## Оглавление

1. Описание предприятия 2

2. Обследование организации 6

3. Активизация творческой деятельности 7

4. Расчет сетевых графиков проекта 11

Список литературы 13

## 1. Описание предприятия

Открытое акционерное общество «Асбестоцемент» расположено в рабочем посёлке Первомайском, г. Коркино, Челябинской области. Общая площадь, занимаемая ОАО «Асбестоцемент» составляет 18,86 га.

Первая технологическая линия по производству шифера была пущена в эксплуатацию в апреле 1960 г., а к маю 1961 г. в цехе работало уже четыре таких линии.

В декабре 1961 г. вступила в строй трубоформовочная линия с машиной СМ-713 по производству 3-х метровых труб диаметром 100–150 мм, немного позже была сдана в эксплуатацию вторая трубная линия с машиной СМ-87, 1 по выпуску труб длиной 4 метра и диаметром 200–500 мм.

1 июня 1967 г. цех асбестоцементных выделился в самостоятельное предприятие, названное Коркинским комбинатом асбестоцементных изделий.

В 70-е годы на предприятии была проведена реконструкция шиферного цеха, при этом взамен морально устаревших технологических линий, производящих малоформатный шифер ВП, были установлены четыре автоматизированные линии СМ-1155 по производству шифера СВ. с размерами листов 1750х1130 мм и началась реконструкция трубного цеха предприятия, которая завершилась установкой автоматической линии СМА-172 по производству 4-х метровых труб диаметром 100–150 мм и импортной трубоформовочной машиной фирмы «Фойт», формующей пятиметровые трубы диаметром 200–500 мм.

В 80-е годы все четыре линии были заменены на такие же новые. При этом сами машины были реконструированы на четыре ванны вместо трех. В этот же период проведена реконструкция заготовительного отделения.

В связи с перестройкой хозяйственного механизма, нарушились устойчивые связи с традиционными потребителями продукции предприятия, что привело к резкому снижению спроса на асбестоцементные изделия и в первую очередь на трубы, поэтому в мае 1992 г. трубное производство было остановлено, линия «Фойт» законсервирована, а линия СМА-172 демонтирована.

С целью расширения ассортимента выпускаемой продукции в июне 1998 г. четвертая линия СМ-1155 была реконструирована на выпуск плоских непрессованных асбестоцементных листов. В 2006 г. на этой же линии освоено производство картона асбестового обмуровочного.

Основным видом деятельности Общества продолжает оставаться производство асбестоцементных (листы асбестоцементные волнистого и плоского профиля) и асбестотехнических (картон асбестовый обмуровочный) изделий.

На 1991–1992 гг. приходится наибольший достигнутый за весь период существования предприятия объём производства и реализации шифера. Однако уже в этом же 1992 году, предприятие было вынуждено прекратить производство труб, а с 1997 года начался спад производства. С этого времени объёмы производства сохраняются примерно на одном уровне, производственные мощности используются на 30–35%.

Во втором полугодии 2005 года выручка от продаж шифера составила 91,5%, прочих строительных материалов – 0,7%, торговой деятельности и общественного питания – 7,3%.

Производственные мощности предприятия в силу сложившегося за последние 6 лет спроса используются не более чем на 35%. Производимая обществом продукция является рентабельной, пользуется достаточно высоким спросом, но в силу низкой платёжеспособности конечных потребителей продукции, которыми в основном являются предприятия жилищно-коммунального хозяйства, сельскохозяйственные предприятия, строительные предприятия агропромышленного комплекса и население, общество испытывает определённые трудности со сбытом продукции.

В течение последних 4 лет предприятие осуществляло капитальные вложения в развитие производственной базы: строительство котельной и газопровода к котельной, в целях сокращения затрат и снижения «зависимости» от поставщика теплоэнергии – ЗАО «Уралцемент». Объекты практически завершены, в настоящее время эксплуатируются в пусконаладочном режиме. Объём капитальных вложений по данным объектам с начала строительства составил 4719 тыс. руб.

Рынки сбыта продукции Общества преимущественно расположены в Уральском регионе (91% от общего объёма поставок шифера). Предприятие является единственным производителем шифера в Челябинской области и включено в Реестр хозяйственных субъектов, имеющих долю на рынке области более 35% (является монополистом на товарном рынке области). Объём поставок в Челябинскую область за три последних года находится в пределах 77% (в 2001 году) – 67% (в 2007 году). Доля экспорта в общем, объёме продаж, как и в целом по отрасли, незначительна и существенное влияние на величину продаж не оказывает.

Спрос на продукцию носит сезонный характер, так как в зимний период потребность в кровельных материалах резко сокращается. Производственный процесс при этом, в силу технологических особенностей, является непрерывным.

Сырьем и материалами для производства асбестоцементной продукции служат цемент, асбест, вода, сетка, сукно, электро- и теплоэнергия.

Цемент и асбест в составе затрат на производство продукции занимают наибольший удельный вес: цемент – около 30%, асбест – около 20%. Доля остальных материальных ресурсов и энергии незначительна и составляет не более 12–16% в совокупности. Причем теплоэнергию предприятие уже практически начало вырабатывать самостоятельно, доля теплоэнергии в составе затрат составляет 5–10%. Однако, в связи с началом работы собственной котельной у предприятия возникла необходимость покупать в «Межрегионгазе» газ для производства теплоэнергии, который приходиться оплачивать только денежными средствами,

Поставщиком цемента и воды является предприятие ЗАО «Урал-цемент», которое расположено рядом. Поставка цемента производиться пневмотранспортом по трубопроводу, поэтому предприятие от данного поставщика находиться в большой зависимости. Расчеты за цемент в настоящее время на 70–80% производятся денежными средствами и ценными бумагами. Наибольший объем поставки асбеста приходится на ОАО «Оренбургасбест», расположенном в Оренбургской области. Поставки сукна с ЗАО «Сурский лен» Пензенской области и поставка сетки с ОАО «Красно камский завод металлических сеток» Пермской области полностью осуществляется на условиях предоплаты. С данными поставщиками сырья, материалов предприятие имеет длительные хозяйственные связи.

Средняя численность предприятия – 376 человек

Среднемесячная зарплата – 2507, 62 руб.

* Промышленно-производственная группа – 2540,31 руб.
* Непромышленная группа – 1462,25 руб.

Объем выпускаемой продукции – 67,2 млн. плиток

## 2. Обследование организации

В организации существует проблема отсутствия системы мотивации персонала и, как следствие, неудовлетворенности трудом персонала организации. Соответственно необходима разработка эффективной системы стимулирования труда. Необходимы:

1. эффективная работа с персоналом;

3. стимулы для достижения высокого качества продукта.

В организации образовалась проблема недостатка удовлетворенности трудом персонала, необходимо уделить особое внимание творческим способностям персонала, репутации организации.

Необходимо расставить приоритеты, а также разработать мотивационную среду творческой работы персонала.

Для развития приоритетных направлений необходимы:

1. дополнительные вложения в развитие работы с персоналом;

2. активная PR-деятельность по созданию корпоративной культуры организации.

Основной целью является повышение удовлетворенности трудом сотрудников организации путем создания системы стимулирования труда. Из этой глобальной цели выделяются подцели, которые способствуют выполнению главной, но несут в себе самостоятельные функции и решения.

1. Выявление текущих проблем в работе организации

Организация сосредоточила внимание на количественной характеристике производительности труда и совершенно не заботится о персонале, который и обеспечивает производительность.

2. Определить организационную структуру отдела персонала, участвующую в планировании и управлении персоналом организации.

Организационная структура – это структура, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев и ступеней управления, функционирующих для достижения определенных целей.

## 3. Активизация творческой деятельности

Приоритетные направления дальнейшего развития будут выражаться в следующем:

1. Максимальное использование сильных сторон организации, активизация всех интеллектуальных сил с целью решения проблемы.

2. Соответствие выбранной стратегии целям организации, направленных на достижение заданных долгосрочных показателей.

4. Выполнимость стратегии и достижимость задач

6. Учет взаимосвязей с другими стратегиями организации: достижение сбалансированного портфеля, которое предполагает отказ от неперспективных продуктов.

Таким образом, можно сделать следующие заключения, которые бы явились основными ориентирами при разработке развития предприятия:

* Активная работа с персоналом предприятия;
* Наличие квалифицированных сотрудников отдела работы с персоналом;
* Достаточная мобильность в принятии решений;
* Положительный имидж предприятия;
* Неразработанность системы стимулирования труда персонала;
* Неудовлетворенность трудом сотрудников предприятия;
* Недостаточно высокий уровень привлеченных ресурсов.

Для усиления слабых сторон предприятия возможно реализовать следующие мероприятия:

1. Реорганизация отдела по работе с персоналом.

2. Разработка новых современных планов по работе с персоналом, привязанных к корпоративной культуре, имиджу предприятия.

3. Приглашение к сотрудничеству специалистов, имеющих опыт работы в данном направлении (консалтинговые фирмы, тренеры по работе с персоналом).

Для ослабления влияния существующих и возможных угроз необходимо выполнение следующих требований:

1. Изучение потребностей персонала.

2. Изучение причин неудовлетворенности трудом.

3. Разработка методов стимулирования труда.

4. Доведение до каждого работающего на предприятии информации о предстоящих изменениях с обоснованием необходимости данных изменений для всей организации в целом и каждого отдельного сотрудника в частности.

5. Точное соблюдение сроков реализации проекта.

Создание собственных технологий

ОАО «Асбестоцемент» может предложить:

1. Реформирование системы оплаты труда.

* Повышение заработной платы должно осуществляться через повышение тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом, введения компенсационных выплат, индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
* Возможно введение бонусов – разовых выплат из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение), выплачиваемое за сверхурочную работу, работу в праздничные дни, перевыполнение плана и т.п.
* Практика участия работников в акционерном капитале, осуществляемая с помощью покупки акций предприятия (АО) и получения дивидендов (покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций).

2. В процессе создания системы стимулирования ориентироваться на различные категории работников. Необходимо создать для молодежи условия профессионального роста (повышение квалификации, выделение средств на образование, переобучение, содействие в жилищном строительстве), для более старшего поколения ввести дополнительные социальные гарантии (программы, связанные с воспитанием и образованием детей, повышение квалификации) и т.д.

3. Стимулирование свободным временем, регулируемое путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.

4. Возможна практика трудового или организационного стимулирования путем регуляции поведения работника через возможность его участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности.

5. Возможно применение такого приема морального стимулирования, как выражение общественного признания, выражаемое вручением грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета.

6. Использование в системе стимулирования метод предоставления определенных социальных гарантий (социального пакета), куда входят медицинское обслуживание, социальное и медицинское страхование, отчисления в пенсионный фонд; сюда же можно отнести дополнительные гарантии – оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, организация питания, предоставление льготных тарифов на продукцию или услуги организации, обучение и переобучение персонала, содействие в жилищном строительстве, программы, связанные с воспитанием и обучением детей, выделение средств на образование, покрытие расходов по временной нетрудоспособности.

7. Было бы целесообразно организовать сберегательные фонды для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ и установлением льготных режимов накопления средств, а также ассоциации получения льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.

Устранение текущих проблем ОАО «Асбестоцемент» возможно следующим образом:

1. Необходимо провести реорганизацию отдела персонала;

2. Необходимо сконцентрировать все усилия предприятия и сотрудников на достижении поставленной цели;

3. Необходимо заинтересовать сотрудников организации в достижении результата и правильно скоординировать работу отделов, от которых зависит достижение поставленной цели;

4. Необходимо улучшить материальное обеспечение работников предприятия;

5. Необходима разработка эффективной стратегии работы с персоналом;

6. Необходима правильная координация PR – деятельности с персоналом.

## 4. Расчет сетевых графиков проекта

«Изучение удовлетворенности трудом персонала организации»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование работы | Продолжительность (дни) | Код | Ранг | Условное обозначение | Задержка / опережение (дни) |
| А | Предварительная работа | 2 | 0–1 | 1 | А1 | – |
| В | Обучение сотрудников | 2 | 1–2 | 2 | А2 | – |
| С | Разработка анкет | 1 | 2–3 | 3 | А3 | – 1 |
| D | Анкетирование | 5 | 3–4 | 4 | А5 | – |
| Е | Фокус-группы | 4 | 2–4 | 3 | А4 | – |
| F | Обработка результатов | 3 | 4–5 | 5 | А6 | – |

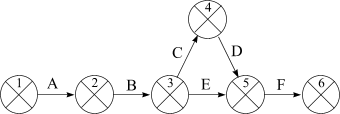
Упорядоченный перечень работ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование работы | Условное обозначение | Ранг | Код |
| 1 | Предварительная работа | А1 | 1 | 0–1 |
| 2 | Обучение сотрудников | А2 | 2 | 1–2 |
| 3 | Разработка анкет | А3 | 3 | 2–3 |
| 4 | Фокус-группы | А4 | 3 | 2–4 |
| 5 | Анкетирование | А5 | 4 | 3–4 |
| 6 | Обработка результатов | А6 | 5 | 4–5 |

Сетевая диаграмма (график) – графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином сеть понимается полный комплекс работ и событий проекта с установленными между ними зависимостями.

Сетевые диаграммы, отображающие сетевую модель в графическом виде как множество вершин, соответствующих работам, связанных линиями, представляющими взаимосвязи между работами, называются сетью типа «вершина-работа» или диаграммой предшествования.

Построим сетевой график



Следующий вид представления комплекса работ – диаграмма Гантта, на которой отдельные виды работ (задачи) представлены полосками, отложенными по горизонтали – оси времени. Задачи, обозначенные «жирными» полосками, являются критическими, т.е. изменение сроков непосредственно влияет на продолжительность проекта.

Построим диаграмму Гантта

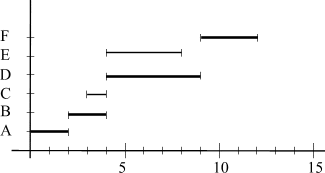


Рис. 3. Диаграмма Гантта

Как видим на диаграмме Гантта на критическом пути лежат работы A, B, D, F. Продолжительность критического пути 12 дней.

## Список литературы

1. Горбовцов Г.Я. Управление проектом: / Практикум. МЭСИ, – М.: 2007. – 281 с.

2. Исследование операций в экономике: Учебн. пособие для вузов/ Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко, И.М. Тришин, М.Н. Фридман; Под. ред. проф. Н.Ш. Кремера. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 407 с.

3. Сетевые методы планирования и управления: Методические указания к лабораторным работам / Составители: Л.А. Баев, Н.П. Мешковой; Под ред. Н.П. Мешкового. – Челябинск: ЧПИ, 2006. – 25 с.