ЗАО УК «БМЗ» производит:

- металлоконструкции;

- товары народного потребления.

Оказывает услуги:

- по сдаче в аренду зданий и других объектов производственного назначения, служебных помещений, оборудования и иного имущества;

- по выполнению сторонних заказов на изготовление и механическую обработку деталей и механизмов.

Все выше перечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Предприятие по своему характеру работ относится к отрасли машиностроения, по объёму работ и численности к разряду крупных предприятий Курской области. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 8967 человек. Среднегодовой объём выполненных работ составляет порядка 4617 млн. рублей. Средняя зарплата работников составляет порядка 6,3 тыс. рублей. Основные средства предприятия составляют 353 млн. рублей. Предприятие находятся на общем режиме налогообложения. Ежемесячная чистая прибыль составляет в среднем 13 млн. рублей, что позволяет руководству предприятия поощрять трудовой коллектив материальными выплатами и создавать резервный капитал. Рентабельность производства достаточно высокая – порядка 11,3%.

ЗАО УК «БМЗ» самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность, определяет перспективы развития, исходя из спроса предоставляемых услуг и необходимости обеспечения производственного и социального развития общества. ЗАО УК «БМЗ» осуществляет свою производственную и коммерческую деятельность силами трудового коллектива по договорам, заключенным с гражданами и юридическими лицами. Предприятие производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги и реализует отходы производства по ценам и тарифам, устанавливаемым на договорной основе и в соответствии с действующим законодательством РФ. Расчеты предприятия по своим обязательствам производятся в наличном и безналичном порядке через учреждения банков в соответствии с правилами выполнения расчетных и кассовых операций, утверждаемыми ЦБ РФ.

Уставный капитал ЗАО УК «БМЗ» составляет 7145 тыс. руб. и определяется как сумма номинальных стоимостей 7145 приобретённых акционерами обыкновенных акций (размещённые акции) номинальной стоимостью 100 рублей каждая. В числе акционеров предприятия как юридические (ЗАО «Трансмашхолдинг», ОАО «ПО «БМЗ», ООО «Аметис»), так и физлица (работники предприятия). Деятельность ЗАО УК «БМЗ» прекращается по решению общего собрания учредителей, либо по основаниям, предусмотренным ГК РФ. ЗАО УК «БМЗ» является юридическим лицом:

- рабочим языком общества является русский язык, все документы, связанные с деятельностью общества, составляются на рабочем языке;

- общество имеет самостоятельный баланс, общество вправе открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами;

- общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, является истцом и ответчиком в суде;

- общество имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

Для осуществления текущей деятельности предприятием открыт расчетный счет в Курском филиале Среднерусского банка России ОСБ№ 8605. Как юридическое лицо, ЗАО УК «БМЗ» зарегистрировано в ИМНС Бежицкого района г.Курска. Организационная структура предприятия ЗАО УК «БМЗ» представлена в приложениях. В отраслевом распределении предприятий в % к величине активов, машиностроительная промышленность имеет в среднем 39%. По данным Госкомстата Курской области предприятие оценивается как крупное. ЗАО УК «БМЗ» работает в тесном контакте с администрацией города и области, получая заказы на выполнение объектов муниципального и областного значения. Вся продукция сертифицирована и соответствует ГОСТам. Продукция предприятия проходит контроль ОТК, аттестован технический процесс производства, осуществляется приемочный контроль качества.

ЗАО УК «БМЗ» оказывает спонсорскую и благотворительную помощь организациям и учреждениям г. Курска. По договору с администрацией г.Курска предприятие производит оборудование для детских площадок. Предприятие стабильно развивается, на его балансе находятся детский оздоровительный лагерь «Деснянка» в Жуковском районе Курской области, две спортивные площадки, дом культуры ДК «БМЗ», дворец молодежи «Юность. На территории предприятия находится комбинат питания и торговли, в т.ч. 12 столовых, из которых 5 интегрированы непосредственно в цеха предприятия. ЗАО УК «БМЗ» также принадлежит собственное тепличное хозяйство. На предприятии выпускается заводская малотиражная газета «Машиностроитель», также постоянно происходит обновление оборудования, станков, инструмента, вычислительной техники. Постоянно проходит текущий ремонт помещений. Идет расширение производства.

Кроме производства, на предприятии уже более 50 лет идет разработка и усовершенствование новых видов оборудования и станков, регулярно внедряемых в производство. Такой подход обусловлен тем, что на предприятии на данный момент работает 14 кандидатов наук, в т.ч. 12 – технических наук. На предприятии действует заводской музей.

ЗАО УК «БМЗ» динамично развивается, является одним из крупнейших налогоплательщиков Курской области. Продукция предприятия успешно реализуется как на территории области и страны, так и за рубежом.

**2.2** **Организация работы отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»**

Для описания обязанностей кадровой службы ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» воспользуемся информацией отдела по управлению персоналом.

Главной целью деятельности отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» является достижение стратегических целей предприятия через обеспечение завода высококвалифицированным персоналом, мотивированным к эффективному труду по производству качественной продукции для потребителей.

Ключевые цели:

- Обеспечение эффективности инвестирования средств в персонал предприятия;

- Формирование компетентного, уверенного в завтрашнем дне и заинтересованного в успехе деятельности предприятия персонала;

- Применение и внедрение современных, передовых технологий производства и управления;

- Формирование корпоративной культуры, повышающей конкурентные преимущества предприятия, поддерживающей социальную стабильность.

Задачи отдела:

- Организация работы по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;

- Разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения внешней и внутренней среды предприятия;

- Анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуры руководителя предприятия,

- Представление руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;

- Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии;

- Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ;

- Изучение текучести движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению;

- Принятие мер по трудоустройству высвобождающихся специалистов;

- Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Описание ключевых фигур в работе отдела по управлению персоналом представим в виде таблицы 3. Схема отдела по управлению персоналом представлена в приложениях.

Таблица 3 – Ключевые фигуры в управлении персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Должность | Опыт работы |
| Овейчук В.Е. | Директор по персоналу и социальным вопросам | С 11.2005 |
| Терешонок Л.Х. | Начальник Управления организации труда и заработной платы | С 12.1982 |
| Ганевич В.С. | Начальник Управления по социальным и общим вопросам | С 04.2004 |
| Захарова Е.В. | Начальник Службы по связям с общественностью | С 03.2005 |
| Мякенький В.А. | Начальник отдела кадров | С 09.2002 |
| Забелина М.П. | Начальник отдела развития персонала | С 01.1998 |
| Копытовский А.П. | Начальник отдела промышленной эстетики | С 01.1999 |
| Ганевич Т.Ф. | Начальник отдела документационного обеспечения | С 03.2001 |

Свою деятельность работники отдела по управлению персоналом осуществляют на основании должностных инструкций, образец должностной инструкции инженера по подготовке кадров представлен в приложении.

Основные процессы, происходящие при управлении персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»:

- Планирование текущей и перспективной потребности в персонале;

- Внутренний и внешний маркетинг персонала;

- Определение потребности в развитии персонала;

- Адаптация и развитие персонала;

- Анализ и нормирование трудовых процессов;

- Совершенствование системы мотивации персонала;

- Взаимодействие с органами власти, профсоюзными и общественными организациями.

Реализация всех задач отдела по управлению персоналом ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» происходит посредством следующих механизмов:

- Стандарт предприятия «Управление человеческими ресурсами»;

- Положения о подразделениях, должностные инструкции работников, штатные расписания;

- Нормы труда, обслуживания, управляемости;

- Социологические исследования;

- Договора о сотрудничестве с учебными заведениями;

- Программы подготовки рабочих и специалистов;

- Положение о формировании и развитии кадрового резерва;

- Система показателей оценки результатов труда;

- Социальный пакет;

- Коллективный договор;

- Корпоративные и региональные СМИ.

Общее описание рабочего процесса:

Ведущий инженер выполняет ответственную работу по управлению деятельностью организации. Он несет ответственность за разработку кадровых программ, которые включают прием на работу, конкурсное собеседование, оценку работников и назначение их на должности, проведение аттестации, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а так же создание системы распределения информации среди работников. Ведущий инженер работает под общим контролем начальника отдела по управлению персоналом, при этом он может проявить инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач. Кроме того, он выполняет следующие функции: зачисляет на должность работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников; организует тестирование работников; разрабатывает системы обучения персонала; разрабатывает систему оценки деятельности и обучает руководителей методам оценки деятельности подчиненных; организует и координирует работу по ведению кадровой документации; выполняет управление персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников; отвечает за разработки, проводимые отделом по управлению персоналом.

Отдел по управлению персоналом должен решать какие источники могут быть использованы при привлечении кандидатов на работу. Необходимо использовать внутренние и внешние источники.

При наборе персонала из внутренних источников, необходимо использовать такие методы, как проведение внутреннего конкурса, совмещение профессий, ротация. В процессе выбора кандидатов выбор падает на наиболее квалифицированных и опытных работников. Трудно рассчитывать, что новички сразу освоят профессию, да и работающим необходимо обновлять свои знания в привязке к выполняемой работе. Возникает потребность в обучении кадров, которое позволяет решить следующие задачи: персонал больше узнаёт о своём предприятии; работники знакомятся с новыми разработками, техникой, программами; повышается удовлетворённость коллектива, поскольку люди чувствуют, что их ценят.

Одной из важнейших задач службы управления персоналом является полное раскрытие потенциала сотрудников и создание благоприятных условий для его реализации. И здесь не обойтись без серьезного кадрового резерва. Опыт других организаций показывает, что у сотрудников, зачисленных в резерв, наблюдается: повышение уровня профессиональных знаний и мастерства; целенаправленное и систематическое обновлений знаний; способность к использованию оптимальных решений.

Еще одним способом поиска персонала является самостоятельный поиск персонала через средства массовой информации. Необходимо правильно оценить те средства массовой информации, к которым происходит обращение. Прежде чем принимать решения о подборе новых сотрудников, менеджер по персоналу должен оценить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация. Решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта. Для достижения наибольшей эффективности управлению Курского почтамта необходимо придерживаться следующих правил:

- объективно - вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

- надежно - относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно случайных);

- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны оценщикам, наблюдателям, оцениваемым;

- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в целом. В них должна запрашиваться информация наиболее необходимая для выяснения производительности будущего претендента. Эта информация должна касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. При описании рабочего места необходимо изложить суть рабочего процесса, обязанности работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы. Предприятию Курский машиностроительный завод необходимо предъявлять к своим работникам следующие качества: исполнительность, аккуратность, профессионализм, ответственность.

Анализ персонала предприятия ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» по категориям, возрасту, уровню образования представлен в приложениях в виде диаграмм, графиков, схем.

Используя эти данные можно сделать следующие выводы:

- доля производственных рабочих самая большая – 65%;

- также велик удельный вес работников с высшим и незаконченным высшим образованием в составе группы руководящего состава и служащих – 61%;

- самый большой удельный вес в общей численности работников предприятия занимает возрастная группа от 41 до 50 лет, при этом наблюдается рост доли молодежи (до 30 лет) в составе персонала ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» до 23%.

Социальная защита работников:

- Медицинское страхование работников ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» осуществляется в компании ОАО «СК «ЭкоОМС»,

- Ежегодно, согласно договору с МУЗ «Городская поликлиника №1» все работники предприятия проходят полный медосмотр, оплачиваемый ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»;

- При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, работники ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» получают дополнительную выплату в размере оклада;

- Работники обеспечиваются униформой, спецодеждой и обувью (посезонно на 2 года), средствами защиты (каски, рабочие рукавицы, респираторы), рабочими сумками и т.д.;

- производственный персонал, работающий в горячих цехах, на вредном производстве получает дополнительные льготы, продукты питания, доплаты.

**2.3 Анализ кадровой политики и структуры кадров**

Количество трудоспособного населения будет неуклонно сокращаться за счет уменьшения численности людей из-за низкой рождаемости и выхода на пенсию, поколения сороковых-пятидесятых годов 20 века. В силу объективных причин (резкое падение объемов производства) с середины 90-х годов завод вынужден был сократить значительное количество высококвалифицированных рабочих, инженеров, управленцев. Большое число специалистов, закончивших технические ВУЗы, в период простоя производства переквалифицировались и ушли работать в коммерцию и сферы обслуживания. Величину спроса и предложения на рынке труда в ближайшие годы будет определять текучесть кадров. Резко возрастет конкуренция, более богатые работодатели будут стремиться переманивать квалифицированные кадры, повысится миграция специалистов в пределах городов, регионов и страны в целом. Уже сейчас ведущие производства завода такие, как дизельное, тепловозное, металлургическое, ремонтные службы, конструкторские, технологические службы начинают все острее ощущать нехватку квалифицированных специалистов от рабочих до руководителей высшего звена. (В течение 2005-2007 гг. постоянно требовались квалифицированные токари-расточники, токари-карусельщики, слесари-ремонтники, электрики, инженеры-электроники и т.д.). Дальнейшее развитие завода приведет к усилению кадрового дефицита, который может стать существенным ограничителем для развития бизнеса.

Реализация перестройки кадровой политики ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» влечет за собой расширение функциональных обязанностей кадровой службы, повышение ее самостоятельности в решении кадровых вопросов, ранее кадровая служба ограничивалась вопросами приема и увольнения работников, оформлением кадровой и пенсионной документации, обучением планового количества рабочих и специалистов.

Структура кадровой службы, качественный состав работников не в полной мере соответствовали задачам реализации активной кадровой политики. Слабо проводится работа по изучению способности и склонностей, профессионального и должностного продвижения сотрудников предприятия в соответствии с их должностными и личными качествами. Вместе с тем недостаточная работа по закреплению, встрече с вновь поступающими на производство рабочими привели к тому, что за 2005 г. направлено в цеха для трудоустройства свыше 5400, а оформилось 2879 чел.

Целью программы «Управление человеческими ресурсами» на ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» является создание условий, которые позволили бы сохранить существующий кадровый потенциал и возможность привлечь новые кадры. Сегодня единственно верный стратегический подход для предприятия заключается в том, чтобы рассматривать человеческий капитал как основной стратегический ресурс. Для достижения поставленных целей необходимо внедрение трудосберегающих технологий, по принципам:

- бережного отношения к существующему кадровому потенциалу, недопущения создания кадрового «голода» какими-то собственными действиями; сокращения экономически неэффективных рабочих мест и высвобождения этих работников с последующей их переподготовкой;

- замена морально устаревшего оборудования на более эффективное;

- мотивация персонала от менеджеров до рабочих на достижение целей предприятия через построение оптимальной системы вознаграждения, связанной с реальным вкладом каждого сотрудника в достижение результата;

- развитие персонала через корпоративную систему обучения.

В зависимости от конъюнктуры рынка, спроса на продукцию завода, загрузки предприятия, менялось количество работников завода, соотношение основных, ведущих работников, вспомогательного персонала, специалистов и служащих.

Численность работников на:

01.01.2004 01.01.2005 01.01.2006 01.01.2007

10484 чел. 9472 чел. 8937 чел. 9688 чел.

Распределение сотрудников по возрасту (%%)

Рабочие Служащие Всего

до 30 лет 22 19 21

31-40 15 18 16

41-50 33 31 32

51-54 13 13 13

55-59 11 12 11

60 и более лет 7 7 7

Средний возраст работников завода составляет 43,9 года. По состоянию на 1 января 2008 года: 6852 человек, или 70,7 % составляют рабочие, которые представлены на заводе более 300 профессиями.

Основными профессиями являются:

- слесари механо-сборочных работ 497 чел.

- электро-газосварщики 484 чел.

- станочники-токари 579 чел.

- фрезеровщики 172 чел.

- машинисты крана (крановщик) 354 чел,

- электромонтеры 346 чел.

- слесари-ремонтники 24 чел.

1770 человек, или 18,3 % составляют специалисты и служащие.

1066 человек, или 11,0% составляют руководители производства.

Распределение сотрудников по образованию (%%)

Рабочие Служащие Всего

н.среднее 13 1 9

среднее 73 10 55

средне-специальное 11 34 18

высшее 3 55 18

Среди работающих 56 % мужчины, 44 % женщины.

Недостаточное внедрение современных методов управления персоналом, удовлетворенность ряда работников условиями труда, заработной платой, жилищные темы способствуют текучести кадров.

Движение кадров в ЗАО УК «Курский машиностроительный завод»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | принято | уволено | В т.ч. по причинам | | |
| по собственному желанию | по сокращению | за нарушения дисциплины |
| 2006 | 2077 | 2695 | 1624 | 710 | 119 |
| 2007 | 2879 | 2127 | 1276 | 125 | 410 |

Более 33 % рассчитавшихся с завода проработали менее 1 года.

Таблица 4 - Потребность в рабочих кадрах (чел.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| подразделения | Численность по категориям | Декабрь 2006 г | План на 2007 г. 4 кв) | +/- | План на 2010 г | +/- |
| Всего УК БМЗ | Производственный | 3600 | 4079 | 479 | 4962 | 1077 |
| Вспомогательный | 3096 | 3041 | -55 | 3925 | 853 |
| Всего | 6696 | 7120 | 424 | 8887 | 1930 |
| из них уникальных специальностей | 145 | 224 | 79 | 263 | 39 |
| из них | | | | | | |
| МП | Производственный | 798 | 608 | -190 | 907 | 276 |
| Вспомогательный | 361 | 303 | -58 | 473 | 145 |
| Всего | 1159 | 911 | -248 | 1380 | 421 |
| из них уникальных специальностей | 9 | 15 | 6 | 18 | 3 |
| ВП | Производственный | 733 | 825 | 92 | 798 | -27 |
| Вспомогательный | 277 | 328 | 51 | 317 | -11 |
| Всего | 1010 | 1153 | 143 | 1115 | -38 |
| из них уникальных специальностей |  |  |  |  |  |
| ДП | Производственный | 691 | 711 | 20 | 854 | 157 |
| Вспомогательный | 314 | 366 | 52 | 415 | 77 |
| Всего | 1005 | 1077 | 72 | 1269 | 234 |
| из них уникальных специальностей | 75 | 97 | 22 | 100 | 3 |
| ТП (с ПТД) | Производственный | 840 | 1267 | 427 | 2019 | 1244 |
| Вспомогательный | 332 | 369 | 37 | 506 | 312 |
| Всего | 1172 | 1636 | 464 | 2525 | 1556 |
| из них уникальных специальностей | 54 | 98 | 44 | 131 | 33 |
| СИХ | Производственный | 143 | 150 | 7 | 150 | 5 |
| Вспомогательный | 45 | 45 | - | 46 | 1 |
| Всего | 188 | 195 | 7 | 196 | 6 |
| из них уникальных специальностей | 6 | 11 | 5 | 11 |  |
| СТМ | Производственный |  |  |  |  |  |
| Вспомогательный | 89 | 92 | 3 | 95 | 3 |
| Всего | 89 | 92 | 3 | 95 | 3 |
| из них уникальных специальностей | 1 | 3 | 2 | 3 |  |
| Плановая численность всего персонала | | 9418 | 9863 | 445 | 12393 | 2530 |

Численность рабочих по категориям соответствует среднесписочной численности, численность уникальных специальностей - запросам производств.

**2.4 Набор и мотивация персонала**

Потребность в рабочих и специалистах на 2006, 2007 и последующие годы определяется портфелем заказов предприятия, дальнейшими структурными преобразованиями и определена руководителями производств и служб завода. В соответствии с планом производства и необходимостью обеспечения производства рабочими и специалистами необходимо проводить наступательную кадровую политику, привлекая рабочих и специалистов из г.Курска, районов области, других областей и регионов.

В связи с этим следует:

1. Обеспечить набор по категориям и специальностям на увеличение объема производства на 2007-2008 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Всего по ЗАО УК БМЗ | из них по подразделениям | | | | | | |
| Всего | в том числе | | | | | |
| МП | ВП | ТП | ДП | СИХ | СГМ |
| Уникальные профессии, в т.ч. | 79 | 79 | 6 | - | 44 | 32 | 5 | 2 |
| токари | 52 | 52 | - | - | 34 | 16 | 3 | - |
| фрезеровщики | 10 | 10 | - | - | 2 | 6 | 2 | - |
| слесари | 4 | 8 | - | - | 2 | - | - | 2 |
| прочие | 9 | 9 | 6 | - | 6 | - | - | - |
| Основные профессии, в т.ч. | 688 | 546 | - | 92 | 427 | 20 | 7 | 15 |
| токари | 52 | 51 | - | 2 | 30 | 16 | 3 | - |
| фрезеровщики | 18 | 18 | - | 2 | 9 | 4 | 3 | - |
| слесари | 140 | 126 | - | 28 | 97 | - | 1 | - |
| электросварщики | 63 | 58 | - | 14 | 44 | - | - | - |
| электрики | 107 | 42 | - | 10 | 32 | - | - | - |
| крановщики | 48 | 31 | - | 10 | 21 | - | - | - |
| прочие | 260 | 220 | - | 26 | 194 | - | - | - |
| Вспомогательные | 143 | 143 | - | 51 | 37 | 52 | - | 3 |
| ИТОГО | 831 | 689 | - | 143 | 464 | 72 | 7 | 3 |

Обеспечить восполнение текучести кадров и свести до минимума расчет по собственному желанию.

2. Источники набора кадров

- Свободный прием 70%

- Прием через Центры занятости 5%

- Подготовка кадров в учебном центре и на рабочих местах в цехах 20%

- профтехучилища 5%

3. Обеспечить сотрудничество со службами занятости Бежицкого, Володарского, Советского, Фокинского р-нов г.Курска, г. Сельцо, Жуковки, Курского р-на. Принять участие в ярмарках вакансий в службах занятости населения.

4. Совершенствовать работу с военными комиссариатами г.Курска и Курского района по привлечению на завод рабочих, уволенных из рядов Российской Армии. Заключать договора с рабочими завода, призываемыми в Российскую Армию на дальнейшее возвращение на завод.

5. Совершенствовать систему информационного обеспечения набора кадров через информационные издания «Из рук в руки», «Моя реклама», газеты «Машиностроитель», другие городские и областные печатные издания, радио, телевидение, сайт в сети Интернет www.BMZ.032.ru, участие в ярмарках вакансий, информационные стенды у отдела кадров.

Мотивация персонала

В условиях дефицита по рабочим основных профессий и по ряду специалистов, определяющих развитие в ближайшие годы, важное значение имеют меры администрации по привлечению и закреплению кадров. Меры материального и морального стимулирования направлены на стабилизацию всего трудового коллектива и особенно рабочих и специалистов, выполняющих уникальные операции, работающих на определяющих участках производства.

6. Обеспечить ежегодный рост заработной платы одного работающего, обеспечивающий опережение темпов роста заработной платы над темпами роста цен на товары и услуги по региону. К концу 2008 года повысить уровень средней заработной платы до 8500 рублей.

7. Обеспечить адресное повышение заработной платы отдельным категориям работников, определяемое программой производства текущего года, запросами и предложениями директоров производств и начальников цехов.

8. Установить оплату наемного жилья для иногородних уникальных рабочих кадров на период действия трудового контракта.

9. Предоставлять поручительство по кредиту в СБ РФ и компенсировать часть процентной ставки в случае добросовестного исполнения работников условий кредитного договора уникальным рабочим кадрам на текущие нужды по решению кредитной комиссии предприятия.

10. Предоставлять за счет средств завода уникальным работникам: возможность:

- приобретение путевок на санаторно-курортное лечение;

- лечение работников и членов их семей (супруги и детей);

- стоматологических услуг, включая протезирование;

11. Сохранить положение о выплате 13-й зарплаты рабочим-станочникам по итогам работы за год в зависимости от стажа работы на БМЗ, личного вклада и отношения к работе. Распространить его в дальнейшем на другие дефицитные профессии.

12. Сохранить положение о выплате единовременного вознаграждения при уходе рабочих-станочников и рабочих других профессий, определенных специальным постановлением, в очередной отпуск с учетом стажа работы на БМЗ, личного вклада и отношения к работе.

13. Сохранить положение о доплате рабочим-станочникам за освоение смежных профессии (станков) в размере до 30% тарифа.

14. Обеспечить доплату специалистам ТЭЦ, ЦЭС за высокую квалификацию и стаж работы.

15. Сумму доплат рабочим за профессиональное мастерство, выделяемую каждому цеху и отделу, индексировать по мере роста зарплаты (или по итогам роста зарплаты по году) с учетом финансовых возможностей.

16. Развивать работу по наставничеству над рабочими и молодыми специалистами, заключать договора о проведении наставничества с обеспечением высокой квалификации молодым рабочим и специалистам и выплатой наставнику соответствующего вознаграждения за проведенную работу.

17. Обеспечить дополнительные выплаты за вредные условия труда, при этом постоянно проводить работу по сокращению рабочих мест с вредными условиями труда. Разработать программу сокращения рабочих мест с вредными условиями труда на 2006-2010 гг.

18. Обеспечить бесплатное питание для рабочих, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда, обеспечить спецпитание (молоко, соки). Обеспечить дополнительное медобслуживание.

19. Обеспечить всех работающих спецодеждой по утвержденным нормативам. Утвердить и выдать форменную одежду линейному руководящему персоналу завода.

20. Усилить работу по сокращению непроизводительных потерь рабочего времени (обеспечение работы без аварий, прогулов, нарушений правил техники безопасности).

21. Развить трудовое соревнование за звание лучший рабочий, специалист, бюро, бригада, участок ЗАО УК «Курский машиностроительный завод».

22. Развивать соревнование за лучшую научно-техническую разработку, инновационные достижения года.

23. Развивать соревнования, конкурсы профессионального мастерства среди токарей, фрезеровщиков, крановщиков, сварщиков.

24. Предоставлять возможность оздоровления работникам предприятия и их детям в детском оздоровительном комплексе «Деснянка», санаториях. Ввести в строй лечебно-оздоровительный корпус № 2 с лечебно-оздоровительными процедурами.

25. Обеспечить оплату проезда работникам завода, проживающим за пределами городской черты.

26. Приобрести 2 автобуса для доставки рабочих со 2-й смены в пригородные поселки в сторону г. Дятьково и Глинищево.

27. Произвести капитальный ремонт и оборудовать общежитие гостиничного типа на 100 человек рабочих и специалистов в 2008 г. и второй очереди на 75 человек в 2009-2010 гг.

На сегодняшний день Учебный центр завода представляет собой совокупность двух составляющих: материальную базу, в которую входит учебный участок для практического обучения рабочих и восемь учебных аудиторий для теоретической подготовки, четыре из которых специализированные, и группу специалистов по подготовке и проведению обучения персонала.

Изменение стратегических задач ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» на 2006-2010 гг., требует провести ряд мероприятий по повышению эффективности системы обучения и обеспечить производство кадровым ресурсом. Для этого необходимо:

1. Усовершенствовать учебно-материальную базу.

- Произвести замену технологического оборудования на учебном участке. Заменить 8 единиц токарных станков 1М-62 на 16 Е 16 КП:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Количество | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |

- Произвести улучшение планировки Учебного центра.

а) Увеличить площадь аудитории для теоретической подготовки слесарей-ремонтников путем объединения двух аудиторий (срок - 2008 г.);

б) Создать аудиторию для теоретической подготовки электромонтеров (срок до 2009 г.).

- Оснастить учебные аудитории аудио и видео средствами обучения (АВиСО) и компьютерной техникой:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| год | Количество | Оснащение техникой |
| 2006 | 2шт. | компьютер |
| 2007 | 1 шт. | цифровой проектор |
| 2008 | 1 шт. | цифровая фото и видеокамера |
| 2009 | - | замена устаревшей техники на новую |
| 2010 | - |

- Обновить наглядные пособия.

2. Провести подготовку и повышение квалификации персонала:

2.1. Подготовка рабочих кадров

- В ближайшие годы, как показывает анализ, профессии: электромонтер, слесарь, фрезеровщик, слесарь-ремонтник, слесарь механосборочных работ, машинист электромостового крана (крановщик), стропальщик будут дефицитными. Соответственно и подготовка новых кадров будет осуществляться по этим профессиям.

Подготовка рабочих кадров по дефицитным специальностям в 2007 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование  Специальность | Кол-во человек | Кол-во групп | Даты набора | Место обучения | Форма обучения |
| Электромонтер  Токарь | 25  60 | 1  4 | 10.09.2006  10.12.05-01.09.06 | ОРП | Дневная |
| Фрезеровщик | 10-15 | 1 | В течение года | ОРП | Дневная |
| Слесарь механосборочных работ | 10-15 | 1 | В течение года | ОРП | Дневная |
| Слесарь-ремонтник | 30 | 2 | В течение года | ОРП | Дневная |
| Машинист электромостового крана | 45 | 3 | 01.12.05/ 01.03.06/ 01.09.06 | ОРП | Дневная |
| Стропальщик  Прочие | 50  185 | 2 |  | В производственных подразделениях и на рабочих местах | Дневная |
| Всего | 425 человек | | | | |

Обучение по данным профессиям проводится в два этапа:

I этап - теоретическая подготовка и приобретение первичных навыков работы но обучаемой специальности в ОРП (2-2,5 месяца).

Переподготовка, обучение вторым, смежным профессиям и повышение квалификации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вид обучения | Профессия | Место проведения обучения | К-во человек |
| 1 | Переподготовка и обучение смежным и вторым профессиям | Станочники, стропальщики, машинисты кранов | ОРП | 500 |
| 2 | Повышение квалификации на производственно-технических курсах | По заявкам подразделений | ОРП | 500 |
| 3 | Целевое обучение на договорной основе | Опасные и специальные профессии | Учебно-курсовые комбинаты | - |

II этап - стажировка па рабочих местах в подразделениях, где в основном и будут работать выпускники (2,5-3 месяца). В случае потребности в других профессиях, обучение будет осуществляться на рабочих местах в подразделениях с теоретической подготовкой ОРП завода.

III. Переподготовка, обучение вторым, смежным профессиям и повышение квалификации.

2.2. Подготовка руководителей и специалистов:

- Целевое обучение руководителей и специалистов (в области менеджмента качества, охраны труда, промышленной безопасности и т.д.) - 800 чел.

- Обучение в области информационных технологий (конструкторы, технологи специалисты БТЗ, и др. категории специалистов) - 200 чел.

- Обучение кадрового резерва - 10-15 чел.

- Обучение по президентской программе - 2-3 чел. (по решению высшего руководства)

- Обучение ряда руководителей посредствам инновационного бизнес образования - 10-15 чел.(менеджеры высшего звена)

- Повышение квалификации менеджеров среднего и низшего звена

а) Начальники цехов - 2 группы (первая группа из вновь назначенных, вторая группа - с опытом работы 2-3 года) - 20 чел.

б) Мастера и старшие мастера—2 группы (сформированы из подразделений с высокой интенсивностью работы) - 50 чел.

Обучение руководителей и специалистов по другим направлениям будет проводиться в соответствия с потребностями производства.

В последующие 2009-2010 годы подготовка, переподготовка, обучение второй, смежной профессии и повышение квалификации рабочих будет проводиться в соответствии с требованиями планируемого периода по отдельному распорядительному документу.

**2.5 Работа с кадровым резервом и молодежью**

Для динамично развивающегося предприятия характерно движение и ротация кадров, постоянная работа с кадровым резервом.

В течение 2006 года назначены руководителями производства, начиная от мастера до высшего руководящего состава 332 человека, за 10 месяцев 2007 года 254 чел. При этом свыше 50% назначений произведено за счет карьерного роста руководителей. В дальнейшем необходимо:

1. Регулярно пересматривать и утверждать состав резерва кадров у генерального директора.

2. Проводить обучение молодых специалистов, зачисленных в резерв кадров по специальной программе с использованием новых обучающих программ.

3. Разработать план индивидуальной работы с каждым работником, включенным резерв кадров с регулярным проведением встреч, собеседований, анализа деятельности, предложений по совершенствованию работы завода у генерального директора, исполнительного директора, директора производства.

4. При назначении руководителей из резерва кадров или со стороны, назначение на руководящую должность производить с определением срока стажировки и лица, ответственного за стажировку. Окончательное решение о назначении производится с учетом результатов стажировки и проведения социально-психологического исследования социологом кадровой службы.

Процесс омоложения трудовых коллективов цехов и отделов требует дополнительных мероприятий по обеспечению привлекательности и надежности труда молодежи на Курском машиностроительном заводе, дополнительных мероприятий по адаптации и закреплению молодежи.

Для привлечения рабочих кадров в этих целях необходимо:

5. Расширять охват старшеклассников школ Бежицкого района профориентационной работой через учебный центр ОК, народный музей БМЗ. Практиковать прием на работу в летнее время подростков из семей работников БМЗ, в дальнейшем потенциальных работников завода.

6. Заключить договора о сотрудничестве с ПУ № 1,3,7,25,33 на проведение практики и направлении выпускников на завод.

7. Заключить договоры с рабочими дефицитных профессий, уходящими на службу в Российскую Армию с предложением вернуться на завод после демобилизации за условиях выдачи безвозмездного пособия (подъемной суммы) в размере 2-х средних зарплат по УК с обязательством отработать на заводе не менее 3-х лет.

8. Обеспечить заключение ученических договоров с учащимися учебного завода и профессионального училища № 1 с оплатой стипендии в размере до 1000 рублей в период учебы и обязательством отработки на заводе 3-х лет по окончании обучения.

9. Введение «Дневника молодого рабочего» на период действия договора с целью выявления профессиональной пригодности и дальнейшего повышения квалификации.

10. При добросовестном отношении молодых рабочих к учебному процессу, проходящим обучение в учебном участке ОК или производственных цехах, сохранить надбавку в сумме 500 рублей в месяц к тарифной ставке I разряда с учетом отработанного времени (сумма надбавки индексируется по мере индексации заработной платы).

11. Молодым станочникам, окончившим профтехучилище или учебный Центр отдела кадров, на период освоения давать возможность работать в течение 6-ти месяцев с оплатой труда повременно.

12. Дополнить положение о наставнике молодого рабочего (конкретно определяется приказом по отраслевому производству) по выплате вознаграждения за подготовку молодого рабочего к самостоятельной работе и опеку за ним в течение года работы.

14. Проводить посвящения в рабочий класс с участием ветеранов труда завода.

15. Проводить встречи молодых рабочих с руководством предприятия и производства.

16. Проводить конкурс профессионального мастерства молодых рабочих в возрасте до 28 лет.

17. Предоставлять льготы молодым работникам для обучения в высших и средних учебных заведениях в соответствии с действующим трудовым законодательством.

18. Активизировать работу совета молодых специалистов. В целях закрепления молодых специалистов ежегодно проводить научно-технические конференции с поощрением участников и наставников. Проводить деловые игры, конкурсы типа брейн-ринга для выявления потенциальных возможностей молодых специалистов, руководителей с поощрением победителей.

19. Заключить договора с БГТУ, БГУ, БГИТА, колледжами г.Курска на творческое сотрудничество. Привлекать старшекурсников на работу в цеха и отделы на 0,5 ставки на период учебы в последний год обучения.

20. Провести смотр художественной самодеятельности, конкурс молодежной песни.

21. Провести спартакиаду по 10 видам спорта. Создать оздоровительный центр на базе ЦИШ для проведения спортивных и оздоровительных мероприятий.

22. Провести реконструкцию и ввести в строй общежитие гостиничного типа по ул.Бурова, 26 на 100 человек.

23. Организовать группы здоровья для сотрудников предприятия.

24. Проводить молодежные вечера, дискотеки с участием студентов ВУЗов и колледжей. Проводить вечера семейного отдыха молодых семей. Вручить новогодние подарки всем детям работников завода.

25. Обеспечивать повышение квалификации особо перспективным специалистам и рабочим (направление на тематические семинары, курсы повышения квалификации).

26. Через средства массовой информации (систематические телерепортажи, статьи в областных газетах) вести пропаганду привлекательности труда на предприятии, акцентируя внимание на молодых рабочих и специалистах).

**Заключение**

Структура организации как система норм и статусов становиться рабочим компонентом предприятия только после насыщения ее сотрудниками, усилиями которых реализуются цели организации, создаются ее продукты. Обеспечение качественного комплектования кадрами и осуществление контроля соответствия кадрового состава организации стоящим перед ней целям – функции службы управления персоналом. Публикации по управлению человеческими ресурсами свидетельствуют, что в настоящее время усиливается стратегический подход к управлению персоналом. Ориентированная на долгосрочную перспективу стратегия УЧР использует множество рычагов воздействия: оплату труда, проектирование работы, связь, отбор, обучение и тренинги, а также условия труда.

В настоящей работе был рассмотрен анализ процесса и технологии отбора и найма персонала, рассмотрен опыт решения задач качественного комплектования кадрами организации, в том числе показан конкретный пример на службе персонала компании ЗАО УК «Курский машиностроительный завод». Исследование технологии отбора и найма персонала в компании ЗАО УК «Курский машиностроительный завод» позволяет сделать вывод о достаточной эффективности и обоснованности применения конкретных источников, методов и критериев отбора персонала в соответствии с HR-стратегией организации. Отделом по управлению персоналом предприятия четко выделены задачи и этапы деятельности по комплектованию кадрами предприятия, учтены все основные аспекты организации и осуществления отбора и найма персонала, начиная с анализа потребности в кадрах, построения «профессионального портрета» кандидата для каждой позиции (должности, вида деятельности) и выбора источника поиска персонала, заканчивая методами оценки профессиональных, личностных и мотивационных характеристик соискателей. Разработана система приоритетов при выборе конкретных вариантов действий, связанных как с определением источников привлечения кадров, так и с отбором персонала в соответствии с критерием ресурсов времени, стоимости, качества. Отбор персонала включен в список важнейших задач управления человеческими ресурсами, он рассматривается как неотъемлемая составляющая практики комплексного управления качеством, так как выполнение работы персоналом оценивается с позиции его вклада в реализацию стратегических целей организации. Важно создать в коллективе атмосферу работы без страха, помогающую работникам чувствовать ответственность не только за свою работу своего предприятия в целом.

Можно сделать вывод, что на примере отдела по управлению персоналом ЗАО УК «БМЗ» четко прослеживаются наличие и реализация всех функций управления:

|  |  |
| --- | --- |
| Функции управления | Средства воздействия |
| Целеполагание | Определение потребности в персонале, реализация стратегических целей предприятия |
| Стратегополагание | Сбор информации о потребностях, наличии персонала |
| Планирование | Планирование потребности в персонале, прогноз развития персонала |
| Организация | Организация работы с персоналом, налаживание коммуникаций, сбор и распространение информации о персонале |
| Координация | Согласование действий руководства прочих структурных подразделений предприятия по стратегическому управлению персоналом в целом, создание и работа с кадровым резервом |
| Мотивация | Изучение потребностей рабочих и служащих, разработка системы мотивации и стимулирования персонала, ее реализация |
| Контроль | Нормы, правила, инструкции, их разработка, применение, контроль |

Перестройка деятельности кадровой службы должна осуществляться в следующих направлениях:

- широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки персонала;

- упрощение и оптимизация системы приема/оформления на работу;

- внедрение новых методов работы, обучение и повышение квалификации работников кадровой службы, укрепление материальной базы, насыщение компьютерами, оргтехникой, доработки электронной базы и связи со всеми подразделениями завода;

- планомерная работа с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовки кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, результатам социально-психологических исследований социологом кадровой службы, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Основные усилия кадровой службы должны быть направлены на:

- комплектование завода кадрами рабочих и служащих требуемых профессий в соответствии с целями, стратегией, профилем подразделений предприятия;

- разработку кадровой политики и кадровой стратегии предприятия;

- планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе организационных форм как планирование деловой карьеры, ротационное передвижение специалистов, стажировка на соответствующих должностях;

- организацию и проведение аттестации работников;

- проведение работ по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, изучение опыта работы других предприятий;

- контроль исполнения руководителями подразделений законодательных актов, приказов и распоряжений директора по вопросам кадровой политики;

- проведение социально-психологических исследований с целью своевременного влияния на климат в трудовых коллективах, предотвращения конфликтных ситуаций, создания условий для раскрытия творческого потенциала работников;

- создание картотеки рабочих уникальных профессий.

Начальникам цехов и отделов, инженерам по работе с кадрами с целью улучшения закрепляемости кадров уделять особое внимание вновь принятым работникам, установив контроль за их занятостью, условиями труда, заработной платой. Обеспечить персональную ответственность руководителей, всего линейного персонала за сохранение рабочих, специалистов и особенно уникальных специалистов.

**Список используемой литературы**

1. Акимова Т.А. Теория организации: Уч.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 367
2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994 – 241с.
3. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент: Учебник – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2001 – 432с.
4. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 286
5. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Отела – Л, 2004 – 360с.
6. Мескон М. Основы менеджмента - М.: изд. «Дело», 1998. - с. 800
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2002. – с. 512
8. Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – с. 256
9. Основы менеджмента: Учеб. для вузов/под ред. Д.Д. Вачугова – М.: Высш. школа, 2001. – с. 367
10. Русинов Ф.М. Менеджмент. Учебник для ВУЗов - М.: НД ФБК-Пресс, 1999. - с. 504
11. Теория организации: Учебник для вузов - М.: изд-во «Экономика», 2003. – с. 431
12. Теория управления. Учебник/под общ. ред. А.Л. Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2005. – с. 558