**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 5

1.1.Цели и функции бизнес-планирования 5

1.2. Структура бизнес-плана 10

1.3 Система трудовых показателей 15

в разработке бизнес-плана 15

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 17

2.1. Характеристика предприятия 17

2.2. Расчет фонда заработной платы на 2002 год 22

2.3.Система премирования 28

2.4. Нематериальное стимулирование. 32

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 34

ЛИТЕРАТУРА 36

# ВВЕДЕНИЕ

Планирование - это обязательный элемент любой предпринимательской деятельности. Невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе без четкого представления целей своей деятельности, постоянного сбора и анализа информации как о состоянии рынков сбыта, положении конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. В первую очередь успех любого бизнеса зависит от того, насколько удачно выбрана сфера предпринимательства, правильно оценена рыночная конъюнктура, выбрана стратегия и разработана тактика ее реализации.

Не будет преувеличением назвать бизнес-план основой управления не только коммерческим проектом, но и самым предприятием. Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Это одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа. Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

* организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
* выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
* планирование социального развития коллектива;
* формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка; выбор стратегии и тактики конкуренции; оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-планирование является инструментом к повышению степени осуществления идей и проектов любого типа. Любую сложную проблему можно разделить на более простые, затем детализировать и рассмотреть вероятность их осуществления. Этот метод лежит в основе бизнес-планирвания. Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, и социального развития коллектива, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. В бизнес-плане решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные взаимным учетом интересов всех участвующих сторон: заказчика бизнес-плана, подрядных фирм, муниципальных органов, и , наконец, потребителя.

Цель настоящей работы - разработка в составе бизнес-плана направления социально-экономического развития коллектива.

# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

# 1.1.Цели и функции бизнес-планирования

В условиях перехода к рыночной экономике овладение искусством составления бизнес-плана становится крайне актуальным. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, изменяющаяся хозяйственная среда ставит руководителей (как опытных, та и начинающих) перед необходимостью по-иному просчитывать свои действия на рынке, готовиться к такому непрерывному для них занятию, как борьба с конкурентами. Во-вторых, в нашу экономику входит новое поколение предпринимателей. Многие из них не имеют опыта руководства предприятием. Поэтому они весьма смутно представляют себе практические проблемы. В-третьих, современные инвестиционные проекты, как правило, требуют больших капиталовложений. Они не всегда имеются у предпринимателей. В связи с этим руководители должны уметь обосновать свои заявки и доказать (на основе принятой на Западе документации), что они способны оценить главные аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Решению перечисленных проблем призван помочь бизнес-план. Он является основным документом, определяющим стратегию фирмы. Следует подчеркнуть, что в настоящее время в России первоочередной целью бизнес-планирования является привлечение для участия в проектах потенциальных инвесторов и партнеров. Основная цель разработки бизнес-плана - это планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, что представляет собой важнейшую задачу для любого бизнеса. Бизнес-план, таким образом, представляет собой результат комплексного исследования различных сторон деятельности фирмы (производства, реализации продукции, послепродажное обслуживания и др.). Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие задачи:

* сформировать конкретное направление деятельности фирмы, целевые стратегии и тактики их достижения;
* выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
* определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
* оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
* предусмотреть трудности «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес- плана.

Хотя ситуация на рынке меняется довольно часто и быстро, разработка бизнес-плана - адаптивный процесс, в ходе которого проводится регулярная корректировка решений, пересмотр системы мероприятий по выполнению конкретной программы и т.д. В значительной степени этот процесс может быть обеспечен за счет применения современных программных средств, обеспечивающих автоматизацию разработки и корректировки бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы сулит не мало выгод, например:

* заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;
* позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
* определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
* побуждает руководителя конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
* делает фирму более подготовленной к внезапным изменения рыночной ситуации;
* четко формулирует обязанности и ответственность всех руководителе.

Главное достоинство планирования заключается в том, что правильно составленный план дает перспективу развития фирмы. Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач:

* подготовка заявок существующих и вновь создаваемых фирм на получение кредитов;
* внедрение инновационных проектов;
* обоснование предложений по приватизации госпредприятий;
* открытие нового дела, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее деятельности;
* перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых направлений деятельности;
* составление проспектов эмиссии ценных бумаг приватизируемых и частных фирм;
* выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвесторов.

Бизнес-план - это перспективный документ, составляемый на несколько лет вперед. Основные рекомендации для подготовки бизнес-плана:

* краткость (изложение только самого главного по каждому разделу плана);
* доступность в изучении и понимании;
* лаконичность, убедительность.

Бизнес-план должен быть понятен не только специалистам, но и широкому кругу пользователей, он не должен быть перегружен техническими подробностями. Только заинтересовав потенциально инвестора предприниматель может рассчитывать на успех своего дела.

Чтобы бизнес-план был принят он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проекта, которые изучаются при разработки бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, но и быть достаточно полно проработанными, показывать, какие затраты необходимы на их реализацию и какой доход принесет проект. Степень инновационности и рискованности проекта определяет способ привлечения капитала. В тоже время, включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования. Основные функции бизнес-плана :

###### Внутрифирменная деятельность

* разработка концепций развития фирмы и конкретизация отдельных направлений ее деятельности
* разработка и осуществление проектов создания новой продукции(услуги)
* оценка внутреннего потенциала фирмы и выявление резервов
* подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и оборудования
* подбор новый и переобучение собственных рабочих и специалистов
* контроль за финансовыми результатами деятельности;
* мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы
* формирование благоприятного имиджа фирмы
* план мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций.

###### Внешние функции

* привлечение инвестиций для реализации проектов;
- обоснование для включения проектов в государственные программы и получения средств из централизованных источников
* получение банковских кредитов
* обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке
* организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств предприятий с использованием иностранного капитала и др. форм совместной деятельности.
* разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но сосновыми из них являются следующие:

* обоснование экономической целесообразности направления развития фирм;
* расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в перовую очередь объем продаж, прибыли, доходов на капитал;
* определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т. е. способа концентрации финансовых ресурсов;
* подбор работников, которые способны реализовать данный план.

 Каждая задача плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрации финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Процесс составления плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами, он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирм.

 Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов и кредиторов.

Материал бизнес-плана излагается просто и понятно. Он должен быть доступен различным группам людей, даже тем, которые имеют ограниченное знание о продукте и рынке. Объем и степень конкретизации разделов плана определяются спецификой фирмы и сферой ее деятельности.

# 1.2. Структура бизнес-плана

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом его содержание более или менее стандартное и включает в себя следующее:

***1.Резюме***

Это первый и краткий раздел бизнес-плана, который содержит общие выводы из последующих разделов. Важность правильного составления резюме заключается в том, что потенциальные инвесторы, а это прежде всего бизнесмены – люди занятые, с первых слов краткого описания предлагаемого проекта должны убедится в его экономической эффективности и возможности реализовать задуманный проект. В резюме предельно кратко излагается:

* суть проекта, его цели и потенциальная эффективность;
* возможность реализации проекта в конкретных рыночных условиях;
* кто и как будет осуществлять проект;
* потенциальные выгоды для инвестирования в проект: объем продаж, издержки производства и сбыта, норма прибыли, сроки окупаемости и возврата инвестированных средств.

***2.Товар:***

* какие потребности удовлетворяет предлагаемая к производству продукция или услуга;
* что их выгодно отличает от подобной продукции или услуг уже имеющихся на рынке;
* какими авторскими правами защищены предлагаемая продукция или услуги;
* какой может быть их цена и насколько она конкурентоспособна;
* какую норму прибыли обеспечит реализация продукции или услуг.

#### ***3.Рынок сбыта***

* кто основные потребители продукции или услуг;
* какой может быть объем сбыта в настоящее время и в перспективе;
* кто является основными конкурентами, объем их продаж,
* стратегия маркетинга, доходы от реализации;
* какова продукция конкурентов;
* по какой цене реализуют (продают) продукцию или услуги, уровень качества;

***4 .Стратегия маркетинга***

* предлагаемая система распределения и сбыта продукции или услуг на внутреннем и внешнем рынке;
* цена реализации и структура ценообразования;
* необходимые мероприятия по рекламе, предлагаемые рекламные средства и структура расходов на рекламу;
* мероприятия по содействия сбыту, паблик рилейшнз;
* дополнительные льготы покупателю.

***5. Производственная программа:***

* где будут производиться продукция и услуги;
* нужно ли создание новых производственных мощностей или можно переоснастить действующее предприятие;
* какие необходимы инвестиции для достижения оптимальной мощности;
* как будет обеспечено предприятие сырьем, комплектующими изделиями и другими факторами производства;
* какие будут использованы технологии и оборудование;
* будет ли это предприятие работать в кооперации с другими предприятиями.

***6.Организация производства:***

* какова будет организационная схема планируемого предприятия;
* насколько предприятие обеспечено кадрами – перечень имеющихся специалистов, их квалификация, опыт работы;
* каким будет уровень, форма оплаты труда разной категории работников, включая социальные льготы;
* какова будет технологическая схема предприятия.

***7. Оргнанизационно-правовая форма предприятия:***

* каков правовой статус, форма собственности на планируемом предприятии (товарищество, акционерное общество, кооператив, предприятие с участием зарубежного капитала, арендное предприятие и т.д.);
* какими правами будут располагать потенциальные инвесторы на предприятии (участие в управлении, владение контрольным пакетом акций, рядовой акционер), есть ли уже определившиеся инвесторы планируемого предприятия;
* какими правами наделены имеющиеся спонсоры и инвесторы;
* какими юридическими правами располагает предприятие данной формы, какие юридические акты целесообразно совершить потенциалному инвестору для того чтобы приобрести предлагаемые ему права и какую правовую ответственность это влечет п национальному и местному законодательству.

***8. Финансовый план***

* какой общий объем инвестиций необходим для создания предприятия;
* каковы источники финансирования (получение банковского кредита, собственные средства инициаторов создания предприятий, продажа акций);
* каковы должны быть структуру по финансированию по источникам и видам валют, по какому обменному курсу их предполагается привлекать;
* на каких условиях будут привлечены финансовые средства для обеспечения потребностей в долгосрочных инвестициях и оборотном капитале.

***9. Рентабельность проекта***

* каковы инвестиционные издержки на создание предприятия по видам (инвестиции в основной и оборотный капиталы, в инфраструктуру) , в целом и на единицу продукции;
* во сколько обойдется эксплуатация планируемого предприятия, организация сбыта продукции услуг;
* какие налоги должно платить планируемом предприятие
* в какие сроки и в каких размерах планируется вернуть заемные средства;
* каков может быть общий объем прибыли данного предприятия.

 Информация, приведенная в разделах бизнес-плана необходима для того, чтобы заинтересовать потенциального инвестора, но отнюдь не для принятия решения об инвестировании, тем более если речь идет о достаточно крупных инвестициях. Для такого решения необходим более основательные прединвестиционные исследования.

Для возбуждения первичного интереса инвесторов или спонсоров рассматриваемого проекта бизнес-план может быть составлен в виде более краткого предложения по бизнесу.

Трудовые и социальные показатели находят отражение в следующих разделах бизнес-плана: основные показатели, ресурсы для реализации бизнес-плана, организационная структура предприятия, программа действий, расчеты экономической эффективности.

Так, в бизнес-плане целесообразно указать, какие именно рабочие и специалисты по профилю, уровню образования, квалификации и опыту работы нужны для успешного выполнения производственного задания, какая заработная плата может быть им предложена, какова возможность привлечения работников на постоянную работу или по совместительству, какова ситуация на рынке труда относительно требуемых работников.

Если бизнес-план составляется в условиях уже действующего предприятия, то выполняется возможность использования наличного персонала, а также устанавливается необходимость привлечения дополнительных работников с указанием их специальности и других профессиональных требований к ним.

В бизнес-плане решаются вопросы о необходимости найма и размерах оплаты труда руководителей разного ранга, возможности и целесообразности их участия в прибылях предприятия.

В схеме организационной структуры предприятия отражаются состав и взаимоподчиненность должностных лиц и структурных подразделений, указывающих их функции и система взаимодействия. Это необходимо знать инвесторам, потому что нередко фирмы терпят крах из-за низкой организации деятельности.

# 1.3 Система трудовых показателей

# в разработке бизнес-плана

 Планирование труда опирается на систему трудовых показателей. Упразднение директивного планирования предоставляет предприятиям возможность самостоятельно решать вопрос о том, какие показатели использовать при планировании труда.

В бизнес-планах, а также при текущем планировании труда на предприятиях используются следующие трудовые показатели:

* трудоемкость производственной программы;
* годовой фонд рабочего времени 1-го работника в часах;
* среднюю продолжительность рабочего дня в часах;
* численность персонала, в том числе по категориям работников: рабочих, служащих и т.д.
* численность промышленно-производственного персонала (ППП);
* численность непромышленного персонала;
* среднюю заработную плату одного рабочего, одного работника ППП, одного работника по предприятию в целом;
* производительность труда (выработку);

*Для работников ППП* планируют следующие показатели:

* производительность труда а единицу продукции (услуг, работ);
* производительность труда (выработку) на одного рабочего, на одного работника ППП;
* темпы роста производительности труда;
* прирост объема продукции за счет роста производительности труда;
* численность ППП;
* численность рабочих, в том числе основных и вспомогательных;
* фонд оплаты по всем категориям персонала;
* удельный вес заработной платы в издержках производства;
* среднюю зараьотную плату по всем структурным подразделениям предприятия.

*По непромышленной группе* планируют показатели:

* численность работников;
* фонд оплаты труда;
* среднюю заработную плату.

Внутрипроизводственное (внутрифирменное) планирование труда направлено на то, чтобы обеспечить наилучшее использование персонала, эффективное функционирование производства, увеличение доходов предприятия (фирмы). Система планирования труда помимо экономического имеет ярко выраженный социальный аспект, состоящий в обеспечении роста доходов персонала, повышении ровня его квалификации, а следовательно, и удовлетворенности трудом.

Расчет плановых показателей целесообразно начинать с обоснования плановой трудоемкости производственной программы. Именно трудоемкость производства определяет в первую очередь величину таких показателей, как численность персонала и производительность труда. Производной величиной от численности персонала будет фонд оплаты труда.

Кроме расчетов трудовых показателей разрабатываются системы материального и нематериального стимулирования коллектива предприятия.

# ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

# 2.1. Характеристика предприятия

Расчеты численности производятся на машиностроительном предприятии. В связи с общим застоем в промышленности и спадом ее объемов предприятие переживало очень непростое время. Однако руководство предприятия и трудовой коллектив после упорной работы по улучшению качественных показателей выпускаемой продукции нашли возможность наращивать объем производства. Найдены дополнительные рынки сбыта.

Экономические показатели предприятия приведены в табл. 1. Объем выпуска приведен в сопоставимых ценах.

Таблица 1

| № п/п | Наименование | ед. изм. | 1999 | 2000 | 2001 | 2002(план) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Объем выпуска товарной продукции | млн. руб. | 142,45 | 123,0 | 175,9 | 218,5 |
| 2. | Затраты на 1 руб. товарной продукции | руб. | 0,97 | 0,49 | 0,9 | 0,79 |
| 3. | Среднесписочная численность, в том числе:  | чел. | 1850 | 1700 | 1910 | 1978 |
| 3.1. | Основные рабочие | чел. | 740 | 670 | 780 | 815 |
| 3.2. | Вспомогательные рабочие | чел. | 648 | 600 | 690 | 705 |
| 3.3. | Служащие и специалисты | чел. | 462 | 430 | 444 | 456 |
| 4. | Трудоемкость технологическая | тыс. н/час | 1295 | 1172 | 1382 | 1588 |
| 5. | Удельный вес технически обоснованных норм | % | 35 | 30 | 40 | 60 |
| 6. | Процент выполнения норм | % | 95 | 91 | 100 | 100 |
| 7. | Непроизводительные потери рабочего времени | % | 15,5 | 14 | 13,1 | 12,9 |
| 8. | Текучесть кадров | % | 40 | 46 | 35 | 20 |
| 9. | Выработка на одного работающего | тыс. руб. | 77 | 72,4 | 92,1 | 110,7 |
| 10. | Темпы роста выработки | % | 96 | 94 | 127,2 | 119,8 |

Предприятие выпускает деревообрабатывающие станки. Вид продукции определяет состав производств и цехов. В состав предприятия входят следующие отделы, цеха и службы.

**Основные цеха.**

* Литейный цех.
* Кузнечно-прессовый цех.
* Гальванический цех.
* Сборочный цех.

**Вспомогательные цеха.**

* Инструментальный цех.
* Ремонтно-механический цех.
* Электроцех.
* Транспортный цех.

**Отделы и службы.**

* Отдел главного механика.
* Отдел главного энергетика.
* Отдел главного технолога.
* Отдел главного конструктора.
* Отдел технического контроля.
* Коммерческие подразделения.
* Экономические подразделения

и ряд прочих мелких участков.

Расчет снижения трудоемкости основного производства производится на основании анализа плана организационно-технических мероприятий, разработанных предприятием.

Отведенного места в курсовой работе недостаточно для приведения их в полном объеме, поэтому расчет производится после укрупнения показателей и сведения их в табл. 2 по видам работ в нормо-часах.

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование видов работ | Трудоемкость планируемого периода | Снижение трудоемкости |
| до внедрения мероприят. | после внедрения мероприят. | условно годовая | с учетом срока внедрения |
|  | **Литейный цех** |  |  |  |  |
| 1. | литейные | 79 | 56,9 | 22,1 | 12,2 |
| 2. | формовочные | 134 | 105,3 | 18,7 | 20,6 |
| 3. | обрубка | 55 | 41 | 14 | 8,5 |
|  | Итого: | 268 | 203,2 | 64,8 | 41,3 |
|  | **Кузнечно-прессовый цех** |  |  |  |  |
| 1. | кузнечные | 96 | 69,2 | 26,8 | 18,3 |
|  | штамповочные | 52 | 40,7 | 11,3 | 7,2 |
| 3. | заготовительные | 31 | 28,1 | 2,9 | 2,1 |
|  | Итого: | 179 | 138 | 41 | 27,6 |
|  | **Механический цех** |  |  |  |  |
| 1. | токарные | 286 | 225,8 | 60,2 | 44,1 |
| 2. | фрезерные | 179 | 143,3 | 35,7 | 27,5 |
| 3. | шлифовальные | 36 | 29,9 | 6,1 | 5,6 |
| 4. | слесарные | 24 | 19,9 | 4,1 | 3,7 |
| 5. | прочие | 190 | 154,4 | 35,6 | 29,2 |
|  | Итого: | 715 | 573,3 | 141,7 | 110,1 |
|  | **Гальванический цех** |  |  |  |  |
| 1. | Гальванические | 79,4 | 63,2 | 16,2 | 12,3 |
| 2. | Лако-красочные | 10 | 8,2 | 1,8 | 1,5 |
|  | Итого: | 89,4 | 71,4 | 18 | 13,8 |
|  | **Сборочный цех** |  |  |  |  |
| 1. | слесарно-сборочные | 405 | 329,7 | 75,3 | 62,4 |
| 2. | настроечные | 131 | 104,3 | 26,7 | 20,2 |
|  | Итого: | 536 | 434 | 102,0 | 82,6 |

Расчет трудоемкости обслуживания производится в целом по предприятию в разрезе видов работ по обслуживанию ( табл. 3)

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование видов работ по обслуживанию | Трудоемкость планируемого периода | Снижение трудоемкости |
| до внедрения мероприят. | после внедрения мероприят. | условно годовая | с учетом срока внедрения |
| 1. | Инструментальные | 389 | 286 | 103 | 77,8 |
| 2. | Транспортные | 167 | 129 | 38 | 33,4 |
| 3. | Ремонтно-механические | 259,8 | 199,2 | 60,6 | 52 |
| 4. | Электроремонтные | 195 | 151,9 | 43,1 | 39 |
| 5. | наладчики | 167 | 128,5 | 38,5 | 33,4 |
| 6. | смазчики | 40,8 | 28,4 | 12,4 | 8,2 |
| 7. | контролеры ОТК | 217 | 166,8 | 50,2 | 43,4 |
| 8. | распределители работ | 92,8 | 71,5 | 21,3 | 18,6 |
| 9. | кладовщики | 37,1 | 28,7 | 8,4 | 7,4 |
| 10. | уборщики | 70,5 | 52,4 | 18,1 | 14,3 |
|  | Итого: | 1635,2 | 1241,6 | 393.6 | 327,5 |

**Расчет численности специалистов и служащих**

Расчет численности специалистов и служащих проводится в соответствии с приростом объемов производства и увеличением объема работ.

Численность ИТР и служащих определяется суммированием штатных расписаний по каждому подразделению предприятия.

На планируемый год предприятие определило дополнительную потребность в ИТР и служащих за счет укрепления коммерческой службы предприятия и создания группы инженеров-программистов для разработки автоматизированных систем управления предприятием и технологическими процессами. Результат их работы скажется только в следующем после планируемого году. Коммерческую службу намечено увеличить на 5 человек, группу программистов создать из 7 человек. Таким образом, увеличение численности инженерно-технических работников, служащих и управленческого персонала произойдет на 12 человек.

Таким образом, после определения численности работников по всем категориям, суммируя, получим плановую численность предприятия.Численность рассчитывается среднесписочная. Расчет сведен в табл. 4

Таблица 4

| № п/п | Категория работников | Базовая трудоемк-ость | Базовая числен-ность | Снижение трудо-емк. | Эконо-мия числе-нности | Итого-вая числен-ность |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Основные рабочие** |  |  |  |  |  |
| 1. | Литейный цех | 268 | 144 | 41,3 | 22 | 122 |
| 2. | Кузнечно-прессовый цех | 179 | 97 | 27,6 | 15 | 82 |
| 3. | Механический цех | 715 | 386 | 110,1 | 59 | 327 |
| 4. | Гальванический цех | 89,4 | 48 | 13,8 | 7 | 41 |
| 5. | Сборочный цех | 536 | 288 | 82,6 | 45 | 243 |
|  | Итого: | 1787,4 | 963 | 275.4 | 148 | 845 |
|  | **Вспомогательные рабочие** |  |  |  |  |  |
| 1. | Инструментальное | 389 | 210 | 77,8 | 42 | 168 |
| 2. | Транспортное | 167 | 90 | 33,4 | 18 | 72 |
| 3. | Ремонтно-механическое | 259,8 | 140 | 52 | 28 | 112 |
| 4. | Электроремонтное | 195 | 105 | 39 | 21 | 84 |
| 5. | наладчики | 167 | 90 | 33,4 | 18 | 72 |
| 6. | смазчики | 40,8 | 22 | 8,2 | 4 | 16 |
| 7. | контролеры ОТК | 217 | 117 | 43,4 | 23 | 94 |
| 8. | распределители работ | 92,8 | 50 | 18,6 | 10 | 40 |
| 9. | кладовщики | 37,1 | 20 | 7,4 | 4 | 16 |
| 10. | уборщики | 70,5 | 38 | 14,3 | 7 | 31 |
|  | Итого: | 1636 | 882 | 327,5 | 175 | 705 |
| 1. | Инженерно-технические работники | – | 444 | – | 12 | 458 |
|  | Всего: | 3423,4 | 2289 | 602,9 | 311 | 1978 |

Таким образом, общая среднесписочная численность предприятия 1978 человек на планируемый период.

# 2.2. Расчет фонда заработной платы на 2002 год

При планировании фонда заработной платы на 2002 год используются данные, полученные в разделе 2.2., кроме них принимаем:

К доплаты за работу в ночные часы = 0,03.

К доплаты за работу выходные дни =0,015.

К доплаты отпускной компенсации = 0,08.

К доплаты за отсутствующего работника = 0,04.

К доплаты кормящим матерям и подросткам = 0,015.

На предприятии принята следующая тарифная сетка для рабочих (таблица 5).

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Разряды |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Тарифные коэффициенты | 1.0 | 1.3 | 1.69 | 1.91 | 2.16 | 2.44 |
| Тарифная ставка руб/час. | 3.4 | 4.42 | 5.75 | 6.99 | 7.34 | 8.3 |

Для ИТР и служащих (таблица 6).

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Разряд |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Тарифный коэффициент | 1 | 1,13 | 1,5 | 1,8 | 2,4 | 2,8 | 3,2 |
| Месячный оклад | 1500 | 1700 | 2250 | 2700 | 3660 | 4200 | 4800 |

Механический цех

Технологическая трудоемкость программы 2002г.- 614,9 н/час.

Трудоемкость обслуживания 2002 г. - 174400 н/час.

Распределение трудоемкости по сложности выполняемой работы имеет вид (тыс. н/час) (таблица 7).

Таблица 7.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Разряд | Всего |
|  | II | III | IV | V | VI |  |
| Технологическая трудоемкость | 50,8 | 109,3 | 226 | 156,3 | 72,5 | 614,9 |
| Трудоемкость обслуживания | 10,9 | 23,3 | 61,5 | 62,7 | 16 | 174,4 |
| Итого | 61,7 | 132,6 | 287,5 | 219 | 88,5 | 789,3 |

Инженерно-технический персонал в соответствии со штатным расписанием распределены следующим образом (таблица 8).

Таблица 8.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Тарифные разряды |
|  | чел. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ИТР и служащие | 47 | 28 | 8 | 4 | 1 |

Определяем тарифный фонд заработной платы по каждому разряду работ

Фi = Ti . Vi

где Фi - фонд заработной платы по i-му разряду,

 Тi - тарифная ставка i-го разряда,

 Vi - объем работ по i-му разряду.

Расчеты сводим в таблицу 9

Таблица 9.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | Разряд | Тi | Vi | Фi (тыс.руб.) |
| Рабочие | 2 | 4,42 | 61,7 | 272,7 |
|  | 3 | 5,75 | 132,6 | 762,5 |
|  | 4 | 6,49 | 287,5 | 1866 |
|  | 5 | 7,34 | 219 | 1607 |
|  | 6 | 8,3 | 88,5 | 734,5 |
| Всего |  |  |  | 5243 |
| ИТР и  | 1 | 1500 | 47 | 70,5 |
| служащие | 2 | 1700 | 28 | 47,6 |
|  | 3 | 2250 | 8 | 18 |
|  | 4 | 2700 | 4 | 10,8 |
|  | 5 | 3600 | 1 | 3,6 |
| Всего |  |  |  | 150,5\*12=1806 |
| ИТОГО | 7049 |

Произведем расчет доплат.

Доплата за работу в ночные часы

Дн = Фзр . Кн,

где Дн - сумма доплаты за работу в ночные ч сы,

 Фзр - фонд заработной платы рабочих,

 Кн - коэффициент доплаты.

**Дн = 5243\*0,03=157,3**

Доплата за работу в выходные и праздничные дни

Дв = Фз . Кв,

где Дв - доплата за выходные дни,

 Фз - общий фонд заработной платы,

 Кв - коэффициент доплаты.

**Дв = 7049\*0,015=105,7**

Оплата отпусков

До = Фз . Ко,

где До - оплата отпусков,

 Фз - общий фонд заработной платы,

 Ко - коэффициент доплаты.

**До = 7049\*0,08=564**

Доплата за отсутствующего работника

Дор = Фз . Кор,

где Дор - доплата за отсутствующего работника,

 Фз - общий фонд заработной платы,

 Кор - коэффициент доплаты за отсутствующего работника.

**Дор = 7049\*0,04=282**

Доплата кормящим матерям и подросткам

Дкм = Фз . Ккм,

где Дкм - доплата кормящим матерям и подросткам,

 Фз - фонд заработной платы,

 Ккм - коэффициент доплаты кормящим матерям и подросткам.

**Дкм=7049\*0,015=108**

Определяем фонд заработной платы механического цеха.

Фз.о. = Фз + Дн + Дв + До + Дор + Дкм = 7049+157,5+105,7+564+282+108=8266,2

Аналогичным образом производятся расчеты по остальным видам производств.

Трудоемкость программы 2002 г. (таблица 10).

Таблица 10.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nп/п | Наименование производства | Технологическая трудоемкость | Трудоемкость обслуживания | Всего |
| 1. | Литейное | 226,7 | 44,7 | 271,4 |
| 2. | Кузнечно-прес.  | 151,4 | 17,5 | 168,9 |
| 3. | Гальваническое | 75,6 | 12,3 | 87,9 |
| 4. | Сборочное | 453,4 | 104,7 | 458,1 |
| 5. | Инструментальное | - | 311 | 311 |
| 6. | Ремонтно-механическое | - | 199,2 | 199,2 |
| 7. | Электро-ремонтное | - | 151,9 | 151,9 |
| 8. | Прочее  | - |  |  |
|  | ИТОГО | 907,4 | 1133 | 2040,7 |

Распределение трудоемкости программы 2002 года по сложности выполняемых работ распределилась следующим образом (таблица 11).

Таблица 11.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Разряды |
|  | II | III | IV | V | VI |
| Технологическая трудоемкость | 54,5 | 115,1 | 307 | 350,6 | 80 |
| Трудоемкость обслуживания | 43,7 | 93,2 | 246,1 | 281 | 64 |
| ИТОГО | 98,2 | 208,3 | 553,1 | 631,6 | 144 |

Инженерно-технический и административно-управленческий персонал предприятия в соответствии со штатным расписанием распределен по тарифным ставкам (таблица 12).

Таблица 12.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Тарифные разряды |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ИТР, служащие АУП | 164 | 122 | 45 | 19 | 12 | 5 | 1 |

Определим фонд заработной платы по каждому тарифному разряду и результат сведем в таблицу 13

Таблица 13

| Категория | Разряд | Тi | Vi | Фi |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочие | 2 | 4,42 | 92,8 | 410,2 |
|  | 3 | 5,75 | 208 | 1196 |
|  | 4 | 6,49 | 553,1 | 3589,6 |
|  | 5 | 7,34 | 631,6 | 4635,9 |
|  | 6 | 8,3 | 144 | 1195,2 |
| Всего |  |  |  | 11026,9 |
| ИТР и  | 1 | \* 18 | 164 | 2952 |
| служащие | 2 | \* 20,4 | 122 | 2452,2 |
|  | 3 | \* 27 | 45 | 1215 |
|  | 4 | \* 32,4 | 49 | 1587,6 |
|  | 5 | \* 43,2 | 12 | 518,4 |
|  | 6 | \* 50,4 | 5 | 252 |
|  | 7 | \* 57,6 | 1 | 57,6 |
| ИТОГО | 9034,8 |
| Всего | 20061,7 |

 Произведем расчет доплат.

Дн = 11026,9\*0,03 = 330,8

Дв = 20061,7\*0,015 = 300,9

До = 20061,7\*0,08 = 1604,9

Дор = 20061,7\*0,04 = 802,5

Дкм = 20061,7\*0,015 = 300,9

Фз= 1026,9+20061,7+330,8+300,9+1604,9+802,5+300,9=34428,1 руб.

К полученному результату прибавим фонд заработной платы механического цеха и получим:

ФЗП=34428,1+8266,2=42694,3 тыс.руб

Итак: общий годовой фонд заработной платы исчисленный по тарифным ставкам и окладам равен 42694 тыс. руб.

Исходя из планируемой прибыли предприятия выделено на фонд материального поощрения сумма равная 30 процентам тарифного фонда заработной платы.

Таким образом, фонд заработной платы предприятия с фондом материального поощрения составит

42694,3\*1,3 = 55502,6 тыс. руб.

# 2.3.Система премирования

Предприятие имеет систему годового премирования для двух категорий сотрудников - высших руководителей и руководителей среднего звена. Принцип системы премирования одинаков - установление планируемой премии в начале года и определение величины вознаграждения на основе оценки различны для двух категорий. Для высших руководителей целевая премия колеблется в рамках 20-40 процентов годового оклада, причем при выполнении личного плана менее чем на 70 процентов премия не выплачивается вообще, при выполнении плана на 70-90 процентов - выплачивается 50 процентов планируемой премии, на 91-99 процента – 70 процентов планируемой премии, на 100-110 процентов – 100 процентов планируемой премии, на 110-120 процентов – 110 процентов и свыше 120 процентов - 120 процентов премии. Для руководителей среднего звена планируемая премия устанавливается в пределах 10-20 процентов годового оклада, при выполнении личного плана менее чем на 80 процентов - премия не выплачивается, при выполнении плана на 80-99 процентов - выплачивается 70 процентов планируемой премии, при выполнении плана на 100-110 процентов - выплачивается 100 процентов, при выполнении плана более чем на 110 процентов - 110 процентов.

Для стимулирования эффективности труда на предприятии разработана система материального поощрения работников. Основные воздействие этой системы направлены на следующие факторы:

1. Выполнение и перевыполнение норм выработки.

2. Показатели качества продукции.

3. Ритмичность выпуска продукции.

4. Производственная дисциплина.

5. Культура производства.

6. Экономия материальных ресурсов.

7. Соблюдение правил техники безопасности и промышленной санитарии.

8. Исполнительская дисциплина.

Положения четко определяют показатели и размер премирования. Причем, система построена на принципе, что премию не получают, а зарабатывают.

Так, выполнение нормы выработки на 100 процентов дает право на получение премий по остальным показателям.

Показатели качества подразумевают сдачу продукции контролерам ОТК с первого предъявления.

Например, в положении указано, что сдача продукции с первого предъявления в размере 90 процентов от количества предъявлений премируется 5-ю процентами тарифной зарплаты, 95 процентов - 7 процентов премии и 100 процентов - 10 процентов премии.

Под ритмичностью понимается выполнение графиков изготовления деталей и готовой продукции. Приводится методика расчета ритмичности. Эта премия устанавливается линейному руководству производственного подразделения: мастерам, старшим мастерам, начальникам участков. При ритмичности менее 90 процентов премия не начисляется. От 90 процентов до 95 процентов - 5 процентов тарифного оклада. Свыше 95 процентов - 10 процентов оклада. При ритмичности менее 90 процентов - премии начисленные за другие показатели могут быть уменьшены.

Таким же образом стимулируется культура производства. Еженедельно комиссия по культуре производства выставляет оценки производственным подразделениям и в зависимости от этой оценки устанавливается размер премии. Очень жесткие условия премирования за соблюдение производственной дисциплины. Так до появления в нетрезвом состоянии на рабочем месте работник может быть лишен всех видов премии несмотря на его результаты, достигнутые в других факторах премирования.

Очень важное положение о премировании за исполнительскую дисциплину. Это положение распространяется только на инженерно-технических работников и работников управления. Смысл его в том, что по соответствующей методике рассчитывается коэффициент исполнительности, т.е. соотношение исполняемых поручений, мероприятий в срок, к исполненным с опозданием или же вообще не исполненным. В зависимости от того насколько он отличается от единицы корректируется размер премии начисленной по другим показателям.

Совершенствуя систему поощрения сотрудников необходимо преодолеть формализм при подведении итогов работы подразделений предприятий и отдельных его сотрудников. Без этого любая, даже самая совершенная, система стимулирования никогда не принесет положительных результатов. Устранение этой проблемы задача довольно сложная так как источником прблемы является человек. Следовательно, сведение к минимуму субъективизма можно добиться только за счет внедрения организационно-техничческих методов, таких как постаановкак учета показателей на ЭВМ с запретом корректировок. Необходимо сократить количество показателей премирования, одновременно увеливив и общий размер премирования и долю каждого показателя в нем. Предложения сведем в таблицу 12.

Таблица 12.

| Виды оплаты | Метод исчисления | Назначение |
| --- | --- | --- |
| Дополнительная заработная плата |
| Доплата за условия и интенсивность труда | В процентах к ставке соответствующего наименования профессии, должности. При фиксированной оплаты начисляется ха время фактической работы с условиями труда, отклоняющимися от нормальных. При сдельной оплате включается в расценку и начисляется на весь объем работ, выполняемых в этих условиях | Частичная компенсация за работу с неблагоприятными условиями труда |
| Повышенные сдельные рас­ценки для рабо­чих как до­плата за работу по технически обоснованным нормам | Увеличение до 20 процентов сдельной расценки для рабочих-сдельщиков | Стимулирование работы по более прогрессивным и на­пряженным нормам трудовых затрат  |
| Доплата за ра­боту в много­сменном режиме | В вечернюю смену 20 процентов за фактически отработанное время, в ночную 40 процентов. | Увеличение объема выпускае­мой продукции за счет обеспечения максимальной загрузки производственных мощностей |
| Премия за основные результаты хозяйственной деятельности |
| Рабочим | До 75 процентов ставки и сдель­ного заработка с учетом всех до­плат и надбавок и фактически от­работанного времени | Выполнение заданного объема работ, обеспечение требуемого качества выпускаемой продук­ции, выполнение показателей по культуре производства |
| Руководителям производственных подразделений и цехов  | До 85 процентов должностных окладов с учетом всех доплат и надбавок за фактически отработанное время | Выполнение установленных показателей хозяйственной деятельности (объем производ­ства, затраты на производство, качество продукции, культура производства) |
| Подразделения непромышленной сферы | До 60 процентов ставок с учетом всех доплат и фактически отработанного времени | Обеспечение выполнения ос­новных показателей деятельно­сти предприятия в целом и за­крепленных за подразделением специфических функций |

Практика показала, что при неформальном подходе к Положениям о премировании и контроле за премияобразующими показателями эффект от этой системы ощутим. Он выражается в первую очередь в том, что коллектив работает более четко, с определенной степенью ответственности, стремится выполнить плановые показатели. Возрастает качество выпускаемой продукции, уменьшаются непроизводительные потери, повышается производительность труда, что в итоге ведет к экономии трудовых затрат и, следовательно, экономии фонда заработной платы.

# 2.4. Нематериальное стимулирование.

Предприятие предоставляет следующие льготы своим сотрудникам:

* компенсация на питание (30 руб. в день);
* два комплекта спецодежды в год;
* материальная помощь в размере среднемесячного заработка в случае свадьбы;
* материальная помощь в размере половины среднемесячного заработка в случае смерти одного из близких.

Кроме того, Положение о предоставлении дополнительных отпусков в целях закрепления кадров на заводе предусмотрено увеличение ежегодного оплачиваемого отпуска на один день за каждой отработанный на предприятии год.

Этим же Положением предусмотрена возможность предоставления отпуска без сокращения заработной платы в размере трех лет матерям, имеющим детей в возрасте до 10 лет.

С оплатой использования прибыли предусмотрена частичная компенсация (до 50 процентов) оплаты за посещение детского сада детьми сотрудников предприятия.

Работникам предприятия, занятых на вредных участках производства установлен дополнительный оплачиваемый отпуск.

Поощряется повышение квалификации сотрудникам предприятия. Так студентам высших учебных заведений (имеется ввиду коммерческие), которые обеспечиваются по профильным специальностям производится частичная компенсация (до 30 процентов) платы за обучение.

Установив перечисленные выше льготы своим сотрудникам, администрация предприятия провела серьезную работу в коллективе, объясняя, что все льготы могут быть получены только в том случае, когда предприятие имеет достаточную массу прибыли.

Поэтому, наличие льгот работникам предприятия, стимулирует их деятельность. Но еще больший стимул в понимании того, что без эффективного труда и отсутствия достаточной массы прибыли льгот не получить.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. Это одновременно поисковая, научно-исследовательская и проектная работа. Бизнес-планирование является инструментом к повышению степени осуществления идей и проектов любого типа. Любую сложную проблему можно разделить на более простые, затем детализировать и рассмотреть вероятность их осуществления. Бизнес-план должен быть понятен не только специалистам, но и широкому кругу пользователей, он не должен быть перегружен техническими подробностями. Только заинтересовав потенциально инвестора предприниматель может рассчитывать на успех своего дела.

Трудовые и социальные показатели находят отражение в следующих разделах бизнес-плана: основные показатели, ресурсы для реализации бизнес-плана, организационная структура предприятия, программа действий, расчеты экономической эффективности. В бизнес-плане решаются вопросы о необходимости найма и размерах оплаты труда руководителей разного ранга, возможности и целесообразности их участия в прибылях предприятия.

Планирование труда опирается на систему трудовых показателей. Упразднение директивного планирования предоставляет предприятиям возможность самостоятельно решать вопрос о том, какие показатели использовать при планировании труда.

Внутрипроизводственное (внутрифирменное) планирование труда направлено на то, чтобы обеспечить наилучшее использование персонала, эффективное функционирование производства, увеличение доходов предприятия (фирмы). Система планирования труда помимо экономического имеет ярко выраженный социальный аспект, состоящий в обеспечении роста доходов персонала, повышении ровня его квалификации, а следовательно, и удовлетворенности трудом.

Предприятие имеет систему годового премирования для двух категорий сотрудников - высших руководителей и руководителей среднего звена. Принцип системы премирования одинаков - установление планируемой премии в начале года и определение величины вознаграждения на основе оценки различны для двух категорий. Для стимулирования эффективности труда на предприятии разработана система материального поощрения работников. Положения четко определяют показатели и размер премирования. Причем, система построена на принципе, что премию не получают, а зарабатывают.

Практика показала, что при неформальном подходе к Положениям о премировании и контроле за премияобразующими показателями эффект от этой системы ощутим. Он выражается в первую очередь в том, что коллектив работает более четко, с определенной степенью ответственности, стремится выполнить плановые показатели. Установив льготы своим сотрудникам, администрация предприятия провела серьезную работу в коллективе, объясняя, что все льготы могут быть получены только в том случае, когда предприятие имеет достаточную массу прибыли.

Поэтому, наличие льгот работникам предприятия, стимулирует их деятельность. Но еще больший стимул в понимании того, что без эффективного труда и отсутствия достаточной массы прибыли льгот не получить.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности “Менеджмент”.М.:МГУ, 1995.
2. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.М.:Дело, 1992.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск.:1998.
4. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления (пер. с английского). М.: Агенство “Фаир”, 1998.
5. Семиков В.Л. Менеджер. Советы и рекомендации. М.: Вузовская книга. 1998.
6. Удальцова М.В. Социология управления. Учебное пособие. Москва-Новосибирск:1999.