#### **ВВЕДЕНИЕ**

# Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления.

Как оказалось, основной мерой прогресса, и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. [1, с.270].

Управление персоналом, как социальная функция, т.о. явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации. Меняется отношение и к персоналу организации, т.к. социальная направленность экономических реформ поворачивает их лицом к человеку, персоналу организации.

Управление персоналом сосредоточено на рабочих и служащих, находящихся в организационной среде фирмы.

Оно в целом касается руководителей низшего, среднего и высшего звеньев управления.

Крупные, средние и малые фирмы ясно осознают: для того, чтобы развиваться, преуспевать, сохранять здоровье людей и стабильность коллектива, они должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные или человеческие.

Управление человеческими ресурсами – это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию рабочих и служащих для достижения организационных и личных целей.

Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом.

«Технология управления персоналом – специфическое направление деятельности отдела по управлению персоналом: подробно объяснять людям их служебные обязанности и как строить свою деятельность».

Итак, грамотная, профессионально организованная работа с персоналом является важнейшей основой экономической эффективности работы фирмы.

«Бум» организации управления персоналом – как науки управления начался в США в1910 году, когда при рассмотрении в межведомственной торговой комиссии запроса железнодорожной компании об очередном повышении тарифов на перевозку эксперт Х. Эмарсон (известный специалист в области управления) после анализа состояния железной дороги дал заключение: «железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долларов за счёт введения научного управления», которое ошеломило Америку.

Это подтверждает вышесказанное, что управление персоналом как производственная, экономическая наука является основой экономического роста, как каждой фирмы, так и всего государства в целом.

Целью курсовой работы является исследование организационной структуры управления предприятием и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию.

Цель курсовой работы рассматривается через её задачи, к которым относятся:

- изучить понятие, особенности и области применения основных типов организационных структур;

- изучить понятие, цели и функции системы управления персоналом;

- провести анализ существующих структур управления организационными системами;

- проанализировать основные методы управления организационными системами;

- произвести анализ технологии управления персоналом на ОАО «Мценский литейный завод»

- разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления исследуемого предприятия.

Объектом исследования курсовой работы является ОАО «Мценский литейный завод».

**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом**

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации [2,с.370].

Регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий.

Цели и функции системы управления персоналом.

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель *–* получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель –* обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; производственно-коммерческая цель *–* производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); социальная цель– достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- оказание консультативной помощи линейным руководителям;

- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;

- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);

- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);

- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся впоследние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Прячем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;

- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;

- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

**1.2 Значение совершенствования технологии процесса управления для повышения эффективности работы управленческого аппарата**

Эффективность работы управленческого аппарата значительно повышается, когда руководство фирмы проявляет заботу о людях; в результате повышается их жизненный тонус и психологический климат в коллективе. Подчеркнём три момента, относящиеся к управлению персоналом:

- управление персоналом является деятельно-ориентированным и направлено в основном на практические действия, чем на различного рода канцелярские действия или правила, хотя в ряде моментов выполнение требуемых инструкций и правил является определяющим при выполнении подчинёнными своих обязанностей; например, выполнение техническими службами своих задач по строительству или обслуживанию сетей электроснабжения в действующих электроустановках, когда невыполнение или нечёткое выполнение инструкций может привести к ущербу или даже угрожать жизни подчинённого персонала (конкретного исполнителя);

- управление персоналом является индивидуально ориентированным, когда каждый работник должен рассматриваться как личность и ему предлагается выполнение работ (насколько это возможно), соответствующих его индивидуальным желаниям. Здесь имеется в виду, что работник одни обязанности может выполнять с «душой», очень грамотно и с наибольшей пользой для фирмы, чем, возможно, другие работники, а другие обязанности только чётко по инструкции.

И здесь, зачастую, очень эффектен приём управления, когда работник, даже отлично выполняющий свои обязанности, через определённое время (3-4 года – из опыта иностранного менеджмента) переходит на другую работу в пределах его компетенции с его желания, что даёт новый импульс при выполнении новых обязанностей;

- управление персоналом является перспективно ориентированным.

Эффективное управление персоналом должно помогать фирме через её обеспечение компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками. Отсюда, - человеческий фактор должен постоянно учитываться как в тактических (краткосрочных), так и долговременных стратегиях фирмы.

В условиях рыночной экономики выживание является очень важной задачей любой хозяйственной и коммерческой фирмы (предприятия, организации).

Управление персоналом – деятельность, призванная служить важной гарантией того, что предприятие будет работать эффективно.

Организационную эффективность или её недостаток можно определять, рассматривая такие критерии и показатели, как: удовлетворённость работника, количество острых конфликтов, жалоб и т.д. В фирме должны учитываться все возникающие как положительные, так и отрицательные моменты и по каждому из них после анализа должны приниматься соответствующие решения. В большинстве организаций эффективность управления измеряется балансом таких характеристик как: достижение поставленных целей, эффективное использование возможностей персонала, приток и сохранение высококвалифицированных и заинтересованных служащих. Сейчас это особенно наглядно видно, т.к. наблюдается острый дефицит высококвалифицированных кадров, и если на таком предприятии Орловской области как: ОАО «Мценский литейный завод, которое наряду с высокой оплатой за труд обеспечивает привлекательность работ, хорошие условия (бытовые и производственные) и ряд других фирм, где много персонала недостаточно квалифицированного, да ещё и с нарушениями трудовой дисциплины.

И это результат правильной эффективной работы по организации управления. [3,с.370].

Руководители, успешно ведущие дело, осознают, что человеческие ресурсы заслуживают внимания, т.к. они являются важным фактором при принятии стратегических управленческих решений, которые определяют будущее фирмы.

Для успешной работы фирмы, требуется три важнейших элемента: задача и стратегия (её выполнение, организационная структура и управление персоналом.

Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы, все текущие изменения в работе фирмы часто связаны с изменениями в сфере людских ресурсов, таких, как перемены в соглашениях, образовании, отношении служащих к своей работе.

Функция управления персоналом в этом случае состоит в том, чтобы принимать меры по этим изменениям.

Одна из проблем высшего управления в области стратегического планирования, планирования, касающегося людей, состоит в том, что все ресурсы можно оценить в денежном выражении, а человеческие ресурсы «не переводятся на деньги».

Задача состоит в совмещении оценки финансовых, материальных и людских ресурсов фирмы, которая решается либо отделом по управлению персоналом, либо отдельными руководителями (в более мелких фирмах).

Цели управления персоналом:

- обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными (мотивационными) работниками;

- доведение до каждого работника намерений (планов) отдела по управлению персоналом;

- активное использование квалификации, практического опыта, мастерства и работоспособности сотрудников.

Цели управления персоналом можно достичь, если опираться на каждого работника, при этом с каждым работником должна проводиться кропотливая работа.

Комплексный подход к управлению персоналом требует интеграции основных функций и таких направлений, как:

- организационно-кадровой функции;

- учебно-воспитательной функции;

- социально-экономической функции;

- исследовательно - проектной функции;

- психолого-педагогической функции;

-информационно-аналитической функции.

Организационно-кадровая функция, которая обеспечивается отделом кадров, выполняет: планирование использования людских ресурсов, подбор, приём, расстановка, перемещение, продвижение, учёт и увольнение кадров по группам: руководители (линейные, функциональные, высшие); инженерно-технические работники, специалисты и служащие; рабочие редких специальностей и высокой квалификации; рабочие массовых специальностей.

Отдел кадров также обеспечивает профессиональную ориентацию, отбор, подготовку, переподготовку, повышение квалификации, оценку подготовленности и аттестацию кадров. При отсутствии отдела психологии труда отдел кадров выполняет также психолого-педагогические функции, а именно: решение социально-психологических вопросов производства, проводит анализ и обеспечивает улучшение педагогического климата в коллективах, планирование, прогнозирования социального развития коллектива.

Социально-экономические функции в части трудовых отношений, графика работы, условий труда, заработной платы, стимулирование труда, компенсаций и пособий выполняет отдел труда и заработной платы.

Исследовательно – проектные функции: исследование рабочих процессов и их планирование, безопасность труда, охрана здоровья, выполняет плановый или технический отдел или отдельное подразделение, занимающееся научной организацией труда (на крупных фирмах).

Информационно-аналитические функции в части анализа трудовой дисциплины, контроля и оценки действий персонала, использования и текучести кадров выполняет отдел социальной информации, либо другое подразделение по решению руководства.

Перечисленные функции являются элементами диагностической модели функционирования управления персоналом.

Итак, управление персоналом включает в себя:

- помощь фирме в достижении её целей;

- эффективное использование мастерства и возможностей работников;

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой;

- развитию и поддержанию на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;

- помощь в создании хорошего морально-психологического климата;

- управление ростом карьеры и взаимной выгоде работника и фирмы.

**1.3 Элементы процесса управления и его технология**

Составляющими элементами процесса управления являются назначенная (подобранная самостоятельно) группа специалистов, целью деятельности которой является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров организации.

В организации разрабатывается стратегия управления человеческими ресурсами: определяются перспективные ориентиры использования персонала, его обновление и совершенствование, развитие мотивации.

В системе управления персоналом выделяют четыре группы факторов:

1. Технико-технологические:

1.1 изменение структуры и форм занятости, дифференциация персонала и формирование «внутреннего рынка труда»;

* 1. непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала;

1. Личностные:
   1. пересмотр принципов занятости, гибкие, индивидуальные формы работы;
   2. ориентация системы стимулирования на предпринимательство, участие в управленческих решениях;
2. Экономические и социально – политические
   1. аккумулирование передового опыта управления кадрами;
   2. создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний;
3. Развитие теории управления:
   1. повышение аналитической обоснованности решений по использованию трудовых ресурсов;
   2. понимание роли личности в обеспечении эффективной работы организации.

Значительно повысилось значение функции отдела кадров – отбор персонала (особенно руководящего). В связи с этим новый смысл и содержание приобретает такие критерии оценки персонала, как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс предприятия. Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов приёма на работу, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Значимость правильного решения данной проблемы связана с высокой стоимостью кадров. Поэтому, решая проблему набора, в первую очередь необходимо определить, нужен ли данный человек или нет (плохо, если он через какое-то время заявит о своём уходе).

При отборе кадров определённую помощь оказывают различные источники информации, а именно:

- заявление о приёме (сообщает первое общее впечатление о кандидате);

- фотография (даёт представление о внешности);

- биография (наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности);

- личная анкета (содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о поступающем работнике, позволяет не забывать информацию);

- трудовая книжка (подтверждает места работы, освещает прежние сферы деятельности, иногда ограничена из-за терминологии);

- рекомендации (освещают все аспекты профпригодности, как правило, делаются только дополнительные выписки);

- разговор с поступающим (даёт возможность заполнить пробелы информации с помощью других источников, даёт личное представление о поступающем);

- пробная работа (способность выполнять определённую работу, обладание навыками);

- медосмотр на профессиональную пригодность (частично содержит характеристики профессиональной пригодности);

- психологические тесты (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность).

### Зачастую случается, что необходимо выбирать из двух-трёх кандидатов на замещение должности. Здесь вступает (рекомендуется) система критериев оценки:

- количество труда (объём, выполненный за определённый промежуток времени);

- качество труда (доля брака в работе, качество продукции);

- отношение к работе (инициативность работника, его возможность выдерживать большие нагрузки на работе, возможность приспособления к работе (к новым ситуациям));

- тщательность в работе (отношение к средствам производства, их использование, оптимальность использования сырья и материалов);

- готовность к сотрудничеству внутри предприятия (отношения в коллективе).

В общем виде весь процесс набора и отбора кадров, реакция на замечания со стороны, другие личностные качества можно изобразить следующим образом:

Планирование персонала

Штатное расписание и фонды оплаты труда

Анализ работы

Должностная инструкция

Организация работы

Требования, предъявляемые к персоналу

Требования набора

Поиск внешних кандидатов

Поиск внутренних кандидатов

Сбор информации о кандидатах

Выбор кандидата

Обсуждение контракта

Подписание контракта

Начало работы

##### Рисунок 1 – Элементы процесса управления

**1.4 Формирование рациональной системы управления предприятием**

«Структура управления предприятием», или «организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категории и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также форма распределения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в её состав органами управления и работающими в них людьми [8,с.68].

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то, или иное количество специалистов, выполняющих определённые функциональные обязанности.

Существуют два направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации [4,с.235-257].

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней [13,с.458-467].

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации, и её структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений).

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия [13,с.458-467].

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации [13,с.458-467].

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих её ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования организационной структуры управления, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период.

Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1 Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2 Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3 Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5 Организационная структура управления призвана быть адекватной в социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения, относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на организационную структуру управления [9,с.239,345-456].

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредотачиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля.

Построение формальной структуры управления, в которой чётко определены роли, связи, полномочия и уровни, становятся императивом [9,с.239,345-456].

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, (концерна, ассоциации и т.п.) происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть [11,с.170].

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровне. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников.

Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности [12,с.245].

**2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ на ОАО «МЦЕНСКИЙ ЛИТЕЙНЫЙ ЗАВО**Д**»**

**2.1 Общая характеристика предприятия**

В 1965-м году в новом корпусе технологической оснасткиМценского завода вторичных цветных металлов начал работать экспериментальный   
участок, где была отлита первая колодка ручного тормоза для автомобиля "ЗИЛ-1ЗО". С этого участка, с этой детали и начался Мценский.   
завод алюминиевого литья, отделившийся в 1966 году от завода «Вторцветмет». Он должен был обеспечивать цветным литьем Московский завод имени Лихачева.

Тогда, в 1966-м году, завод представлял собой несколько ещё недостроенных, но уже частично действующих небольших цехов. За первые полгода его существования   
было освоено всего пять наименований деталей.   
Коллектив завода тогда насчитывал всего 900 человек.

В этом же году началось интенсивное строительство, возведено   
здание автотранспортного цеха.

В 1967-м голу была сдана первая очередь корпуса кокильного   
литья. Через год - вторая, в 1971-м году - третья.

Это было интересное и неспокойное время. Быстрыми темпами шлостроительство производственных корпусов, люди трудились, не покладая   
рук, с энтузиазмом проводились субботники и воскресники.

В январе 1968-гo года M3AЛ выпустил тысячу головок блока. Росли заводские корпуса, цеха оснащались новым отечественным и зарубежным   
оборудованием.

3а первую пятилетку с1966 по 1971 г.г. своего существования завод набрал мощность на выпуск 20 тысяч тонн алюминиевого литья в год. К этому времени предприятие работало бесперебойно.

Коллектив завода возглавлял первый директор — Д.Е. Корнаков

Численность предприятия в 1971-м году насчитывала 3305 человек.

Через пять лет после пуска завода началась реконструкция его цехов. Неообходимо было резко увеличить объём выпускаемой продукции. Приобреталось современное оборудование, монтировались поточные линии по отливке деталей.

Были приобре  
тены и установлены кокильные станки итальянской фирмы "Фата", а также   
 новые кокильные станки отечественного производства

В стержневом цехе были смонтированы автоматы японской фирмы «Нан  
ива» для изготовления стержней в горячих ящиках. В термообрубном   
проведена полная реконструкция производства с целью создания направленных грузопотоков. В результате выпуск продукции превысил объём, предусмотренный   
проектом, более чем на пять тысяч тонн литья в год.

В 1975-76 г.г. цех литья под давлением из временных площадей был переведён в новое здание, оснащённое современным оборудованием и машинами.

В конце семидесятых годов были сданы мощности для нового вида литья: завод начал освоение выпуска продукции из серого чугуна стали. МЗАЛ был мощным развитым предприятием одним   
из крупнейших в Орловской области. Завод выпускал более 200 наименований   
деталей для автомобилей, которые поставлялись на головной   
завод имени Лихачёва, на другие предприятия. Началась поставка изделий на экспорт – в 33 страны мира поставлялись запасные части к автомобилям «ЗиЛ». В цехах трудилось более семи тысяч рабочих, служащих, ИТР.

В 1980-86 г.г. дальнейшее развитие производства, расширение завода, поставка на головной завод отливок по основному техпроцессу для выпуска 50 автомобилей с дизельным двигателем. Освоено 25 наименований новой номенклатуры отливок. Внедрена в производство новая конструкция отливок V-образной головки. Техническое перевооружение в цехах цветного литья установка карусельной машины для отливки головка блока и трубы впускной. В цехе чугунного литья сдана в эксплуатацию одноэлектродная плавильная печь. Ведётся большая работа по совершенствованию соцкультбыта, в цехах строятся восстановительные центры (бассейн, сауна, процедурные кабинеты). Стал внедряться хозрасчёт в бригадах.

В 1987 году в инструментальном производстве внедрена технология восстановления пресс-форм при помощи порошковых металлов, возрастает стойкость оснастки. Строительство газоочистных сооружений в цехе чугунного литья. Сдана в эксплуатацию теплица на подсобном хозяйстве.

В 1988 году происходит рост выпуска товаров народного потребления. Сооружается плазменная печь в цехе чугунного литья. Строительный цех завода строит городские объекты – роддом, очистные сооружения.

В 1989 году увеличивается выпуск товаров народного потребления, перевооружение станкового парка. Открытие подросткового клуба «Современник».

На протяжении девяностых годов завод вел большое жилищное, социально-культурное строительство.

На северо-восточной окраине Мценска вырос целый микрорайон, большая   
часть домов которого была построена МЗАЛом. Была создана, оздорови  
тельная база, пионерлагерь в районе усадьбе Фета зимой превращался   
в пансионат для отдыха работников МЗАЛа. Завод содержал на свои   
средства пять детских садов, подростковые клубы, имелась сильная   
футбольная команда.

B конце 1999 -начале 2000-х годов на заводе происходили сложные   
процессы реорганизации, перестройки. Поменялась форма собственности,   
предприятие стало акционерным обществом, 1 декабря 2000 года на базе МЗАЛa был создан Мценский литейный завод. В июне 2001 года он вошёл в состав управляющей компании «Мценский алюминий».

На ОАО «Мценский литейный завод» действует линейно-функциональная организационная структура управления.

Организационная структура управления ОАО «МЛЗ» представлена в Приложении А.

Линейно-функциональная структура (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления [8,с.62].

Эти штабы могут:

-ограничиваться центральными уровнями управления (штабы руководства);

- находиться в нескольких уровнях управления;

- образовывать штабную иерархию на всех уровнях управления.

Штабы на нескольких уровнях иерархии должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но они не обладают правами принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями или исполнителями.

Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-функциональной структуры можно назвать:

- возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников;

- точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров);

- способствует стандартизации, формализации и программированию процесса;

Недостатки:

- затрудняет горизонтальное согласование;

- с трудом реагирует на изменение.

Функциональные руководители

(главный бухгалтер, плановик и т.д.)

Главный линейный руководитель

(директор предприятия)

Начальник сборочного цеха

Начальник заготовительного цеха

Начальник механического цеха

Мастера, начальники участков сборочного цеха +

Мастера, начальники участков механического цеха +

Мастера, начальники участков заготовительного цеха +

Работники сборочного цеха

Работники механического цеха

Работники заготовительного цеха

Рисунок 2 – Линейно- функциональная структура

**2.2 Анализ внутренней среды** **ОАО «Мценский литейный завод»**

Внутренняя средаорганизации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели*, *структура*, *задачи*, *технология* и *люди*.

Организация, по определению, это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

К целям предприятия можно отнести:

- получение экономической прибыли;

- расширение технологических мощностей;

- увеличение международного рынка сбыта;

- поиск новых поставщиков и заказчиков;

- снижение издержек производства.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре являетсяспециализированное разделение труда, т.е. закрепление данной работы за специалистами, теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Данный тип организационной структуры является линейно-функциональным, позволяющим наиболее полно использовать все виды ресурсов на предприятии с целью наиболее эффективного производства конечного продукта. Производственный процесс состоит из нескольких этапов. На каждом этапе есть свой руководитель, следящий за производством и работой организации. Все они, в свою очередь, подчиняются директору.

Организационная структура предприятия – линейно – функциональная, которая представлена в приложении А. Данная структура объединяет все достоинства линейно и функциональной. Она обеспечивает развитие специализации управленческой деятельности.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

К задачам ОАО «МЛЗ» относят:

- увеличение численности высококвалифицированных специалистов;

- повышение уровня технологии производства;

- расширение ассортимента готовой продукции;

- увеличение количества выпуска высокотехнологичных отливок из цветных металлов;

- увеличение мощности чугунного литья;

- повышение ассортимента механосборочного производства;

Люди являются основой любой организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. По мере возможности руководство предприятия старается повышать квалификацию сотрудников посредством различных курсов, семинаров и т.д.

Технология производства в зависимости от металла, который используется в виде сырья включает в себя:

- Алюминиевые сплавы производятся на ОАО Орловские металлы. Предприятие было создано на базе производственных мощностей завода Вторичных цветных металлов. Завод являлся головным предприятием вторичной цветной металлургии СССР. При его создании были учтены все передовые технологии и научно-технические разработки. Во времена существования Министерства вторичной цветной металлургии СССР на заводе внедрялись и отрабатывались новые технологии и процессы в переработке вторичного алюминия. Как результат в наследство от ВЦМ Орловским металлам достались современные производственные мощности и высококвалифицированные специалисты. Благодаря этому на предприятии постоянно улучшается производственный процесс, и внедряются новые технологии.

Предприятие успешно перерабатывает любые виды алюминиевых отходов и ломов. Одним из главных условий получения качественных сплавов является подготовка сырья к плавке. Подготовка лома и отходов к плавке, в зависимости от объёма перерабатываемого сырья, может производиться на автоматизированной линии или при помощи ручной сортировки.

В обоих случаях качество подготовки определяется высококвалифицированными специалистами, которые составляют основную ценность предприятия.

Плавление осуществляется на барабанных и отражательных печах, позволяющих корректировать химический состав металла в ходе плавки. Плавка проводится с использованием флюсов, что обеспечивает повышенный, по сравнению с другими предприятиями отрасли, выход годного металла и частичное рафинирование сплава. Процесс разлива металла оборудован автоматическими укладчиками чушек.

- Литьё из цветных металлов осуществляется на ОАО "МЛЗ", которое было основано как дочернее предприятие АМО "ЗИЛ" по производству комплектующих.

Производственные мощности литья из цветных металлов были спроектированы, прежде всего, для обеспечения потребностей ЗИЛа и автомобильной промышленности СССР, однако заложенные при строительстве завода возможности позволяют быстро и качественно осваивать и другие виды продукции.

Обладая тридцатилетним опытом работы в области производства комплектующих для автомобильной промышленности, высококвалифицированными специалистами и современным оборудованием, предприятие имеет возможность выпуска высокотехнологичных отливок из цветных металлов.

Литейное производство цветных металлов включает в себя:

- участок литья под давлением;

- участок кокильного литья;

- формовочный участок;

- участок первичной обработки литья.

Плавка производится в газовых отражательных и индукционно-тигельных печах.

Производственные мощности предприятия позволяют выпускать:

- отливки из алюминиевых, цинковых и латунных сплавов развесом от 5 грамм до 8 кг на машинах литья под давлением с запирающим усилием от 160 до 1000 тонн. Возможности производства - 15 тыс. тонн/год

- отливки в кокиль из алюминиевых сплавов АК9ч, АЛ30 и т.д. развесом от 100 грамм до 30 кг сложной конфигурации с применением стержней. Возможности производства 10 тыс. тонн/год.

- Производство отливок из серого и высокопрочного чугуна ведётся на автоматических линиях, отливки из серого чугуна СЧ20, СЧ25, СЧ30, отливки из ВЧШГ (высокопрочный чугун) марок ВЧ40, ВЧ50, ВЧ60. Вес отливки от 0,2 до 100 кг.

Крупнотоннажные отливки развесом от 0,1 до 20 тонн производятся в опоках и кессонах.

Производственные мощности чугунного литья составляют 35 000 тонн в год.

ОАО МЛЗ было первым предприятием в СССР, которое освоило производство ВЧШГ внутриформенным модифицированием. Внедрено в производство несколько изобретений. Внутриформенное модифицирование позволило отказаться от термообработки литья.

- Механосборочный цех обладает широким спектром высокоточного обрабатывающего оборудования, позволяющего производить изделия как в штучном, так и в массовом производстве:

- станки токарной группы;

- станки сверлильно-расточной группы;

- станки шлифовальной группы;

- станки фрезерной группы;

- станки протяжные;

- прессы усилием до 100 тс;

- линии гальванопокрытий;

- линии химических покрытий;

- камера нанесения полимерного покрытия в термостатическом поле;

- метрология (контрольно-измерительные приборы);

- участок сборки сложных механических узлов и агрегатов.

Продукция механосборочного производства представлена изделиями более 3000 наименований различной категории сложности из цветных металлов и чугунов. Кроме того, производятся изделия из прутка, поковок, проката и т.д., холодноштампованные изделия. Окончательная обработка готовых изделий осуществляется с нанесением гальванических покрытий (никелирование, латунирование), химических покрытий (лужение, пассивация), лакокрасочных и полимерных покрытий.

Благодаря собственному инструментальному производству объединению удаётся выпускать качественное литьё. Инструментальное производство изготавливает и производит ремонт пресс-форм и литейной оснастки. Высокий технологический уровень инструментального производства обеспечивается за счёт наличия современного технологического оборудования и 30-летнего опыта изготовления оснастки повышенной категории сложности. Уровень инструментального производства признан крупными машиностроительными компаниями Западной Европы и США, которые заказывают оснастку для поставляемой им продукции.

Использование САПР при проектировании оснастки и станков с ЧПУ для её производства позволяет минимизировать время изготовления и добиваться высокого качества. В 2002 году внедрена в производство и успешно используется последняя версия системы автоматического проектирования Pro/ENGINEER.

Этот программный продукт основан на единой базе данных, что позволяет различным инженерным группам работать над одним изделием синхронно, исключая процесс трансляции данных между различными модулями и пакетами, и гарантируя полное соответствие геометрии исходному замыслу. Изменения, внесённые в любой момент разработки, автоматически распространяются на все реализованные этапы. Например, с изменением детали автоматически изменится сборка, чертёж, оснастка и управляющая программа. Это позволяет избежать ошибок, связанных с внесением изменений в проект. Ассоциативность в Pro/ENGINEER - двусторонняя, что позволяет вносить изменения на любом этапе разработки проекта и подготовки производства.

В силу того, что все модули сосуществуют в едином информационном пространстве, доступ к изделию на любой стадии разработки может осуществляться одновременно несколькими инженерными группами (конструкторами, технологами, металлургами и т.д.). Таким образом, возможно более раннее подключение к проекту всех подразделений, участвующих в разработке изделия. Например, технологам, проектирующим управляющие программы, нет необходимости дожидаться оформления рабочих чертежей и даже окончательного завершения работы над деталью, так как все изменения, внесенные в геометрию после того, как создана стратегия мехобработки, будут отражены в траектории движения инструмента автоматически. При традиционном последовательном способе проектирования очередной этап разработки начинался только после завершения предыдущего.

Вследствие этого использование Pro/ENGINEER обеспечивает значительное сокращение цикла "проектирование-производство" за счет возможности сквозного параллельного процесса проектирования:

- внесение изменений - на 65-90%

- время разработки - на 30-70%

Кроме того, значительно повышается качество оснастки, а затраты на её изготовление снижаются на 5-50%.

**2.3 Анализ внешней среды ОАО «Мценский литейный завод»**

Понятие «внешняя среда» включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации. Различают внешнюю среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Поставщиками ОАО «МЛЗ» являются:

- «Festo AG & Co. KG»;

- АО Гайский завод по обработке цветных металлов «Сплав»;

-«Кировский завод» ОЦМ;

- «Московский завод по обработке цветных металлов»;

- «Каменск-Уральский завод ОЦМ».

Конкуренты – организации и лица, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать то же положение на рынке.

Конкурентами ОАО «МЛЗ» являются:

- [ЗАО «Смоленский Автоагрегатный» завод АМО ЗИЛ»](http://www.gruzovik-auto.ru/catalogue/?search_str=%ED%E0%E8%EC%E5%ED%EE%E2%E0%ED%E8%E5&properties%5B%5D=%EF%EE%E8%F1%EA+%EF%EE+%ED%EE%EC%E5%F0%F3&vendor_id=8&search_category_id=0);

- ЗАО «Петровский завод автозапчастей»;

- [ЗАО «Рязанский завод Автоагрегатов»](http://www.gruzovik-auto.ru/catalogue/?search_str=%ED%E0%E8%EC%E5%ED%EE%E2%E0%ED%E8%E5&properties%5B%5D=%EF%EE%E8%F1%EA+%EF%EE+%ED%EE%EC%E5%F0%F3&vendor_id=9&search_category_id=0);

- [ЗАО «Пензенский завод «Автозапчасть»](http://www.gruzovik-auto.ru/catalogue/?search_str=%ED%E0%E8%EC%E5%ED%EE%E2%E0%ED%E8%E5&properties%5B%5D=%EF%EE%E8%F1%EA+%EF%EE+%ED%EE%EC%E5%F0%F3&vendor_id=13&search_category_id=0);

Потребители – лица и организации, приобретающие продукцию организации или использующие информацию о ней.

Потребителями ОАО «МЛЗ» являются:

- LG Electronics;

- Electrolux;

- Beko;

- Knorr-Bremse.

- ОАО «РЖД».

В общей сложности ОАО «МЛЗ» осуществляет поставки продукции уже более пятидесяти компаниям в России, СНГ и дальнем зарубежье.

Трудовые ресурсы – часть трудоспособного населения страны, которая в силу своих личных и профессиональных качеств необходима организации. На исследуемом предприятии трудятся высококвалифицированные кадры, которые составляют основную ценность предприятия.

Также предприятие тесно сотрудничает с органами местного самоуправления, участвует в общественной жизни города и района. Параллельно со своей промышленной деятельностью заводами велось большое жилищное и социально-культурное строительство. На северо-восточной окраине Мценска вырос целый микрорайон, большая часть домов которого была построена МЗАЛом и Вторцветметом. Были созданы: дворец культуры, оздоровительная база, пионерский лагерь в районе усадьбы Фета. Заводами строились и содержались на свои средства детские сады, подростковые клубы, имелись сильные спортивные команды.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Можно выделить следующие факторы внешней среды, влияющие на предприятие:

1 Политические:

- неблагоприятные изменения в торговой политике иностранных государств ведут к возможному уменьшению потребителей, так как их достаточно много за рубежом;

- увеличение таможенных пошлин также увеличит издержки предприятия.

2 Экономические:

- возможный спад в российской промышленности и замедление роста рынка ведет к снижению внутренней активности;

- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют могут привести к финансовым потерям.

3 Технология:

- рост количества "суррогатов" продукции на рынке может привести к снижению спроса на продукцию, но так как предприятие производит высококачественную продукцию, влияние этого фактора не велико.

4 Рыночное окружение:

- применяемые российскими производителями-конкурентами формы неденежной оплаты, трудновыполнимые для компании;

- возможность проникновения на рынок западных компаний в случае изменения их ценовой политики;

- существующие на данном рынке неэкономические методы конкуренции.

Таким образом, ОАО «МЛЗ» имеет ряд преимуществ перед конкурентами на рынке, но и отмеченные негативные стороны дают менеджменту предприятия пищу для размышления и показывают направления для дальнейшего развития.

**2.4 Технология управления персоналом на ОАО «Мценский литейный завод»**

Предприятие осуществляет работу с персоналом по следующим направлениям: наём, отбор и приём, обучение и переобучение, мотивация и стимулирование труда.

ОАО «Мценский литейный завод» устойчиво функционирующее многие годы предприятие и первоначальный наём персонала производится несколько иначе ввиду того, что все участники работают и дополнительный персонал нужен для замены увольняющегося. Таким образом, руководство планирует отбор и приём персонала (ИТР и рабочих) не в пожарном порядке. Подбор работников производится по рекомендациям, личному знакомству. Первая беседа – консультация, просмотр трудовой книжки проходит в отделе кадров. Если по квалификации (документально) кандидат устраивает предприятие (отсутствие замечаний по трудовой дисциплине), то он направляется на участок для беседы с его руководителем и при положительном отзыве направляется на приём к генеральному директору, где объясняются правила внутреннего распорядка, система оплаты, льгот и др.

На предприятии всех работников (и ИТР и рабочих) принимает директор по управлению персоналом Орлова Е.Ф.; что говорит об изначальном отношении к подбору кадров на предприятии.

При положительном решении вопроса о приёме на работу работник проходит медицинское обследование, инструктажи (вводной и на рабочем месте), производится ознакомление нового работника с должностной и производственной инструкцией. После всех указанных процедур подписывается приказ о приёме на работу с трёхмесячным испытательным сроком (для ИТР и рабочих), перед окончанием испытательного срока вопрос о целесообразности продолжения работы инженерно-технического работника обсуждается на совете директоров акционерного общества.

Предприятие стремится поддерживать свой имидж, выпуская в срок качественную продукцию, поддерживая деловую репутацию, не допуская финансовых афер и, главное, руководствуясь мотивацией труда, что является основой технологии управления персоналом.

На предприятии возросла текучесть кадров, высококвалифицированные работники, достигнув даже пенсионного возраста, продолжают работать, причем никакого возрастного давления на них не оказывается, отношение уважительное. Многие работники трудятся на предприятии десятки лет; возрастных ограничений нет. Это одна из форм стратегии работы с персоналом – мотивации трудовой деятельности, ведь мотивация - долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры заданных ориентаций, интересов и развития на этой основе трудового потенциала.

Одним из составляющих факторов мотивации труда, конечно же, является оплата труда, оплата не просто за отработанное время, а за результаты работы. Система оплаты труда в ОАО «Мценский литейный завод», как коммерческого предприятия построена на результатах работы (за отчётный период) предприятия в целом. Заработная плата работника состоит из оклада – основной заработной платы и дополнительной в виде премий и надбавок за работу в выходные и праздничные дни, а также перевыполнение плана. Таким образом, каждый работник заинтересован в результатах работы фирмы в целом и может высказывать претензии по недостаткам других подразделений, неудовлетворительной организации работы.

Основная цель в процессе организации управления персоналом – регламентация деятельности работника, которая определяется должностной инструкцией.

В ОАО «Мценский литейный завод» разработаны положения об отделах, службах, участках, цехах в объёмах, требуемых установленными стандартами.

Для обеспечения выполнения функций указанных подразделений разработаны должностные инструкции для всего персонала, обеспечивающего работу структурных подразделений.

Указанные должностные инструкции (пересматриваемые каждые 3 года или в случае изменений условий работы) вручаются под роспись каждому исполнителю.

Должностная инструкция мастера электромонтажной мастерской ОАО «Мценский литейный завод» представлена в приложении 3.

Особенностью должностной инструкции является то, что она составляется по ГОСТу.

Концепцию как долгосрочной (стратегической), так и текущей кадровой политики можно реализовать с помощью кадрового планирования, которое позволяет согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работников.

Целью кадрового планирования является обеспечение работников рабочими местами в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

Кадровое планирование на предприятии необходимо для определения:

1 Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимо принять на работу;

2 Можно ли провести сокращение персонала;

3 Как лучше решить вопросы повышения квалификации работников;

4 Какие потребуются затраты на указанные выше мероприятия?

Для решения указанных целей была разработана следующая структура (рис. 3). С её помощью осуществляется целый ряд мероприятий, объединяющийся в оперативный план работы с персоналом.

Для разработки оперативного плана были собраны исходные данные, а именно о:

1. Постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возрасте, времени поступления на работу);
2. Структуре персонала (квалификация, пол, возраст, национальность, наличия инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, ИТР, высококвалифицированных работников);
3. Текучесть кадров;
4. Потери времени (простои, болезнь);
5. Постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возрасте, времени поступления на работу);
6. Структуре персонала (квалификация, пол, возраст, национальность, наличия инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, ИТР, высококвалифицированных работников);
7. Текучесть кадров;
8. Потери времени (простои, болезнь);
9. Продолжительность рабочего дня;
10. Заработная плата рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная з/плата, надбавки, тариф);
11. Социальные услуги (по закону и за счёт производства).

Сбор информации о персонале

Цели производства

Спланировать обучение, повышение квалификации

Спланировать использование персонала

Спланировать резерв персонала

Спланировать адаптацию персонала, высвобождение

Достаточно ли персонала для выполнения производственных задач

Определить потребность в персонале

Реальность укомплектования нужных кадров

Определить контроль

Запланировать расходы на персонал

Внести корректировку в производственную программу

Рисунок 3 - Структура оперативного плана работы с персоналом в ОАО «Мценский литейный завод»

Оценка потребности организации в персонале может носить качественный и количественный характер.

Проведем качественную оценку персонала ОАО «МЛЗ» по трем критериям: по возрасту, по образованию, по трудовому стажу. Для этого возьмем исходные данные на предприятии и определим удельный вес каждого исследуемого критерия в общем количестве персонала. Результаты отобразим в таблице 1.

Таблица 1 - «Качественный состав трудовых ресурсов ОАО «МЛЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа работающих | Численность на конец года, чел. | | Удельный вес, % | |
| 2008 | 2009 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| По возрасту, лет: |  |  |  |  |
| До 20 | 70 | 230 | 5,7% | 25,6% |
| От 20 до 30 | 180 | 140 | 14,6% | 15,6% |
| От 30 до 40 | 450 | 230 | 36,6% | 25,6% |
| От 40 до 50 | 310 | 80 | 25,2% | 8,9% |
| Старше 60 | 220 | 220 | 17,9% | 24,4% |
| Итого | 1230 | 900 | 100,0% | 100,0% |
| По образованию: |  |  |  |  |
| Начальное | 470 | 500 | 38,2% | 55,6% |
| Среднее | 267 | 82 | 21,7% | 9,1% |
| Среднеспециальное | 256 | 144 | 20,8% | 16,0% |
| Высшее | 237 | 174 | 19,3% | 19,3% |
| Итого | 1230 | 900 | 100,0% | 100,0% |
| По трудовому стажу, лет: |  |  |  |  |
| До 5 | 210 | 310 | 17,1% | 34,4% |
| От 5 до 10 | 350 | 138 | 28,5% | 15,3% |
| От 10 до 15 | 230 | 110 | 18,7% | 12,2% |
| Продолжение таблицы 1 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| От 15 до 20 | 156 | 197 | 12,7% | 21,9% |
| Свыше 20 | 284 | 145 | 23,1% | 16,1% |
| Итого | 1230 | 900 | 100,0% | 100,0% |

Проведенный анализ таблицы 1 показывает, что за 2008 год наибольший удельный вес занимала группа работающих в возрасте от 30 до 40 лет (36,6%). В отчетном году наибольший удельный вес также занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет (25,6%). Следовательно наблюдается неизменность возрастного критерия кадрового состава ОАО «МЛЗ».

Наименьшая по численности и удельному весу в 2008 году стала группа работающих в возрасте до 20 лет (менее 6%), а в отчетном 2009 году - работающие в возрасте от 40 до 50 лет (менее 9%).

За два анализируемых периода наибольший удельный вес занимает группа работающих, которые имеют начальное образование (38,2% и 55,6%). Следовательно, наблюдается низкий уровень квалификации работников на данном предприятии.

Наибольшую численность и удельный вес в 2008 году имеет группа работающих, трудовой стаж которых составляет от 5 до 10 лет (28,5%). В отчетном году наибольший удельный вес имеет группа работающих, трудовой стаж которых составляет интервал от 15 до 20 лет (21,9%). Следовательно, что ОАО «МЛЗ» заинтересовано в том, что бы привлечь к работе более опытных специалистов.

Проведем количественную оценку персонала ОАО «МЛЗ» (таблица 2):

Таблица 2 «Анализ численности работников ОАО «МЛЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 | 2009 | Абсл. отклонение | Отн. отклонение, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Среднесписочная численность работников | 1230 | 900 | -330 | 73% |
| 1.1 Основные производственные рабочие, в т.ч.: | 920 | 700 | -220 | 76% |
| основные рабочие | 600 | 350 | -250 | 58% |
| вспомогательные рабочие | 180 | 250 | 70 | 139% |
| тех. служащие | 20 | 10 | -10 | 50% |
| ученики | 40 | 20 | -20 | 50% |
| охрана | 80 | 70 | -10 | 88% |
| Доля рабочих в общем числе работников основного производства, % | 85 | 83 | -2 | 98 |
| 1.2 Отдельно по служащим: |  |  |  |  |
| руководители | 7 | 5 | -2 | 71% |
| служащие | 40 | 20 | -20 | 50% |
| специалисты | 50 | 50 | 0 | 100% |

На основе анализа таблицы 2 можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников за отчетный год снизилась на 38 человек (27 %).

Тенденция снижения численности работников ОАО «МЛЗ» касается и работников основного производства данного предприятия. Их численность в отчетном году снизилась на 220 человек (24 %).

В составе работников основного производства наблюдается снижение численности основных рабочих на 250 человек (42 %) и увеличение численности вспомогательных рабочих на 70 человек (39%).

В целом доля рабочих в общей численности работников основного производства уменьшилась на 2%.

По категории служащие в отчетном году произошло снижение численности руководителей на 2 человека (29%). Численность служащих в отчетном году снизилась на 20 человек (50%), а численность специалистов не изменилась.

Рассмотрим динамику изменения среднесписочной численности работников ОАО «МЛЗ» (таблица 3):

Таблица 3 «Динамика изменения среднесписочной численности работников на ОАО «МЛЗ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 | 2009 | Абс. отклонение | Отн. отклонение, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Численность принятых за год, чел. | 130 | 100 | -30 | 76,9% |
| 2 Уволено человек, в т.ч.: | 111 | 109 | -2 | 98,2% |
| По собственному желанию | 50 | 45 | -5 | 90,0% |
| Продолжение таблицы 3 | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| По сокращению штатов | 11 | 15 | 4 | 136,4% |
| По переводу | 5 | 6 | 1 | 120,0% |
| В связи со смертью | 14 | 15 | 1 | 107,1% |
| За прогулы и другие нарушения | 12 | 8 | -4 | 66,7% |
| В связи с призывом | 5 | 6 | 1 | 120,0% |
| По состоянию здоровья | 6 | 5 | -1 | 83,3% |
| В связи с уходом на пенсию | 8 | 9 | 1 | 112,5% |
| 3 Коэффициент оборота по приему | 0,11 | 0,11 | 0,01 | 105,1% |
| 4 Коэффициент оборота по выбытию | 0,09 | 0,12 | 0,03 | 134,2% |
| 5 Коэффициент текучести кадров | 0,05 | 0,06 | 0,01 | 120,0% |
| 6 Коэффициент постоянства кадров | 0,91 | 0,88 | -0,03 | 96,7% |

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать следующие выводы:

1. В отчетном году численность принятых уменьшилась на 30 человек (23,1%);
2. Уменьшилась численность уволенных на 2 человека ( за счет уволенных по собственному желанию на 5 человек (10,0%), в связи с прогулами и нарушениями на 4 человека ( 33,3%), по состоянию здоровья на 1 человека (16,7%);
3. Коэффициент оборота по приему по сравнению с предыдущим годом остался неизменным и составил 0,11 (5,1%);
4. Коэффициент оборота по выбытию в отчетном периоде вырос на 0,03 (34,2%);
5. Коэффициент текучести кадров увеличился на 0,01 и составил в отчетном году 0,06, что превышает установленный норматив, следовательно ОАО «МЛЗ» необходимо совершенствовать свою кадровую политику;
6. Коэффициент постоянства кадров снизился на 0,03 (3,3%).

**3 РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «МЦЕНСКИЙ ЛИТЕЙНЫЙ ЗАВОД»**

**3.1 Предложения по повышению эффективности работы с персоналом на ОАО «Мценский литейный завод»**

Используя полученную информацию о производственной деятельности, техническом состоянии зданий, сооружений и оборудования, технологии управления персоналом ОАО «Мценский литейный завод» и соответствие указанных условий действующим нормативам предлагаются следующие мероприятия:

1. Работники монтажных участков (3 участка) работают, выполняя фактически однотипную работу, повышая производительность и отрабатывая навыки на одном месте. Необходимо направлять часть персонала для работы на других участках (это и обмен опытом и повышение деловых навыков);
2. Техническая учёба персонала участков иных подразделений проводится в «красном уголке» предприятия при отсутствии наглядных пособий, помещение бывшего технического класса передано в аренду иностранной компании, стенды унесены в склады.

Предлагаю: оборудовать технический класс, оснастить его макетами, формулами, правилами;

1. Цех чугунного литья необходимо оборудовать новым оборудованием, что позволит выпускать продукцию повышенного качества.
2. Необходимо также обеспечить работников данного цеха всеми необходимыми инструментами, повысить им оплату труда в 2 раза, что положительно скажется на их работе и работе всего предприятия;
3. Также предлагаю следующие мероприятия по улучшению социально-психологического климата: проведение кооперативов, тренингов, наиболее отличившимся в течение года работникам назначить премию, или выдать билеты в театр, в период летних каникул для детей работников основного производства оплатить поездку в летние лагеря отдыха.

Всё это позволит привлечь дополнительно значительный объём заказов, улучшить технологическую оснастку, качество выпускаемой продукции и, как следствие, предприятие получит дополнительную чистую прибыль, которая будет направлена как на расширение производства, так и на оплату работников.

**3.2** **Предложения по совершенствованию управления** **ОАО «Мценский литейный завод»**

Проанализировав внешнюю среду предприятия можно сделать вывод, что кризис 2008 – 2009 годов негативно отразился на положении предприятия в отрасли как на российском, так и мировом рынках. Для того чтобы улучшить своё финансовое положение и укрепить позиции на рынке, необходимо совершенствовать управление предприятием, а также внешней средой.

Для достижения поставленной цели предлагаю внедрить прогрессивные формы управления, которые предусматривают следующие направления:

1 Ориентацию производства на удовлетворение общественных потребностей, на приоритет потребителя в его взаимоотношениях с производителем, на эффективное взаимодействие с внешней средой.

2 Повышение заинтересованности трудового коллектива в повышении качества продукции, снижение затрат на ее производство, внедрение достижений научно-технического прогресса.

3 Создание условий для проявления инициативы и активности работников в решении производственных вопросов.

На уровне предприятия выделяются два основных пути совершенствования хозяйственного механизма управления.

Первый путь - организационно-экономический.

Заключается в достижении четкого регламентирования функций и ответственности работников, а также в создании всех условий для заинтересованности каждого работника в устойчивом и качественном функционировании производства.

Второй путь - автоматизация управления.

Предполагает комплексное использование экономико-математических методов и средств вычислительной техники в процессе управления. Это предоставляет возможность эффективно перерабатывать управленческую информацию, лучше увязывать происходящие в производстве процессы. Внедрение автоматизации в управление позволяет разгрузить человека от монотонного труда, а иногда и устранить ошибки, допущенные человеком в процессах подготовки и переработки информации. Путь автоматизации - логическое продолжение организационно-экономического пути.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

Оперативность управления определяется его темпами, то есть временем, затраченным на сбор и обработку информации, и своевременностью принятия и выполнения управленческих решений.

Оптимальность управления оценивается качеством принимаемых решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных производственных условиях. В то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества, высокой организованности, повышением производительности труда.

Эффективность управления должна в конечном счете определяться результатами производства, где одним из основных показателей является величина прибыли. Особое внимание обращается на снижение уровня колебаний совокупной прибыли предприятия. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам изготовляемой продукции.

Для эффективного функционирования крупного предприятия необходимы внутренняя гармония и хорошая адаптация к внешней среде.

Весьма важно, чтобы каждый работник четко знал свои обязанности и стремился выполнить их полностью и вовремя. Однако чрезмерное усердное стремление и скрупулезное выполнение тем или иным работником служебно-должностных предписаний создает ему репутацию формалиста. О таких говорят: "С ним невозможно договориться", "С ним трудно работать". И сам работник тоже испытывает психическую напряженность и недоумение: дескать, стараюсь, а мной недовольны. Такая противоречивость возникает потому, что любая организация не может успешно функционировать, а тем более интенсивно развиваться, если действия каждого жестко регламентированы и контролируются.

Теоретическое объяснение этому явлению таково: каждая социально-производственная организация находится в состоянии движения всех ее частей под воздействием постоянно изменяющейся среды.

Управление же сводится к поддержанию организации в состоянии подвижного равновесия. А жесткое регламентирование и столь же жесткое исполнение ограничивает, как известно, подвижность вообще. Поэтому каждая организация должна допускать совмещение дисциплины с относительной свободой поведения и инициативой, подчинение - с относительной независимостью. Другое дело, как найти меру этих совмещений, ибо перегибы как в одну, так и в другую сторону могут привести к отрицательным последствиям.

В практике управления она чаще всего определяется личными качествами руководителя, его опытностью, способностью к критическому анализу дел, предвиденью возможных последствий. Объективной мерой, которая не должна зависеть от человеческих слабостей, являются интересы дела. Они определяют размер отклонений от существующих предписаний. Умение подчинять отношения интересам дела зависит от степени осознания руководителем функциональных и ролевых ожиданий, а также от силы его воли. Сознание и воля человека являются субъективными регуляторами поведения.

Внешняя среда оказывает большое влияние на состояние предприятия, и от её состояния зависит будущее предприятия. Поэтому, чтобы ОАО «Мценский литейный завод» и дальше продолжал стабильно работать, предлагаю совершенствовать внешнее окружение.

Для достижения данной цели, предприятию рекомендую следующие мероприятия:

1 своевременно отслеживать изменения во внешнеэкономической деятельности государства;

2 получать своевременную информацию об изменении спроса на продукцию на внешнем и внутреннем рынках;

3 грамотно выбирать деловых партнёров;

4 следить за финансовым положением конкурентов функционирующих в данной отрасли;

5 закупать только качественное сырьё и оборудование для производства продукции;

6 тесное сотрудничество с общественными организациями, участие в благотворительности;

Всё это позволит предприятию добиться высоких показателей, повысить свой престиж на внешнем рынке, а применение новый техники и технологии позволит повысить качество выпускаемой продукции, а следовательно позволит в дальнейшем не сворачивать некоторые виды производств и продавать основные средства, а расширить производство и повысить оплату труда работникам

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение её конкурентоспособности повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, обеспечивать его мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности организации и считается основным критерием её экономического успеха, даже впереди совершенствования технического процесса. Можно иметь отличную технологию, но при неквалифицированном персонале работа будет загублена. Таким образом, ключевой составляющей бизнеса является управление кадрами, технология управление персоналом. Как мы уже рассмотрели, основу содержания кадровых служб составляет:

1 формирование кадров организации (планирование, отбор и наём, высвобождение, анализ текучести и т.д.);

2 развитие работников (переподготовка, аттестация и оценка персонала, организация продвижения по службе);

3 совершенствование организации труда и его стимулирование, создание безопасных условий труда.

В работе рассмотрены теоретические вопросы подготовки кадров, а также выполнен анализ организации работы с персоналом в конкретной организации ОАО «Мценский литейный завод»

Причём отмечена стабильная работа предприятия и показано знание грамотной организации работы с персоналом.

В ОАО «Мценский литейный завод» разработан оперативный план работы с персоналом, определены ответственные, организована работа по отбору персонала на вакантные места, в резерв; организована техническая учёба персонала, его переподготовка, улучшаются условия работы, организовано полноценное дешёвое питание (обеды), обеспечена перевозка с работы и на работу, досуг во время перерывов. На предприятии постоянно проводится анализ трудовых ресурсов.

Проведенный анализ, показывает, что за 2008 год наибольший удельный вес на предприятии занимала группа работающих в возрасте от 30 до 40 лет (36,6%). В отчетном году наибольший удельный вес также занимают работники в возрасте от 30 до 40 лет (25,6%).

Следовательно, наблюдается неизменность возрастного критерия кадрового состава ОАО «МЛЗ».

Самой наименьшей по численности, и удельному весу в 2008 году стала группа работающих в возрасте до 20 лет (менее 6%), а в отчетном 2009 году - работающие в возрасте от 40 до 50 лет (менее 9%).

За два анализируемых периода наибольший удельный вес занимает группа работающих, которые имеют начальное образование (38,2% и 55,6%). Следовательно, наблюдается низкий уровень квалификации работников на данном предприятии. Поэтому на предприятии проводится переподготовка кадров. Особое внимание уделяется образованию кандидата.

Наибольшую численность и удельный вес в 2008 году имеет группа работающих, трудовой стаж которых составляет от 5 до 10 лет (28,5%). В отчетном году наибольший удельный вес имеет группа работающих, трудовой стаж которых составляет интервал от 15 до 20 лет (21,9%). Следовательно, что ОАО «МЛЗ» заинтересовано в том, что бы привлечь к работе более опытных специалистов. Предприятие стремиться в своей работе с персоналом сохранить имеющийся трудовой потенциал.

Можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников за отчетный год снизилась на 38 человек (27 %).

Тенденция снижения численности работников ОАО «МЛЗ» касается и работников основного производства данного предприятия. Их численность в отчетном году снизилась на 220 человек (24 %).

В составе работников основного производства наблюдается снижение численности основных рабочих на 250 человек (42 %) и увеличение численности вспомогательных рабочих на 70 человек (39%).

В целом доля рабочих в общей численности работников основного производства уменьшилась на 2%.

По категории служащие в отчетном году произошло снижение численности руководителей на 2 человека (29%). Численность служащих в отчетном году снизилась на 20 человек (50%), а численность специалистов не изменилась.

Особое внимание уделяется анализу текучести кадров по различным причинам.

Анализируя данные, можно сделать следующие выводы:

1. В отчетном году численность принятых уменьшилась на 30 человек (23,1%);
2. Уменьшилась численность уволенных на 2 человека ( за счет уволенных по собственному желанию на 5 человек (10,0%), в связи с прогулами и нарушениями на 4 человека ( 33,3%), по состоянию здоровья на 1 человека (16,7%);
3. Коэффициент оборота по приему по сравнению с предыдущим годом остался неизменным и составил 0,11 (5,1%);
4. Коэффициент оборота по выбытию в отчетном периоде вырос на 0,03 (34,2%);
5. Коэффициент текучести кадров увеличился на 0,01 и составил в отчетном году 0,06, что превышает установленный норматив, следовательно ОАО «МЛЗ» необходимо совершенствовать свою кадровую политику;
6. Коэффициент постоянства кадров снизился на 0,03 (3,3%).

Конечно, не всё идеально в работе с персоналом; ещё много недостатков, нерешённых проблем, но сама постановка, стратегия и тактика работы с персоналом в духе времени вполне соответствует рыночным отношениям.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Бреддик У. Менеджмент организации./ У. Бреддик. – М.: ИНФРА. – “,2007. – 344 с.

2 Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. / Е.Е. Вершигора. – М.:ИНФРА-М,2008. – 256 с.

3 Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами / Под ред. чл.-корр. РАН Д.А. Новикова. – М.: Либроком, 2009. – 264 с.

4 Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин. – М.:

Изд-во «Триада, Лтд», 2007. – 518 с.

5 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник./ О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2008. – 296 с.

6 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник./ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2008. – 528 с.

7 Герчикова Н.И. Менеджмент: Учебник./ Н.И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 685 с.

8 Коротков Э.М. Концепция менеджмента./ Э.М. Коротков – М.: Издательство - консалтинговая компания «ДеКа» , 2007. – 304 с.

9 Менеджмент организации. Учебное пособие./ Под ред. З.П. Румянцевой и др. – М.: ИНФРА – М,2005. – 432 с.

10 Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева и др./ Под ред. М.М. Максимцова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 343с.

11 Мескон М.Х. Основы менеджмента./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. – 800 с.

12 Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломытина. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 736с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

(Справочное)

Структурная схема управления ОАО «МЛЗ»

(Открытое акционерное общество “Мценский литейный завод”)

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

## ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Главный инженер

Служба

Безопасности

Служба закупок

Заместитель главного инженера по реконструкции оборудова-

нию

Заместитель главного инженера по технической подготовке производства

Заместитель

генерального

директора по производству

ВОХР

ОТ и З

ПЭО

ОГМех

РМЦ

УЗ и РЛ

РСЦ

ОГМетр

ОЭРЗС

ОУ АП

ЦЦЛ

ЦЧЛ

ПДО

МСЦ

ТЦ

ИП

ОООС

ОУД

ОК

ОСС и СК

ОГЭ

ООТ и ТБ

ЭРЦ

ТСЦ

КМБ

ОТК

ЦЗЛ

ОГМет

ИП

ОГТех

Отдел

Видеоконтроля

Участок

Благоустройства

Редакция

ХозО

Газовое

хозяйство

Юридическая

Служба

Главная

бухгалтерия

ОТ и ОП

Служба

Технадзора

Штаб ГО

1 отдел

ВПО

ОТО и ПК