МИНИСТНРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Московский Государственный Университет Дизайна и Технологий

Институт Социальной Инженерии

Кафедра управления

**Отчет**

 **о прохождении экономической и практики менеджмента**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнил:

Студентка 3 курса

Группы МД-081

Ермошина Е.М.

Проверил: Ливанский М. В.

Подпись:

Москва 2011 г.

**Оглавление**

Введение…………………………………………………………….…3-5

Глава 1. Характеристика ОАО «Кировский завод»…………………

* 1. Сфера деятельности ОАО «Кировский завод и место на рынке товаров и услуг……………………………………………...6-7
	2. Структура и компетенции органов управления...............8-10
	3. Структурная схема управления ОАО «КЗ»…………….10-15

 Глава 2. Анализ деятельности управления персоналом ОАО

 «КЗ»………………………………………………………………..…………

 2.1 Анализ численности и структуры персонала……………...16-18

 2.2. Кадровая политика орга­низации……………………….…..18-23

 2.3 Характеристика системы методов управления с их анализом и критической оценкой…………………………...…………………………23-28

 Заключение……………………………………………………………..29-31

 Список использованных источников…….……………………….....32

 Приложения…………………………………………………………...33

**Введение.**

Экономическая и практика менеджмента проходила в отделе Управления ОАО «Кировский завод». В современных условиях предприятия получили право самостоятельно форми­ровать персонал и распоряжаться трудовыми ресурсами. Это предъявляет высокие требования к разработке кадровой политики и к использованию кадрового потенциала в каждой организации. С точки зрения современного менеджмента улучшение использова­ния кадровых ресурсов принято рассматривать как главный резерв повышения эффективности хозяйственной деятельности. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы управления пер­соналом, которые рассматриваются в достаточно широком диапа­зоне: от экономико-математического моделирования управленче­ских ситуаций до философско-психологического анализа человече­ских отношений в процессе управления.

К организационным аспектам управления человеческими ре­сурсами можно отнести формирование кадровой политики, целей управления персоналом, организационной культуры фирмы, а так­же определение основных функций и построение службы управле­ния персоналом. Причем особенно важны прикладные аспекты управления кадровыми ресурсами.

Основными экономическими аспектами управления персона­лом являются вопросы оценки производительности труда и эффек­тивности деятельности предприятий, а также стимулирование трудовой деятельности и моти­вации труда на этих предприятиях.

Данная тема актуальна для изучения, так как трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Цель данного отчета по практике – изучение особенностей управления персоналом на предприятии ОАО "Кировский завод".

Задачи отчета:

* изучение сферы деятельности организации
* изучить понятие и сущность управления персоналом;
* изучить особенности управления персоналом в современных условиях;
* изучить основные принципы и закономерности управления персоналом;
* подвести итоги по изученному материалу.

Объектом исследования является промышленная Компания ОАО "Кировский завод", ОАО «Кировский завод» динамично развивающееся предприятие, с 2006 года входящее в состав ОАО «Санто Холдинг», который объединяет российские специализированные предприятия промышленности санитарно-технического оборудования.

Предметом исследования является управление персоналом в организации за период с 07.02.2011 по 28.02.2011 гг.

На сегодняшний день ОАО «Кировский завод» - это стабильно развивающееся предприятие, которое уверенно смотрит в будущее, выстраивает свое присутствие на рынке, проводит модернизацию производственных мощностей и внедрение новых технологий.

Завод специализируется на выпуске: санитарно-технического оборудования - чугунные эмалированные ванны, поддоны, ванны с системой гидромасссажа, душевые кабины; отопительного оборудования - котлы чугунные водогрейные, работающие на жидком, газовом и твердом топливе, мощностью до 200кВт и чугунного литья - колодка локомотивная, люки, решетки, художественное литье. Так же ОАО «Кировский завод» предлагает поставки продукции своих партнеров: стальные и чугунные радиаторы, стальные ванны, электрокотлы и многое другое.

Продукция завода применяется в промышленном и гражданском строительстве, при строительстве и реконструкции дорог, аэродромов, обустройстве набережных и садово-парковых объектов.

Вся продукция завода сертифицирована. ОАО «Кировский завод» имеет большую дилерскую сеть, а также свое представительство в ЕС. География поставок продукции - Россия, страны СНГ и ЕС. Славная история и традиции, дружный коллектив и его профессиональное мастерство позволили ОАО «Кировский завод» занять достойное место среди предприятий отрасли.

**Глава 1. Характеристика ОАО «Кировский завод»**

* 1. **Сфера деятельности ОАО «Кировский завод и место на рынке товаров и услуг.**

Кировский завод существует 260 лет. Завод производит широчайший ассортимент продукции.

Начиная с первой половины двадцатого столетия, освоен выпуск чугунных эмалированных ванн и отопительного оборудования. Последние несколько лет Кировский завод занимается выпуском ванн из санитарного акрила, в том числе с системами гидро-массажа. Эти ванны имеют сертификат Министерства Здравоохранения Российской Федерации и рекомендованы к использованию в медицинской практике.

В 2002 году освоен выпуск ванн по технологии «Silver», не имеющий аналогов в мире. Результаты исследования показали, что добавка ионов серебра в эмаль (технологии «Silver») приводит к их миграции в воду; вода приобретает бактериологические свойства в отношении ряда микроорганизмов, что позволяет эти ванны использовать в медицинских целях для создания эффекта дезинфекции, а также для лечения различного рода дерсатологических заболеваний. Кировский завод – сегодня один из крупнейших производителей сантехнического и отопительного оборудования в Европейской части России.

В 1996 году завод получил престижный сертификат, подтверждающий соответствие системы управления качеством производства международному стандарту ISO 9002.

Вторым наиболее значительным направлением деятельности завода является производство отопительного оборудования.

С начала своей деятельности предприятие произвело свыше полутора миллионов котлов. Это достаточно для отопления зданий и сооружений общей площадью около двух миллиардов квадратных метров.

Кроме того, Кировский завод производит блочные мобильные котельные, способные обеспечить автономное отопление и горячее водоснабжение объектов площадью 1,5-10,0 тысяч квадратных метров.

В 2004 году предприятием было выпущено 200 тысяч чугунных эмалированных ванн и 9,5 тысяч отопительных котлов.

ОАО «Кировский завод на протяжении 10 лет успешно сотрудничает с Российской железной дорогой, осуществляя поставку тормозных локомотивных колодок объемом 951 тысяча штук в год.

На территории завода функционирует совместное российско-польское предприятие «КЗ-Metall-Works», производящее современное оборудование для выставочных комплексов и торговых центров.

В 2002г. Руководством предприятия принята стратегия технического перевооружения. В январе т.г запущен в эксплуатацию новый участок литейного цеха по производству чугунных ванн. Цех оснащен современными работами для производства литейных форм. В этот проект за два года инвестировано заводских средств более чем на 10 млн.евро.

В разработке находится еще два проекта замены устаревшего оборудования.

И, наконец, самое старинное направление деятельности завода – производство чугунного литья.

Производство декоративного художественного литья из чугуна имеет свои традиции на заводе. Некоторым из изделий насчитывается более 150 лет. Использование чугуна как материала для изготовления декоративного литья, позволяет удачно сочетать массовость и изящество.

Сегодня завод имеет более 15 крупных торговых представительств. В Росии: Москва, Санкт-Петербург, Ростов-на-Дону, Саратов, Яркутск, Новосибирск, Омск, Белгород, Тюмень, Тула, Калуга; Украина-Киев; Молдова-Кишенев; Беларусь-Могилев.

Коллектив кировского завода – высококлассные специалисты – профессионала своего дела, которые с достоинством берут и приумножают традиции линейного мастерства.

* 1. **Структура и компетенции органов управления.**

Органами управления общества являются: Общее собрание акционеров; Совет директоров общества; Генеральный директор общества;
 Исполнительная дирекция общества; Ревизионная комиссия общества.
Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества является ревизионная комиссия.
Компетенция общего собрания акционеров ( участников) эмитента в соответствии с его уставом осуществляет:

- Внесение изменений и дополнений в устав или утверждение новой редакции устава;

- Принятие решения о реорганизации общества и ликвидации общества;

- Определение количественного состава совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
 - Избрание единоличного исполнительного органа общества (генерального директора)

 - Определение количественного состава членов ревизионной комиссии общества, избрание ее членов и досрочное прекращение их полномочий;

- Утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов прибылей и убытков общества, распределение его прибылей и убытков;

- Принятие решений о выплате годовых дивидендов, утверждение их размеров и формы;

- Определение предельного размера объявленных акций;

- Принятие решения о заключении сделок;

- Утверждение положения общества о Совете директоров; о ревизионной комиссии; об исполнительной дирекции (генеральном директоре); о ликвидационной комиссии;

- Принятие решений о намерении предусмотренного права акционера на приобретение акций общества или ценных бумаг;

- Принятие решений об увеличении уставного капитала;

 - Порядок ведения общего собрания;

 - Участие в холдинговых компаниях, ФПГ, и иных организациях коммерческих организаций.

Компетенция совета директоров общества эмитента в соответствии с его уставом:

- Решает вопросы общего руководства деятельностью общества за исключением вопросов, отнесенных уставом общества к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Единоличный исполнительный орган эмитента (генеральный директор)
избирается годовым общим собранием акционеров сроком на пять лет и без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания обязательные для исполнения всеми работниками общества; исполняет другие функции, необходимые для достижения целей деятельности общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством и иными правовыми актами РФ и договором, заключенным между генеральным директором и обществом.

Исполнительная дирекция, является коллегиальным исполнительным органом общества и под руководством генерального директора осуществляет принятие решений по всем вопросам непосредственного текущего управления деятельностью общества в период между общим собранием и заседаниями совета директоров. Члены исполнительной дирекции ежегодно утверждаются советом директоров по предложению генерального директора и решают вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, с отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и совета директоров общества, организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров общества.

Исполнительная дирекция имеет право:

- привлекать на договорных началах и использовать финансовые средства, объекты интеллектуальной собственности, имущество и отдельные права граждан и юридических лиц;

- принимать решения для осуществления внешнеэкономической деятельности;

- принимать решения о приобретении ресурсов на отечественном и иностранном рынках товаров и услуг.

**1.3. Структурная схема управления ОАО «Кироский Завод».**

Кировский завод является открытым акционерным обществом, акционеры которого пользуются правом отчуждать свои акции.

Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию предприятия, осуществляет заключение и сопровождение договоров с поставщиками, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Финансово – экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки фирмы, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия.

Управление производством тесно связано с управлением закупками, продажами, основными средствами, персоналом, финансами. Управление производственными процессами позволяет полностью контролировать производственные процессы от момента передачи материалов в производство до выпуска готовой продукции. Оперативно отслеживается выполнение производственной программы, выраженной в планах производства.

Техническое управление на предприятии берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих на завод для изготовления изделий основного производства сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с заводов-поставщиков. Кроме того отдела технического контроля находится во взаимоотношении с другими подразделениями предприятия:

1. С главной бухгалтерией

Получает: сведения о результатах учета потерь от брака в цехах по брак-извещениям и об отнесении сумм на виновных.

Представляет: акты о браке и заключения о виновных в образовании брака; заключения на принятие рекламации и расчет потерь в связи с ликвидацией обнаруженных недостатков.

2. С центральной заводской лабораторией и ее подразделениями Получает: методические указания в отношении вида, массы проб и образцов, необходимых для проведения механических испытаний, химического анализа или других исследований; акты с результатами проведенных испытаний и исследований проб сырья и материалов, с заключениями о соответствии их ГОСТам, ТУ и др.

Представляет: задание на проведение химических анализов, различных исследований или механических испытаний материалов.

3. С отделами главного технолога, главного конструктора

Получает: всю необходимую для контроля техническую документацию, инструкции по испытанию отдельных узлов, изделий, своевременно уведомляется о проведенных изменениях; схемы и испытательные установки в соответствии с требованиями ГОСТа, и производственных инструкций; заключения по рекламациям, необходимые решения по деталям, узлам, агрегатам и изделиям, имеющим те или иные отступления от чертежей и технических условий, а также расчеты, необходимые для определения качества продукции; технологические процессы на согласование контрольных операций.

Представляет: сведения об обнаруженных недостатках технологии; извещение о нарушениях технологических процессов, влияющих на качество продукции; рекомендации и предложения по улучшению технологии и повышению качества продукции; сведения по качеству изделий, поставляемых предприятием; рекламационные акты, поступившие от заказчиков на заключение, а также протоколы и заключения о результатах испытаний агрегатов, изделий, систем, узлов и деталей.

4. С отделом главного технолога

Получает: заключения о соответствии материалов ТУ и ГОСТам, а также о пригодности их для применения в производстве.

Представляет: материалы на анализ их соответствия ТУ и ГОСТам.

5. С отделом стандартизации и нормализации

Получает: стандарты, нормали, инструкции, технические условия и другую техническую документацию, касающуюся приемки выпускаемой продукции; извещения о всех изменениях в стандартах, нормалях, инструкциях, технических условиях и другой технической документации.

Представляет: замечания и предложения по вопросам документации по нормализации и стандартизации; извещение о всех нарушениях и отклонениях от стандартов.

6. С отделом главного механика

Получает: необходимые средства контроля, обеспечивающие надежную проверку качества произведенного ремонта оборудования; график проверки оборудования на технологическую точность.

Представляет: замечания и предложения по улучшению качества ремонта оборудования.

7. С отделом главного энергетика

Получает: комплектующие изделия и материалы, необходимые для ремонтно-эксплуатационных нужд оборудования и стендов, а также помощь в ремонте энергетического оборудования, находящегося в эксплуатации испытательных станций.

Представляет: заявки на ремонт электрооборудования, на получение комплектующих изделий и материалов, необходимых для ремонтно-эксплуатационных нужд оборудования и стендов, на ремонт энергетического оборудования, находящегося в эксплуатации испытательных станций.

8. С отделом сбыта

Получает: заполненные упаковочные листы или ярлыки по установленному образцу.

Представляет: разрешение на окончательное закрытие ящиков, контейнеров или вагонов.

9. С отделом материально-технического снабжения

Получает: сопроводительные документы поставщика (сертификаты, акты испытаний и паспорта) поступающие на предприятия материалы и комплектующие изделия; выписки из договоров с поставщиками, извещения об изменениях в договорах, а также другие документы, необходимые для справок или составления рекламационных актов.

Представляет: на основании заключений лаборатории, удостоверяющих качество поступающей продукции, разрешение на применение в производстве поступивших материалов и комплектующих изделий; сигналы о запрещении выдачи со складов материалов, имеющих отклонения от технических условий; акты на материалы, забракованные при приемке.

10. С цехами основного и вспомогательного производств

Получает: удобные для работы помещения на территории цеха для бюро технического контроля, контрольных пунктов и изоляторов брака, обеспечивает их оборудованием; необходимый инструмент для контроля, вспомогательные материалы и подсобную рабочую силу; вместе с предъявляемой партией изделий сопроводительную документацию (чертежи, схемы, нормали и технологию изготовления на данные изделия).

Представляет: заключение о соответствии изделий требованиям технической документации (ТУ, ГОСТам, чертежам, нормалям, технологии изготовления и т. д.); оформленные акты о браке на изготовленные изделия с указанием виновных лиц, допустивших брак; наряды и акты на принятую продукцию; предупреждение о браке при нарушении технологии изготовления изделий и несоответствии их требованиям документации.

В структуру предприятия входят 12 цехов основного производства, расположение которых на территории предприятия соответствует технологическому процессу изготовления основной продукции. В табл.1 представлены цехи основного производства.

Таблица 1

Цехи основного производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование цехов | Колличество |
| 1. | Литейный цез №23 | 1 |
| 2. | Литейный цех №4 | 1 |
| 3. | Эмалировочный цех | 1 |
| 4. | Механосборочный цех 71 | 1 |
| 5. | Цех упаковки | 1 |
| 6. | Механический цех | 1 |
| 7. | Транспортный цех | 1 |
| 8. | ЭПЦ | 1 |
| 9. | СТК | 1 |
| 10. | Складское хозяйство | 1 |
| 11. | Заводоуправление | 1 |

Структурная схема управления ОАО «Кировский завод представлена следующим образом в рис.1.

Общее собрание акционеров ОАО «КЗ»

Бюро экологии

Мех. цех

ОГЭ

ОАСУ

ОГМех

СПОГХ

Энергоцех

ТО

ОГТ

ООТ и ТБ

Зам.по оборудованию

Зам. по АСУ

Зам. по энергетике

Участок связи

Мобилизационный отдел

Служба безопасности

Юрид. бюро

АХО

Складское хоз-во

Зам.по продажам

Служба продаж

ОМиР

СТК

ЦЗЛ

ОГМет

Отдел кадров

Бухгалтерия

Бюро нормиров-я

ОИТСИ

Эк.служба

Фин. отдел

Зам. по качеству

Секретарь канцелярии

Коммерч.директор по продажам

Зам. по общим вопросам

Технический директор

ТЦО

Эмалированный цех

МСЦ

ЛЦ №4

ЛЦ №23

ЦУ и ХГП

Зам. по производству

Складское хоз-во

ОМТО

Главный бухгалтер

Зам. по финансовой.политике

Коммерч. директор по закупкам

ПДО

Генеральный директор

Совет директоров

Исполнительная дирекция

Рис.1. Структурная схема управления ОАО «Кировский завод»

**Глава 2. Анализ деятельности управления персоналом ОАО «Кировский завод».**

* 1. **Анализ численности и структуры персонала.**

Говоря о структуры персонала, работающем на ОАО «Кировский завод» общая численность по штатному расписанию составляет 1326 человек, а фактическая число работающих – 1298 человек, из которых 464 – женщин и 834 – мужчин.

Для того чтобы охарактеризовать численность работающих на заводе, воспользуемся полученными данными, которые были сведены в следующую таблицу:

Таблица 2

Численность работающих ОАО «Кировский завод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наим.цехов | Всегоработающих | В том числе |
| рабочие | ИТР | невыхода |
|  |  | По штат. расписанию | Факт. Численность жен/муж (декрет) всего | По штатному расписанию | Факт. рабочие | По болезни | Отпуска/выходные | Работало по списку |
| 1. | Литейный цех №23 | **217** | 53/155 **208**(4д/о) | **193** | 190 | **24** | 18 | 8 | 14/- | **186** |
| 2. | Литейный цех №4 | **260** | 107/145 **252**(4д/о) | **239** | 231 | **21** | 21 | 23 | 9/- | **220** |
| 3. | Эмалировочный цех | **140+2вр** | 48/49 **137**(1 д/о) | **130+2вр** | 128 | **10** | 9 | 3 | 7/- | **127** |

Продолжение табл.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. | Сборочный цех  | **103+4вр** | 13/93 **106**(3 д/о) | **96+4вр** | 100 | **7** | 6 | 6 | 2/- | **98** |
| 5. | Цех упаковки | **74+3вр.** | 26/50 **76** (1д/о) | **67+3вр** | 69 | **7** | 7 | - | 1/1 | **74** |
| 6. | Механический цех | **78** | 8/59 **67** | **73** | 63 | **5** | 4 | 6 | 1/- | **60** |
| 7. | Транспортный цех | **130** | 14/112 **126** (2д\о)  | **118** | 115 | **12** | 11 | 7 | 6/17 | **96** |
| 8. | ЭПЦ | **103+ 15** | 58/56 **114**(1) | **95+15** | 107 | **8** | 7 | 5 | 1/15 | **93** |
| 9. | СТК | **39** | 40/1 **41** (2д/о) | **33** | 35 | **6** | 6 | 4 | 5/- | **32** |
| 10. | Складское хоз-во | **12** | 4/8 **28** | **11** | 11 | **1** | 1 | - | -/- | **12** |
| 11. | Заводоуправление | **170 +3вр** | 93/66 **159** (14д/о) | **10** | 13 | **160+3вр** | 146 | 1 | 8/- | **150** |
|  | **Итого:** | **1326 +15сезон +12вр** | 464/834 **1298**+186=**1484**+**д/о32** | **1065+15сезон+9вр** | 1062 | **261+3вр** | 236 | 63 | 54/33 87 | **1148** |

Окончание табл.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | На 21.01.2010 | **1328 +15сезон +9вр** | 466/832 **1298**+186=**1484**+**д/о32** | **1062+15сезон+10вр** | 1062 | **266** | 236 | 40 | 61/34 95 | **1163** |

 Исходя из данных таблицы можно сделать выводы, что общая численность работающих больше, чем численность всех работающих по списку. Кроме этого численность работающих на литейном цехе больше численность работающих на других цехах и подразделения ОАО «КЗ»

**2.2. Кадровая политика орга­низации.**

Основными задачамикадровой службы предприятия ОАО «Кировский завод является:

1. формирование кадров организации (планирование, отбор наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.);
2. развитие персонала (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка, организация продвижения по службе);
3. совершенствование организации труда и его стимулирование.

Отдел кадров ОАО «Кировский завод» служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

Три основных принципа - уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры ОАО «Кировский завод» являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - системойаттестаций и собеседований (САС).Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течении года. Статус каждого работника определяется абстрактным “уровнем”, величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению.

Наиболее мощным инструментом кадровой политики ОАО «Кировский завод» являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников ОАО «Кировский завод». По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка ОАО «Кировский завод», и может быть заимствована другими компаниями.

Отдел кадров непосредственно отвечает за реализацию нескольких ключевых программ, от которых во многом зависит успех общей кадровой политики. Эти программы играют роль предохранительных клапанов, гарантируя каждому сотруднику независимое право на обращение к вышестоящему руководству.

Планирование персонала — это одна из задач кадровой служ­бы. Суть планирования персонала состоит в том, чтобы анализируемое предприятие в нужное время имело в распоряжении необходимую рабочую силу соответствующего потребностям качества и количества.

Планирование персонала включает в себя следующие этапы:

1) обнаружение потребности в персонале;

2) поиск персонала;

3) планирование применения (участия) персонала;

4) планирование развития персонала;

5) планирование высвобождения персонала.

Планирование персонала не может происходить изолирован­но от других видов деятельности предприятия, а должно ориентиро­ваться на потребности предприятия в целом и специальных отделов в частности.

Количественное планирование дополняется качествен­ным планированием персонала. Рассчитанная потребность в кадрах, прежде всего, согласовывается с находящимся в распоряже­нии предприятия бюджетом на содержание персонала. Вначале должен быть запланирован бюджет ОАО «КЗ», чтобы на основе прогнозируемого объема работы предприятия произвести планирование персонала. В идеальном случае плани­рование проходит в сотрудничестве отдела кадров и менеджеров соответствующих служб предприятия.

Составление оптимального плана занятости требует много времени и средств. Поэтому целесообразно разработать для всех отделов примерные планы для определенного уровня загрузки и по дням недели.

Ошибки при планировании персонала вызывают:

* высокие издержки;
* падение сервисного уровня;
* потерю оборотов;
* высокую текучесть;
* негативное воздействие на другие отделы.

Оптимальное планирование занятости сотрудников представ­ляет собой одну из важнейших задач менеджмента персонала. Необходимо постоянно перепроверять прогнозные расчеты и всегда искать новые пути гибкого использования сотрудников, так как расходы на персонал часто составляют до 50% оборота.

Когда разработан план функционирования фирмы, составной частью которого является план трудовых ресурсов, наступает вре­мя для выполнения важнейшей работы отдела кадров предприятия ОАО «КЗ» — подбора персонала. Суть этого процесса состоит в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь под­ходящих квалифицированных работников для последующей их оценки и приема на работу.

Значимость этой функции очевидна. Вместе с тем в большинстве случаев работника подбирают по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, по внешним признакам. Отсутствие апробированных методик подбора кадров приводит к такой ситуации, когда считается: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле важно установить соответствие работника занимаемой должности, то есть четко выделить виды работ, функции и под них подобрать людей, име­ющих нужную квалификацию. Эта работа может быть эффек­тивной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех качеств, необходимых для конкретного вида деятельности.

Кадровая политика в области подбора персонала состоит в оп­ределении принципов приема на работу, количества работни­ков, необходимых для качественного выполнения заданных фун­кций, методологии закрепления и профессионального развития персонала. Подбор кадров рассматривается как подфункция уп­равления. Процесс подбора персонала начинается с выбора крите­риев оценки личности и работы претендентов. Критерии вклю­чают нормы поведения и характеристику профессиональных навыков. Следующий этап подбора персонала — его экспертная оценка, базирующаяся на проведении тестов, решении задач и выполнении упражнений. После тестирования следует наблю­дение: приглашение претендентов и проведение интервью. На основании вышеизложенного происходит описание полученных результатов и сравнение их с критериями оценки кандидатов. Завершает процесс подбора кандидатов принятие решения; ес­ли возникают трудности с окончательным принятием решения возможно дополнительное тестирование.

Если развитие и обеспечение персонала на «КЗ» не удовлетворяет сотрудника, то происходит либо "внутреннее увольнение", либо сотрудник оставляет данное предприятие по собственному желанию.

Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора персонала столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не име­ющими нужной квалификации.

Одной наиболее важной задачей предприятия является анализ текучести кадров или движение рабочей силы.Текучестьюназывается частота смены персонала (прихода и ухода). Текучесть приводит к высоким расходам и потому зас­луживает особых размышлений.

Причины текучести кадров на ОАО «Кировский завод» разнообразны. Со­трудниками часто называются:

* неясные шансы для роста;
* низкий заработок;
* слишком много работы (переработки);
* чрезмерные требования;
* слишком сильные физические нагрузки;
* разочарование в ожиданиях;
* отсутствие помощи и возможностей дальнейшего образо­вания;
* недостаточное обеспечение;
* плохой психологический климат.

Отдел кадров данного предприятия уделяет вопросу текучести кадров достаточно большое значение. Этим отделом принимаются все возможные меры по предотвращению высокой текучести, так это негативно влияет на деятельность предприятия в целом. Поэтому в ОАО «Кировский завод» создаются необходимые условия для работы сотрудников: материальные поощрения, обучение по специальности, льготы, оплата проездных, положительный климат в организации, продвижение по службе.

Изучение движения рабочей силы - это наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой. Данные для изучения движения рабочей силы приведены в таблице 3.

Таблица 3

Движение рабочей силы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год | 2009 год | 2010 год |
| Принято: | 247 | 277 | 532 |
| Уволено: | 436 | 318 | 387 |
| В том числе:по с/ж  | 321 | 225 | 317 |
| сокращение | 36 | 18 | 6 |
| прогулы | 52 | 57 | 46 |
| Уважительные причины | 27 | 18 | 18 |

* 1. **. Характеристика системы методов управления с их анализом и критической оценкой.**

На моем предприятии слабая связь между звеньями, т. е. каждый работник четко выполняет свои функции, но когда дело касается помощи другим подразделениям работники не хотят принимать в этом участия, что иногда приводит к негативным последствиям.

Что касается квалификации, то практически все работники подготовлены отлично, но тут опять же есть проблема. Она заключается в том, что предприятие иногда вынуждено брать людей со стороны, так как спрос на трудовой ресурс не всегда обеспечен качественным предложением ресурса, т.е. соответствующей квалификацией людей, способных выполнять эту работу.

Рабочая атмосфера на предприятии складывается в каждом отделе по - разному. Это следствие того, что в каждое подразделение предприятия имеет свою психологическую атмосферу.

Качество выполнения работы каждого работника также зависит от моральной удовлетворенности каждого при выполнении своей работы. Что заметьте нечасто встречается в современном мире. Это зависит в первую очередь от оплаты труда и от природных способностей каждого человека.

 Тут немаловажное значение имеет стиль управления непосредственного руководителя.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а так же создавать в коллективе особую атмосферу, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений и поведения. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства данного руководителя.

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненным и степенью их свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств.

На предприятии сложилась идея «двумерного» стиля управления, который основывается на двух подходах. Один из них ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой – на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полно сможет раскрыть свои способности.

Из выше сказанного я хочу подчеркнуть тот факт, что мой руководитель использует именно этот способ управления на предприятии. Он поощряет инициативу и любознательность работников, считая, что такой подход дает возможность человеку полностью раскрыть свои способности. А это в свою очередь приводит (при правильном использовании своих сильных сторон) к положительному результату, как для работника, так и для предприятия, что выражается в увеличении дохода служащего и самого предприятия.

Таким образом, руководитель формирует хороший психологический климат в коллективе, не позволяя начальникам отделов и подразделений превышать своих полномочий.

Необходимо так же отметить, что любой руководитель должен иметь лидерские качества, так как без это невозможно строить нормальную работу на предприятии.

И все же не смотря на то, что руководитель имеет свой стиль управления, который помогает создавать благоприятную психологическую обстановку в коллективе, а также на предприятии создаются необходимые условия для улучшения работы сотрудников, основной проблемой системы управления персоналом, которой бы я хотела уделить особое внимание, является неблагоприятная психологическая обстановка, ведущая к напряженности и конфликтным ситуациям.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется и определенную ситуацию - общественную форму самоотношения и самосознания личности.

###### Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

###### Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Для того, чтобы исправить существующее негативное положение на предприятии, необходимо разработать ряд мер, способствовавших бы повышению корпоративной культуры в целом и снижению количества конфликтов в коллективе в частности.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

В качестве способа, предотвращающего само появление конфликтных ситуаций, автор данной работы предлагает использовать метод межличностного контакта, который носил бы организованный характер.

План подобных мероприятий можно представить в виде следующей таблицы. (см. табл. 4)

Таблица 4

 Мероприятия, направленные на улучшение психологической обстановки в коллективе

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название мероприятия | Дата проведения | Цель проведения |
| 1. Спортивные соревнования между подразделениями | ежеквартально | Ничто не сплачивает коллектив лучше, чем единая цель и условия соревновательности. В этом качестве спортивные мероприятия идеальны |
| 2. Корпоративные вечеринки | Раз в квартал, может быть приурочено к какому то событию, при этом не обязательно официальному. Можно просто устроить «День сгоревшей лампочки» | В целом направлены на установления межличностных контактов в неформальной обстановке |
| 3. Семейные праздники(День отца,День матери,День защиты детей) | День отца – третье воскресенье июля,День матери – последнее воскресенье ноября,День защиты детей – 1 июня | Проведение семейных мероприятий дает еще одну дополнительную возможность налаживать не только межличностные, но и межсемейные связи, что усиливает связь поколений. И способствует развитию рабочих династий на предприятии |

Этот план является примерным, важно при его реализации не переусердствовать с частотой проведения подобных мероприятий, так как это тоже вызывает дополнительную усталость в коллективе, и соответственно формирование негативного отношения к работе.

Среди частных способов решения конфликтных ситуаций и улучшению психологической обстановки в коллективе можно выделить:

- формирование общеорганизационных комплексных целей. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели;

- выработка межличностных стилей разрешения конфликтов, среди которых стиль уклонения, сглаживания, принуждения, компромисса и решения проблемы.

###### Подводя итог, можно заключить, что персонал организации и его руководство, независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль управления коллективом для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. А подчиненные стремились к нововведениям и улучшениям, было желание работать и быть востребованным.

**Заключение.**

В заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности компании.

В ходе написания данного отчета о прохождении практики, мной были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с системой управления персоналом. В результате анализа ОАО «Кировский завод» можно сделать следующие выводы:

* Основными задачами кадровой службы предприятия «Кировский завод» являются: формирование кадров организации (планирование, отбор наем, высвобождение, анализ текучести и т.п.); развитие персонала (профессиональная ориентация и переподготовка, аттестация и оценка, организация продвижения по службе); совершенствование организации труда и его стимулирование.
* Планирование персонала — это одна из задач кадровой служ­бы. Суть планирования персонала состоит в том, чтобы анализируемое предприятие в нужное время имело в распоряжении необходимую рабочую силу соответствующего потребностям качества и количества.
* Ответственность за подбор сотрудников целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Процесс подбора персонала столь же сложен и точен, как и любая другая управленческая работа. На этом этапе особенно важно полно и правильно определить и разъяснить претенденту суть будущей работы, иначе можно потратить много времени на прием и беседы с людьми, не име­ющими нужной квалификации.
* Отдел кадров данного предприятия уделяет вопросу текучести кадров достаточно большое значение. Этим отделом принимаются все возможные меры по предотвращению высокой текучести, так это негативно влияет на деятельность предприятия в целом. Поэтому в «КЗ» создаются необходимые условия для работы сотрудников: материальные поощрения, обучение по специальности, льготы, оплата проездных, положительный климат в организации, продвижение по службе.
* На ОАО «КЗ»для каждого работника есть четкие задачи, которые ему необходимо выполнять. Но тут есть один отрицательный фактор. Как уже отмечалось выше, на моем предприятии слабая связь между звеньями, т. е. каждый работник четко выполняет свои функции, но когда дело касается помощи другим подразделениям, работники не хотят принимать в этом участия, что иногда приводит к негативным последствиям.
* Основной проблемой системы управления персоналом является

неблагоприятная психологическая обстановка, ведущая к напряженности и конфликтным ситуациям.

Для улучшения организации управления персоналом и работы мной были сформированы различные рекомендации:

* Чтобы сэкономить время при планировании, необходимо разработать разработать для всех отделов примерные планы для определенного уровня загрузки и по дням недели;
* Необходимо избегать ошибок при планирование персонала, т.е снизить издержки и текучесть кадров, повысить сервисный уровень и условия работы;
* При планирование занятости сотрудников, необходимо постоянно перепроверять прогнозные расчеты и всегда искать новые пути гибкого использования сотрудников;
* Как рекомендации, был выделен и составлен план мероприятий, который способствовал бы разряжению напряженной психологической обстановки в компании, и улучшению межличностных отношений между персоналом.

В качестве общих рекомендаций хочу отметить, что для эффективной работы ОАО «Кировский завод» необходимо постоянно повышать квалификацию рабочих; при приеме на работу, важной составляющей должна быть соответствующая квалификация будущих рабочих; кроме вчего этого, необходимо бороться с текучестью кадров, т. к текучесть является важным показателем работы предприятия.

**Список использованных источников**

1. Варшавская Е. Принятие решения об инновациях. - М.: Наука, - 2008.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, - 2009.
3. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций . - М.: ТОО «Люкс-арт», - 2007.
4. Лукашевич В.В. Управление персоналом. - М.: Инфра, - 2007.
5. Лапин А. Формирование системы управления персоналом. - М.: Наука, - 2006.
6. Магура М. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. - М.: Экономика , - 2010.
7. Плошай И. Организация техника и управление. - М.: Экономика, - 2008.
8. Санталайнен Т., Поренне П. Управление по результатам. - М.: Наука, - 2008.
9. Тюрина И. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала - М.: Экзамен, - 2007.
10. Якокка Л. Карьера менеджера. - Тольятти: Издательский дом "ДОВГАНЬ", - 2010.
11. Устав открытого акционерного общества «Кировский завод» 2011.
12. Годовой отчёт о работе открытого акционерного общества "Кировский завод" за 2008, 2009, 2010г.
13. Историческая справка ОАО «Кировский завод».
14. Сведения о структуре и компетенции органов управления на 2010г.
15. http://www.kzavod.ru/

**Приложение 1.**

**Принятые сокращения**

АХО - административно-хозяйственный отдел

МСЦ - механосборочный цех

ОАСУ - отдел автоматизированной системы управления

ОТЭ – отдел главного энергетика

ОТГ – отдел главного технолога

ОГМех – отдел главного механика

ОГМег – отдел главного металлурга

ООТиТБ – отдел охраны труда и техники безопасности

ОИТС – отдел информационно-технического сопровождения

ОМТО – отдел материально технического обеспечения

ОМиР – отдел маркетинга и рекламы

ПДО – производственно-диспетчерский отдел

СТК – станция технического контроля

СПОГХ – служба проектирования газового хозяйства

ТО – технический отдел

ТОЦ – транспортно-отгрузочный отдел

ЦЛЗ – центральная заводская лаборатория

ЦУиХГП – цех упаковки и хранения готовой продукции