Содержание

1. Совершенствование управления формирования и развития трудового коллектива на предприятии

1.1 Разработка мероприятий

1.2 Разработка мероприятий по обеспечению удовлетворённости потребителей и других заинтересованных сторон

1.3 Расчет материального стимулирования

Список литературы

1. Совершенствование управления формирования и развития трудового коллектива на предприятии

Основным из мероприятий по повышению качества продукции мы предлагаем совершенствование управления формированием и развитием трудового коллектива на предприятии. Ведь трудовой коллектив является самым главным звеном в производстве качественной продукции.

При анализе положения дел организационно - экономической и социальной сферах деятельности предприятия, можно сделать следующие выводы и предложения мероприятия по совершенствованию управления формированием и развитием трудового коллектива.

Средний уровень заработной платы на заводе в 2009 году составлял 5443,5 р., то в целом по предприятию он находиться на приемлемом уровне. Не смотря на то, что на предприятии существуют различные системы премирования, доплаты, компенсации и т.д. их процент довольно мал. Поэтому на предприятии необходимо увеличить размер заработной платы хоты бы на 5% путем пересмотра методов нормирования труда и системы премирования. Данные расходы приведут к незначительному увеличению себестоимости продукции и, следовательно, незначительно скажутся на конечных результатах деятельности предприятия. Это поможет в будущем, так как предприятие планирует увеличить объёмы производства продукции .

Во время прохождения производственной практики, были проведены наблюдения, которые показали, что в большой процент составляет неудовлетворённость работников заработной платой.

1.1 Разработка мероприятий

Для этого мы предлагаем следующие мероприятия. Для начала, руководству необходимо задуматься о сложившейся системе адаптации как вновь принимаемых работников, так и работников, прошедших подготовку или переподготовку для работы по другим или смежным профессиям. Для этого руководителю необходимо, помимо пересмотра системы оплаты труда, следует обратить внимание на условия, содержание и организацию труда. По данному вопросу можно разработать следующие мероприятия:

* пересмотреть должностные инструкции некоторых профессий;
* использовать рациональные приёмы и методы труда, чтобы обеспечить наиболее экономное выполнение операций с позиции затрат времени и усилий работника;
* улучшить организацию рабочего места, для оснащения необходимыми средствами производства и рационального размещения на производственной площади;
* ввести самоконтроль за качеством продукции и ответственности за получаемые результаты.

Руководству также необходимо проанализировать стили и методы, применяемые в процессе управления и включить во внимание социально - психологические особенности подчинённых трудовых коллективов (к ним относятся профессионально – квалификационные характеристики, половозрастной состав, тип межличностных отношений, интеллектуальный и профессиональный состав группы, принятые ценности и нормы).

Также мы предлагаем при найме кандидата на работу проводить тестирование, при проведении, которого можно оценить личные качества кандидата и выявить его адаптацию. Исходя из этого, предприятию предлагается создание службы адаптации, согласно которой предлагается наделить одного из работников отдела кадров соответствующими функциями, включающие:

1. Проведение разъяснительных работ в организации.
2. Создание корпоративной культуры труда.
3. Разъяснение и формулирование коллективу целей организации как долгосрочных, так и текущих.
4. Повышение заинтересованности в труде.
5. Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим и правовым вопросам адаптации.
6. Умение выявлять и устранять конфликтные ситуации в коллективе.
7. Проведение адаптации новых работников в организации.

В связи с тем, что объёмы производства на предприятии постоянно увеличиваются, то за последнее время увеличился возврат по браку из других цехов (со сборочных в заготовительные цеха), также приходят рекламации от заказчиков продукции, исходя из этого предлагается ввести оперативки по качеству производства продукции с производственными работниками. Эту функцию предлагается выполнить выполнять начальнику БТК или его заместителю. Данная служба существует при каждом производственном цехе.

1.2 Разработка мероприятий по обеспечению удовлетворённости потребителей и других заинтересованных сторон

Также необходимо ввести разработку мероприятий по обеспечению удовлетворённости потребителей и других заинтересованных сторон, что позволит увеличить спрос на продукцию предприятия и снизить претензий к браку и выполнить цели запланированные:

* довести увеличение объёмов производства товаров в 2006 году не менее чем на 10% к 2005 году;
* сократить количества принятых рекламаций по авиационной технике;
* сократить претензий по ТНП относительно выпуска;
* выделить на мероприятия по охране труда денежные средства в размере 670 000 рублей (перспективный план предприятия);
* по всем наиболее важным видам закупаемой продукции установить прямые долгосрочные взаимовыгодные договорные отношения.

Для повышения производительности труда предлагается: снижение трудоемкости продукции за счет внедрения мероприятий научно - технического прогресса, комплексной механизации и автоматизации производства и замены устаревшего оборудования.

Большое внимание следует уделять повышению квалификации специалистов и руководителей, особенно работников отдела реализации. Это мероприятие позволит добиться больших успехов в совершенствовании качества производимой продукции, расширении рынка сбыта, укреплении позиции предприятия на рынке. Также на предприятии необходимо ввести рациональное соподчинение должностей, более чёткое распределение их обязанностей, ввести оптимальную централизацию и децентрализацию управления на всех уровнях. Важной мерой по совершенствованию управления остаётся обеспечение сотрудников всех отделов, руководителей и специалистов хорошо отработанными положениями о подразделениях (службах) и должностными инструкциями.

Также мы предлагаем для кадровой службы в новых экономических условиях соединять цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегии развития предприятия.

Так как на предприятии достаточно высокий удельный вес работающих пенсионеров, что соответственно, несмотря на их опыт работы, увеличивает длительность производственного процесса, это ведёт к нарушению морально - психологического климата в трудовых коллективах, то в данной ситуации можно предложить "омоложение" таких коллективов путем "замены" работников пенсионного возраста на более молодой, квалифицированный контингент, обладающий новыми знаниями и идеями в области техники и технологии, тем самым повысить эффективность производства. Но это необходимо осуществлять как можно более лояльно и гибко, предоставляя различные, социальные гарантии и выплаты, для того чтобы у них в последующем не осталось негативного отношения к предприятию.

Также мы предлагаем набор персонала на вакантные должности, производить не только через центры занятости и учебных заведений, но и путем обучения, повышение квалификации, продвижения собственных работников. При этом объективное решение о выборе подходящего кандидата должно основываться на использовании всевозможных методов сбора информации, позволяющих наиболее полно оценить их соответствие предлагаемой должности.

Таким образом, развитие трудовой карьеры работников повисит их мотивацию к труду. Что приведет к росту его эффективности, боле успешному достижению целей организации, поддержанию психологической устойчивости и здорового социально — психологического климата в коллективе.

1.3 Расчет материального стимулирования

Для совершенствования системы материального стимулирования на увеличение заработной платы и рационализацию системы премирования мы предлагаем выделить сумму в размере 6802996 руб. в год, которая рассчитана в среднем по 6 разряду (1731\*0,05\*7988\*12мес= 6802996) и дана оценочно, так как этот процесс сопряжен с прогнозируемым ростом уровня производительности труда.

Расширив функции одного из работников отдела кадров, необходимо назначить ему доплату за совмещение профессий (30% применяемая на предприятии за совмещение профессий) в размере 630 рублей в месяц, что за год составит 7560 рублей.

На проведение обучения, подготовки или переподготовки персонала планируется выделить 53 000 рублей в год., которая пойдет также на посещение курсов повышения квалификации.

Кроме того, руководство предприятия должно развивать общую корпоративную культуру труда и систему трудовых отношений, направленных на приобретение наглядных пособий и различных методических материалов. На эти мероприятия предлагается выделить 26000 рублей в год.

Все вышеперечисленные мероприятия приведут к ускорению процесса адаптации работников, росту его эффективности и, как следствие этого, к сокращению текучести кадров, а, следовательно, снижению себестоимости производимой продукции и увеличению прибыли предприятия.

В таблице 1 представлена смета расходов на внедрение предложенных мероприятий и удельный вес каждой из статей расходов.

Таблица 1 – Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты руб. в год | Удельный вес статьи затрат |
| Совершенствование системы оплаты труда и Материального стимулирования с отчислениями в ЕСН | 8296337 | 91,6 |
| Внедрение в штатное расписание предприятия должности специалиста для адаптации (доплата за совмещение профессий) с отчислениями в ЕСН | 9526 | 0,08 |
| Проведение обучения, подготовки или переподготовки персонала. | 53000 | 0,6 |
| Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений | 26000 | 0,30 |
| Мероприятия по охране труда | 670000 | 7,42 |
| Всего | 9054863 | 100 |

Таким образом, общая сумма расходов на предлагаемые мероприятия составляет 11,3 % от чистой прибыли предприятия, при этом наибольший удельный вес в данной структуре затрат занимают мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда и материального стимулирования (91,6 %). Все остальные мероприятия имеют незначительный удельный вес.

Для определения эффективности внедрения предлагаемых мероприятий используем показатель чистого дисконтного дохода (ЧДД) или интегрального экономического эффекта (Эинт), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина этого показателя вычисляется по следующей формуле:

 **Тк**

**Эинт = ЧДД=Р-К= (Pt-Kt)\*αt,**(8)

 **t=Tn**

где Р – экономические результаты за расчётный период, руб.;

К – затраты на проведение мероприятий за расчётный период, руб.;

Тn *–* начальный шаг (начальный год расчетного периода);

Тk – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

Pt – экономические результаты, достигаемые на t-ом шаге, руб.;

Kt – затраты, осуществляемые на t-ом шаге, руб.;

αt – коэффициент дисконтирования (в расчетах примем его значение исходя из нормы дисконтирования 12% – наиболее близкой к ставке рефинансирования ЦБ РФ).

Для внедрения предложенных мероприятий предлагаем взять период с 2006 года по 2008 год. Для планирования показателей 2009 год будем использовать метод простой экстраполяции – средний абсолютный прирост:

Yi +1 = Δ y + yn **(**9**),**

где Уi + 1 – планируемая величина,

Δ у – средний абсолютный прирост;

y n – последнее значение фактора в ряду.

Средний абсолютный прирост находится по формуле:

(10),

где Y1 – первое значение фактора в ряду;

n – число периодов.

***Спланируем чистую прибыль предприятия на 2010год***

Определим средний абсолютный прирост чистой прибыли:

 тыс.руб.

Спланируем чистую прибыль на 2005 год:

У2008 = 9689 + 79727 = 89416 тыс.руб.

Спланируем чистую прибыль на 2006 год:

У2009 = 89416 + 9689 = 99105 тыс.руб.

Спланируем чистую прибыль на 2007 год:

У2008 = 99105 + 9689 = 108794 тыс.руб.

Из данных расчетов можно сделать вывод, что экономический результат (дополнительный доход) уже в первом прогнозируемом году может составить 9689 тыс.руб.

Таким образом, подставляя данные в формулу номер (7), интегральный экономический эффект (чистый дисконтированный доход) за прогнозируемый период составил 1 876 504 руб., хотя уже в начале второго года предлагаемые мероприятия окупятся сполна:

Эинт = ЧДД = (9689000 – 9054863)\* 1 + (9689000 – 9054863)\*0,98+ (9689000 – 9054863)\*0,97 = 1 876 504 руб.

Так как эффект положителен, то его можно считать экономически целесообразным.

Также по методу простой экстраполяции можно спрогнозировать удельный вес зарплаты работников в общем фонде и удельный вес заработной платы не одного работника предприятия и на 2008 год. Данные возьмем за последние четыре года (Таблица 2).

Таблица 2 – Социальные показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Затраты на оплату труда, тыс.руб. | 261401, | 315374,9 | 426593,3 | 521790 |
| Средняя заработная плата работников в месяц, руб. | 2821,1 | 3398,1 | 4558,8 | 5443,5 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 7722 | 7734 | 7798 | 7988 |

Определим средний абсолютный прирост удельного веса зарплаты работников в общем фонде заработной платы:

тыс.руб.

Спланируем удельный вес зарплаты работников в общем фонде заработной платы на 2005 год:

У2006 = 521790 + 86796,3 = 608586,3 тыс.руб.

Спланируем удельный вес зарплаты работников в общем фонде заработной платы на 2006 год:

У2007 = 86796,3 + 608586,3 = 695382,6 тыс. руб.

Спланируем удельный вес заработной платы работников в общем фонде заработной платы на 2007 год:

У2008 = 86796,3 + 695382,6 = 782178,9 тыс.руб.

Определим средний абсолютный прирост средней заработной платы на одного работника:

тыс.руб.

Спланируем удельный вес средней заработной платы на одного работника на 2008 год:

У2008 = 5443,5 + 884,1 = 6327,6 руб.

Спланируем удельный вес средней заработной платы на одного работника на 2009 год:

У2009= 6327,6 + 884,1 = 7211,7 руб.

Спланируем удельный вес средней заработной платы на одного работника на 2010 год:

У2010 = 7211,7 + 884,1 = 8095,8 руб.

Как видно на планируемый 2010 год ситуация предприятия должна измениться в лучшую сторону. Чистая прибыль предприятия увеличится на 9689 тыс.руб. Удельный вес заработной платы работников предприятия увеличится на 86796,3 тыс.руб., так как увеличивается количестве работников. Также к 2007 году должно произойти увеличение средней заработной платы на 884,1 руб.

Материальное и моральное стимулирование труда содействует развитию интереса работников как к самой работе, так и общим ее результатам: чувству собственной полезности и уверенности в стабильности деятельности организации, что, в свою очередь, ведет к повышению качества продукции, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Корольков В., Брагин В. – Процессы управления организацией: – Ярославль: Яртелеком, 2001г.
2. Строителев В.Н., Яницкий В.Е. – Статистические методы в управлении качеством: – М.: «Европейский центр по качеству», 2004 г.
3. Зубик В.Б., Ильин А.И. – Основы менеджмента и маркетинга: – Минск: Высшая школа, 1995 г.
4. Международный стандарт ИСО 10012-1 1992 – Требования, гарантирующие качество измерительного оборудования: Часть 1. Система подтверждения метрологической пригодности измерительного оборудования.
5. Международные стандарты – «Управление качеством продукции» ИСО 9000 – ИСО 9004, ИСО -8402: – М.: Издательство стандартов, 1983 г.
6. Международный стандарт ISO 9000 – 2000 – Системы менеджмента качества: Основные положения и словарь.