

Содержание

1. Ознакомление с предприятием и особенностями его работы. Организационно-производственная структура АТП

2. Выполнение обязанностей дублеров инженерно-технических работников среднего звена

2.1 Права и обязанности мастера участка

2.2 Производственный план участка и организация его выполнения

2.3 Основные технико-экономические показатели участка

2.4 Форма организации труда на участке

2.5 Роль мастера в соблюдении технологии изготовления деталей, в обеспечении безопасности выполнения работы

2.6 Роль мастера в приеме на работу, в расстановке рабочих и выдаче им заданий, контроль мастера за выполнением заданий рабочими

2.7 Работа мастера с нарушителями трудовой и производственной дисциплины, воспитательная работа на участке

2.8 Решение мастером вопросов оплаты труда и премирования рабочих за достигнутые производственные показатели

2.9 Роль мастера в создании здорового морально-психологического климата на участке, методы работы мастера с людьми

2.10 Работа мастера по выявлению причин брака при обработке деталей, меры, применяемые для их предупреждения и устранения

2.11 Работа мастера по рационализации и изобретательству на участке

2.12 Участие мастера в работе по повышению разрядов кадровым рабочим, в присвоении разрядов молодым рабочим и практикантам

2.13 Анализ работы мастера и предложения по ее улучшению

2.14 Мастер и система тиражирования знаний

Список литературы

1. Ознакомление с предприятием и особенностями его работы. Организационно-производственная структура АТП

Автотранспортные предприятия (АТП) осуществляют планирование, организацию и выполнение перевозок грузов и пассажиров, техническое обслуживание (ТО), текущий ремонт (ТР) и хранение автомобильного подвижного состава.

АТП включает в себя: подвижной состав (автомобили, прицепы, полуприцепы); производственные и служебные помещения и оборудование; персонал, занимающийся использованием, обслуживанием и хранением подвижного состава.

Каждое АТП имеет: службу управления, которая осуществляет руководство, планирование, учет и снабжение; эксплуатационную службу, ведающую выполнением перевозок; техническую службу, выполняющую обслуживание, ремонт и хранение подвижного состава. В крупных АТП создают отделы: эксплуатации, технический, главного механика, ведающий оборудованием, отоплением и вентиляцией, освещением, плановый и др.

На автомобильном транспорте общего пользования грузовые АТП и производственные объединения грузового автомобильного транспорта подчинены в своей деятельности транспортным управлениям; пассажирские АТП и их объединения - управлениям пассажирского автомобильного транспорта. На ведомственном автомобильном транспорте работой АТП руководят транспортные управления министерств или транспортные конторы других организаций.

Бригады подготовки производства осуществляют комплектацию необходимых агрегатов, узлов, запасных частей и материалов и доставку их на рабочие места, транспортировку снятых с автомобиля агрегатов и узлов и перемещение автомобилей со стоянки в производственные помещения и наоборот.

Ключевой элемент системы управления - ОТК (отдел технического контроля) включает в себя станцию диагностики - основной источник информации о техсостоянии автомобилей, на основании которой назначаются работы по УН и планируется все функционирование технической службы. Кроме того, ОТК контролирует качество работы всех подразделений производства. Станция диагностики обеспечивает информацией группу планирования, организации и управления и группу учета и анализа. Система ОР-Д-УН, в отличие от строго регламентных систем, функционирует по гибкому алгоритму, допускающему различные технологические маршруты объекта с выполнением большего или меньшего перечня работ по ТОР. Каждая контрольно-диагностическая (КД) операция в этом алгоритме является условным оператором, определяющим дальнейший маршрут автомобиля в системе.

ПТО - производственно-технический отдел - занимается внедрением новой техники и технологических процессов, реконструкцией помещений и оборудования, охраной труда и техникой безопасности, разрабатывает нормативы и инструкции, руководит изобретательской и рационализаторской деятельностью, занимается подготовкой и переподготовкой рабочих и ИТР.

ОГМ - отдел главного механика - обеспечивает работоспособное состояние производственного оборудования и инструмента, помещений, сооружений, энергосилового и сантехнического хозяйства.

ОТС - отдел технического снабжения - снабжает АТП запчастями, материалами для ремонта автомобилей и для функционирования АТП, организует работу складского хозяйства (основного склада и промежуточных).

Основными задачами АТП являются:

- Транспортное обеспечение структурных подразделений ООО «Авиаэнерго» собственным подвижным составом.

- Организация транспортного обеспечения структурных подразделений ООО «Авиаэнерго» силами подрядных организаций, включая автомобильный, воздушный транспорт, услуги самоходными машинами и механизмами.

Автотранспортное предприятие является функциональным центром ответственности по 5 статьям бюджета ООО «Авиаэнерго», связанным с транспортом и автодорогами, и куратором материально-технического снабжения в ООО «Авиаэнерго» по закрепленной номенклатуре, обеспечивающей транспортную деятельность (автотракторные запасные части, автошины, гаражное оборудование, эксплуатационные материалы, подвижной состав).

Закуп транспортных услуг у подрядных организаций с 2006 года осуществляется на основе конкурсных процедур, которые организует и проводит Автотранспортное предприятие.

В соответствии с утвержденной структурой Автотранспортному предприятию функционально подчинены автохозяйства, автотранспортные цеха, участки и службы механизации других подразделений ООО «Авиаэнерго», расположенных за пределами Норильского промышленного района.

Автотранспортное предприятие включает в себя следующие производственные подразделения:

- Служба эксплуатации, которая состоит из 3 участков;
- Авторемонтные мастерские;
- Участок обеспечения.

Управление Автотранспортного предприятия состоит из:

- Производственно-диспетчерского отдела;
- Производственно-технического отдела;
- Отдела учета, анализа и планирования транспортной деятельности;
- Инженера по безопасности движения и техники безопасности.

Руководство Автотранспортным предприятием осуществляет:

- Директор
- Заместитель директора по эксплуатации
- Главный инженер.

Подвижной состав Автотранспортного предприятия включает в себя более 140 единиц, из них автотранспортные средства - более 110 единиц, самоходные машины и механизмы - 30 единиц.

Автопарк АТП представлен всеми типами автомобилей: грузовыми, легковыми, автобусами и специальными.

Номенклатура парка самоходных машин также широка: бульдозеры, погрузчики, буровые машины, сварочный агрегат, вездеходы. За 2006-2007 годы подвижной состав Автотранспортного предприятия существенно обновился. Было получено и введено в эксплуатацию более 40 единиц современной техники: «вахтовки», специальные автомобили АНРВ, стреловые подъемники, автомобильные краны, лесовозы, самосвалы, фургоны со сварочными агрегатами, вездеходы, погрузчики и т.д.

По состоянию на 01.01.2010 парк подвижного состава характеризуется следующими возрастными показателями:

Таблица 1

до 3 лет	45,3%
свыше 3 до 5 лет	5,8%
свыше 5 до 8 лет	5,1%
свыше 8 до 10 лет	10,2%
свыше 10 лет	33,6%

Штатная численность Автотранспортного предприятия составляет 150 человек, при этом численность РСС - 9,5% от общей штатной численности, численность водительского персонала - 75,0% от общей штатной численности.

2. Выполнение обязанностей дублеров инженерно-технических работников среднего звена

2.1 Права и обязанности мастера участка

Мастер является полноправным руководителем на своем участке производства, организующим ритмичное выполнение участком производственного плана и обязательств коллектива по заданной номенклатуре на основе ускорения внедрения в производство достижений научно-технического прогресса, использования новых методов хозяйствования, внедрения хозяйственного расчета и коллективного подряда. При включении мастеров в состав укрупненных комплексных бригад на них возлагается руководство такими бригадами.

Обязанности:

1. Обеспечение выполнения участком (бригадой) плановых заданий по объему производства, номенклатуре и ассортименту изделий, неуклонному повышению производительности труда, изготовлению продукции высокого качества, снижению затрат на единицу продукции (работы).
2. Обеспечение максимального использования производственных мощностей, полной загрузки и правильной эксплуатации оборудования, производительной работы всех рабочих участка (бригады) на протяжении всей смены.
3. Участие в разработке декадных и месячных производственных заданий участку (бригаде) и в соответствии с ними установление задания бригадам и отдельным рабочим.
4. Обеспечение своевременной подготовки производства материалами, полуфабрикатами, инструментом, приспособлениями, технической документацией и др. и равномерной работы участка (бригады) в соответствии с установленным заданием.
5. Систематическая проверка выполнения заданий бригадами и отдельными рабочими, своевременное устранение возникающих неполадок, мешающих нормальному ходу производственного процесса.

6. Организация решения производственных и социальных вопросов деятельности подразделения (участка).
7. Систематическое повышение своей квалификации, не реже 1 раза в 2-3 года переподготовка в институтах повышения квалификации, на курсах повышения квалификации и т. д.
8. Контроль за правильным и своевременным оформлением первичных документов в части приема и выдачи работы (наряды, сменные задания и др.), простоя рабочих и оборудования, наряды на сверхурочную работу, сведения о выполнении производственной программы.
9. Проведение инструктажа подчиненных рабочих, оказание им необходимой помощи в освоении норм выработки и выполнении производственных заданий, особое внимание уделять инструктажу рабочих в случаях сложности или ответственности выполняемой работы, освоения новых работ.
10. Проверка соблюдения рабочими установленных технологических процессов и прекращения работы в случаях несоответствия ее установленным техническим процессам, техническим условиям, чертежам, режимам обработки и др.
11. Прием первой детали или изделия, изготовленной рабочим на оборудовании, вышедшем из ремонта или после наладки.
12. Пересмотр в установленном порядке устаревших и заниженных норм выработки, а также норм на работы, по которым осуществлены организационно-технические мероприятия, обеспечивающие снижение трудовых затрат.
13. Систематическая проверка состояния оборудования и ограждений, инструктаж рабочих и проверка их знаний правил техники безопасности, промышленной санитарии, пожарной безопасности и правил пользования индивидуальными средствами защиты, контроль за соблюдением рабочими правил и инструкций по охране труда и технике безопасности.
14. Обеспечение строжайшего соблюдения работающими трудовой и производственной дисциплины, чистоты и порядка на рабочих местах. Контроль за своевременной вывозкой отходов и готовой продукции без загромождения проходов и проездов и захламления рабочих мест.
15. Развитие многостаночного обслуживания и совмещение профессий, привлечение рабочих к участию в работе производственных совещаний и обсуждению вопросов выполнения установленных участку заданий, опыта передовых рабочих и новаторов производства и др.
16. Вместе с работниками ОТК обеспечение высокого качества работы, выполняемой рабочими, проверка в процессе изготовления деталей, сборки узлов и изделий, их качества, а также изучение причин брака и дефектов, разработка и осуществление мероприятий по их устранению.
17. Внедрение хозяйственного расчета и коллективного подряда на участке.

Права:

1. Производить расстановку рабочих на участке и с утверждения начальника цеха высвобождать излишних рабочих, а также рабочих, систематически нарушающих производственную и трудовую дисциплину.
2. Представлять отличившихся рабочих участка (бригады) к премированию по действующим премиальным положениям и по другим видам поощрений.
3. Налагать в установленном порядке дисциплинарные взыскания на подчиненных работников, нарушающих производственную или трудовую дисциплину, переводить на нижеоплачиваемую

работу рабочих, систематически не выполняющих по их вине нормы выработки (времени) или допускающих недоброкачественное выполнение работы и брак.

4. Не допускать выполнения работы на неисправном оборудовании и с применением неисправного инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а также на оборудовании, не имеющем ограждений, блокировок и прочих предохранительных средств.

5. Не допускать использования в производстве материалов и полуфабрикатов, не отвечающих техническим требованиям.

6. Не допускать к работе рабочих, не знающих правил и инструкций по технике безопасности и охране труда.

7. Принимать на работу рабочих в пределах установленных лимитов, производить их расстановку по рабочим местам, представлять к утверждению присвоенные им разряды в соответствии с тарифно-квалификационным справочником и сданной пробой или испытанием.

8. Приостанавливать выполнение работ на неисправном оборудовании, при применении неисправного инструмента, приспособлений и контрольно-измерительных приборов, а также при использовании сырья и материалов, не отвечающих техническим условиям.

9. Предоставлять отпуска подчиненным работникам в соответствии с утвержденным графиком.

10. Требовать своевременного выполнения плана ремонта оборудования и мероприятий по технике безопасности, охране труда, промышленной санитарии и пожарной охране.

11. Требовать от руководства цеха своевременной выдачи месячных и декадных производственных заданий и других планируемых количественных и качественных показателей.

12. Требовать от руководства цеха своевременного обеспечения участка необходимыми материалами, сырьем, полуфабрикатами, инструментом, приспособлениями, технической документацией и др. для нормального хода производства.

13. Требовать от старшего мастера, а там, где его нет, от начальника цеха внесения изменений в технологический процесс в случаях, если он не обеспечивает высокой производительности и заданного качества детали, изделия.

14. Требовать от подчиненных ему работников выполнения распоряжений и указаний по всем вопросам производственной деятельности участка.

15. Премировать рабочих за достижение высоких производственных показателей, образцовую работу и успешное выполнение заданий за счет средств премиального фонда, выделяемого в распоряжение мастера.

Ответственность

Мастер производственного участка несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящим Положением обязанностей.

Мастер участка несет ответственность за:

Результаты и эффективность производственной деятельности участка.

Необеспечение выполнения своих функциональных обязанностей, а также работу подчиненных ему работников участка по вопросам производственной деятельности, состояние трудовой дисциплины, соблюдение правил техники безопасности и пожарной безопасности.

Недостовверную информацию о состоянии выполнения планов работ возглавляемого участка.

Невыполнение приказов, распоряжений и поручений директора предприятия.

Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений Правил внутреннего распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности со стороны подчиненных ему работников участка.

2.2 Производственный план участка и организация его выполнения

Производственный план позволяет спланировать и поддерживать ритмичную работу производственных подразделений предприятия, т.е. работу в форме рациональной организации производственных процессов, при которой процессы изготовления отдельных деталей, комплектов деталей и выполнения отдельных заказов программы сочетаются по заранее определенному плану. Это сочетание и обеспечивает ритмичную работу как непрерывное возобновление всего производственного процесса одновременно во всех производственных подразделениях и на каждом рабочем месте в строгом соответствии с плановой пропорциональностью, технологической прямоточностью и экономической обоснованной надежностью выпуска изделий в установленные сроки и надлежащего качества.

Таблица 2 - График выполнения заказа

Группы рабочих мест	Объем нормо-часов	Число рабочих мест	Сменность	Календарное распределение общего объема загрузки заказа
	февраль	март	апрель	май
Механический №1	910	2	2	

Таблица 3 - Плановые коэффициенты загрузки оборудования

Группа оборудования	Коэф. производственной мощности	Годовой фонд времени работы оборудования, станко-часы	Трудоемкость программы, станко-часы	Трудоемкость годовой программы, соответствующей мощности, станко-час	Резерв (+), дефицит (-), часы	Коэф. загрузки оборудования
Токарная	1,07	33721,56	31425	33 721,56	0,00	1
Револьверная	1,14	18734,2	16500	17 705,83	+1 028,37	0,95
Фрезерная	1,30	14987,36	11562,5	12 407,50	+2 579,86	0,83
Сверлильная	1,22	7493,68	6125	6 572,62	+921,06	0,88
Строгальная	1,12	11240,52	10025	10 757,63	+482,89	0,96
Шлифовальная	1,33	14987,36	11250	12 072,16	+2 915,20	0,81

2.3 Основные технико-экономические показатели участка

Таблица 4 - Технико-экономические показатели деятельности участка

Наименование показателей	Ед. изм.	Значение
Абсолютные		
1. Годовой выпуск		
а) в натуральном выражении	шт.	12000
б) в стоимостном	руб.	210148000
2. Производственная площадь	м ²	309,1
3. Количество оборудования	ед.	18
4. Установленная мощность	кВт	60
5. Численность работающих	чел.	44
в т.ч. основных рабочих	чел.	32
6. Трудоемкость детали		
а) на единицу	час.	1079,5
б) на программу	час	3265600
7. Стоимость основных фондов	руб.	4750089
в т.ч. стоимость оборудования	руб.	3513210
8. Прибыль	руб.	16770962
Относительные		
9. Выпуск продукции в год на:		
а) на одного работающего	руб./чел.	4776091
б) одного основного рабочего	руб./чел.	6567125
в) на единицу оборудования	руб./шт.	11674889
г) на 1 кв.м производственной площади	руб./м ²	679871
10. Средняя заработная плата		
а) одного работающего	руб./чел	13853
б) одного основного рабочего	руб./чел	14846

10. Энерговооруженность труда	кВтч/чел.	0,8
11. Фондовооруженность труда	руб./чел	2291638
12. Фондоотдача	руб./руб.	2
13. Рентабельность	%	12

2.4 Форма организации труда на участке

Работники цеха в своей деятельности руководствуются Уставом предприятия, нормативными и методическими актами, стандартами, инструкциями и приказами, действующими на предприятии.

Начальник цеха назначается и освобождается от должности приказом директора предприятия по представлению заместителя директора, которому непосредственно подчинен цех. При назначении начальника цеха учитывается мнение заводского комитета профсоюза и трудового коллектива. В цехе организуется постоянно действующее производственное совещание в соответствии с законом «О трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями». В цехе создаются группы или посты народного контроля в соответствии с Законом о народном контроле.

Работа в цехе ведется по плану, утвержденному директором. Отчет о работе цеха представляется директору предприятия ежемесячно.

Управление цехом осуществляется на основе единоначалия с привлечением всего коллектива работников цеха к обсуждению мероприятий по обеспечению выполнения плана развития и совершенствования производственно-хозяйственной деятельности, улучшения условий труда.

Обязанности между подразделениями цеха и работниками каждого подразделения распределяются на основании положения и должностных инструкций. Распределение обязанностей между сотрудниками подразделений производится начальником цеха.

Все распоряжения по цеху отдаются в порядке подчиненности, например, старшему мастеру - начальником цеха (зам. начальника цеха, начальником смены); мастеру - старшим мастером; бригадиру - мастером; рабочему - мастером (бригадиром).

2.5. Роль мастера в соблюдении технологии изготовления деталей, в обеспечении безопасности выполнения работы

В соответствии с Положением о мастере его главными обязанностями как непосредственного организатора производства на рабочих местах является наряду с обеспечением выполнения участком (сменой) плановых заданий по объему производства и неуклонного повышения производительности труда, стабильное изготовление продукции высокого качества, строжайшее соблюдение установленной технологии, поддержание производственной и трудовой дисциплины, чистоты и порядка на рабочих местах, предупреждение брака и простоев в работе, а также потерь сырья, полуфабрикатов, топлива, энергии и материалов.

Мастер как руководитель первичного звена должен обеспечить рациональную организацию рабочих мест на своем участке и создать необходимые условия для высокопроизводительного труда с минимальной затратой сил и времени. Велика его роль в борьбе за культуру производства и высокое качество труда. С целью обеспечения сдачи продукции с первого предъявления мастер обязан следить за точным соблюдением каждым рабочим технологической дисциплины, проводить технический инструктаж и обучать подчиненных передовым методам труда, способствовать совершенствованию технологических процессов, внедрению прогрессивных инструментов и новой техники, следить, чтобы рабочие пользовались доброкачественным, проверенным измерительным инструментом. Мастер лично проверяет первую обработанную деталь из партии (особенно у молодых рабочих), а при необходимости периодически производит выборочную проверку в ходе изготовления всей партии деталей. Он устанавливает причину и виновников брака. Особое внимание мастер обязан уделить транспортированию изделий между

рабочими местами, не допуская повреждений обработанных поверхностей. Наряду с рабочими исполнителями технологических операций он несет персональную ответственность за качество продукции на своем участке -- от момента получения заготовок до сдачи деталей на склад.

2.6 Роль мастера в приеме на работу, в расстановке рабочих и выдаче им заданий, контроль мастера за выполнением заданий рабочими

Качество трудовой жизни является показателем эффективности производства, индикатором развития предприятия и напрямую зависит от условий труда, характера и содержания труда (например, насколько условия и характер труда способствуют наиболее полному использованию потенциала работника), от созданных бытовых условий для работника, социальных выплат, морально-психологического климата в производственном коллективе.

Большую роль играет мастер в воспитании рабочих. Для большинства молодых тружеников мастер – первый воспитатель и наставник на их трудовом пути.

В качестве предложений, касающихся приема на работу новых работников, высказываются пожелания к руководству цеха - начинать процедуру приема на работу с личного собеседования с непосредственным линейным руководителем (мастером)

Задание разрабатывается планировщиком цеха и передается мастеру участка для исполнения. В нем приводятся сведения о номере заказа, детали, операции, станка, партии и ее размере, времени запуска-выпуска деталей, их количестве, об условиях работы и рабочих, количестве принятых годных деталей, браке. Получив задание, сменный мастер знакомится с содержанием планируемых работ и приступает к его выполнению: выдает на рабочие места техническую документацию, проводит необходимый инструктаж с рабочими по осуществлению технологического процесса, технике безопасности и другим вопросам, обеспечивающим высококачественное и своевременное выполнение заданий.

2.7 Работа мастера с нарушителями трудовой и производственной дисциплины, воспитательная работа на участке

Большая роль в укреплении дисциплины труда принадлежит руководителям низовых структурных подразделений - бригадирам и мастерам, начальникам групп, секторов, отделов и т.п., которые наиболее тесно связаны с трудом и бытом работников, непосредственно влияют на производственную деятельность и состояние работников.

Особое место в укреплении дисциплины труда приобретает умение правильно использовать стимулы к труду и реализовать экономические интересы работников.

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы убеждения и принуждения. Убеждение - главное направление деятельности в регулировании общественных отношений, оно связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд. Принуждение - метод воздействия на нарушителей дисциплины труда. Здесь применяют меры общественного и дисциплинарного воздействия. Дисциплина обеспечивается, прежде всего, сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.

Предусматриваются следующие меры поощрения: благодарность, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой. Могут быть предусмотрены и другие поощрения, которые применяются администрацией совместно или по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения, организации.

К недобросовестным, недисциплинированным работникам законодательство предусматривает возможность, и необходимость применения мер дисциплинарного и общественного воздействия.

Воспитательную роль могут играть советы первичных подразделений, советы бригадиров, советы работников предприятий, учреждений, организаций.

В производственных бригадах, работающих по единому наряду с оплатой по конечному результату, объективно создается обстановка нетерпимости к нарушителям дисциплины труда. В коллективах этих бригад возрастает взаимная требовательность работников друг другу в сочетании с взаимопомощью и поддержкой. Создание благоприятной психологической атмосферы на предприятии и в подразделении, уверенность каждого, что его мнением дорожат руководитель и персонал, оборачиваются стремлением работников участвовать в управлении производством, в росте сознательности и дисциплинированности, в повышении самодисциплины. Если меры убеждения не оказывают должного влияния на работника, по отношению к нему могут быть использованы меры принуждения, дисциплинарного воздействия: привлечение к административной и материальной ответственности на основе действующих норм права, а также применение экономических санкций за нарушение трудовой дисциплины. Администрация предприятия, учреждения, организации может применять дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор. В уставах предприятий и положениях о подразделениях могут быть предусмотрены для отдельных категорий рабочих и служащих также и другие дисциплинарные взыскания.

При наложении дисциплинарного взыскания необходимо учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он совершен. Рекомендуется учитывать также поведение работника в предшествующий нарушению дисциплины период.

2.8 Решение мастером вопросов оплаты труда и премирования рабочих за достигнутые производственные показатели

Материальное поощрение за труд — это система мер, направленная на обеспечение материальной заинтересованности работников в достижении определенных результатов труда.

К мерам материального поощрения, установленным статьей 191 ТК РФ, относятся выплата премий и награждение ценным подарком. Кроме того, в соответствии со статьей 135 ТК РФ работодателем устанавливаются различные системы оплаты труда, которые включают в себя доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, а также системы премирования. Указанные системы оплаты труда должны быть закреплены в коллективных договорах, соглашениях и локальных нормативных актах.

Помимо предусмотренных законодательством видов материального поощрения, то есть премий, надбавок и доплат, каждый конкретный работодатель, в зависимости от финансовых возможностей, может установить свои системы поощрения сотрудников, например, выплаты бонусов или выплаты доли из прибыли организации (так называемая система «участия в прибыли»).

Система материального поощрения, установленная работодателем, должна быть проста и понятна каждому работнику. Она должна быть гибкой, дающей возможность сразу же поощрить каждый положительный результат работы, размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы.

Применяемая в организации система поощрений должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений и способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной, но и коллективной работы.

Далее рассмотрим подробнее некоторые меры материального поощрения работников за труд.

Премия — это денежная выплата работнику сверх заработной платы за достижение определенных результатов в труде.

Система премирования работников организации может быть установлена в коллективных или в трудовых договорах, соглашениях, локальных нормативных актах организации.

Применение премиальных систем направлено на создание у работников материальной заинтересованности в достижении тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой труда по тарифным ставкам и должностным окладам.

2.9 Роль мастера в создании здорового морально-психологического климата на участке, методы работы мастера с людьми

Руководитель - должностное лицо, осуществляющее направляющую, координирующую и стимулирующую деятельность производственного коллектива.

Организация коллектива - мощный рычаг управления, потому что он создаёт энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом. Удачливые руководители вкладывают много сил и умений в попытки создать в коллективе такой климат, который благоприятствовал бы достижению результатов, позволял бы наступать на проблемы и осуществлять перемены.

Создание благоприятного или неблагоприятного психологического климата в коллективе в значительной мере зависит от его руководителя.

Социально психологические процессы и явления в трудовом коллективе обуславливаются производственно-экономическими процессами, но, в свою очередь, могут оказывать большое влияние на резервы производственного роста. К числу таких социально - психологических феноменов относится, прежде всего, психологический климат коллектива. Это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый настрой её членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, групповом настрое, групповых мнениях и суждениях. Там осуществляется постоянное межличностное общение, контакт, взаимодействие. Руководителям важно уделять большое внимание его формированию в интересах общества и личности, продуктивной деятельности человека и всего коллектива.

Если психологический климат связан с моральным состоянием группы, задействованы важные понятия - добро, долг, совесть, честь, справедливость, то говорят о морально-психологическом климате.

Воспитательная сила, огромные, формирующие каждую личность возможности коллектива зависят от его психологического климата. Успешное формирование моральной атмосферы в любом звене общественной жизни предполагает знание структуры и особенностей проявления коллектива.

Формой целостности психологии коллектива является его структура, понимаемая как единое и определённая упорядоченная взаимосвязь отдельных подструктур или компонентов таких, как контактное общение и социально - психологическое явления.

Что же обуславливает развитие морально - психологического климата коллектива? В литературу психологии выделяют пять таких факторов:

Межличностные отношения, в т. ч. с руководителем

Стиль руководства

Воздействие физической среды (санитарно-гигиенические условия, средства технической эстетики)

Организация труда

Система стимулирования

Ведь при желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и, вместе с тем, ему ничего не стоит (также при соответствующих условиях) сделать жизнь сотрудников невыносимой.

Благоприятный морально-психологический климат - одно из важнейших условий эффективности производственной деятельности.

2.10 Работа мастера по выявлению причин брака при обработке деталей, меры, применяемые для их предупреждения и устранения

Браком в производстве принято считать продукцию (изделие, работы), полуфабрикаты, узлы, детали и конструкции и т.п., которые не соответствуют по качеству установленным стандартам или техническим условиям и не могут быть использованы по своему прямому назначению либо применяются лишь после дополнительных затрат на устранение имеющихся дефектов. Брак можно классифицировать по различным признакам.

Основными причинами возникновения брака являются дефекты в сырье, материалах, полуфабрикатах, поставленных внешними поставщиками и (или) перевозчиками; сама организация, неисправность оборудования, неправильная наладка оборудования и инструментов; ошибки в нормативно-технической документации (нормалях, чертежах); недостаточность квалификации рабочих; нарушение технологической дисциплины; чрезвычайное обстоятельство (стихийное бедствие) и др. Выявление причин брака поможет при дальнейшем определении порядка и источника покрытия потерь от брака, его документальном оформлении.

2.11 Работа мастера по рационализации и изобретательству на участке

Оказание всемерной помощи рационализаторам и изобретателям:

- в разработке чертежей, составлении расчетов и описаний по их предложению;
- в изготовлении образца, макетов, моделей и др.,
- в организации совместно с отделом технической информации лекций, докладов, проведении консультаций по техническим и правовым вопросам;
- в оформлении совместно с патентным бюро заявок на предлагаемые изобретения;
- в организации совместно с отделом (бюро) подготовки кадров технической и экономической учебы для рационализаторов и новаторов производства.

Осуществление контроля за охраной прав и интересов рационализаторов и изобретателей в отношении:

- своевременной регистрации поступающих предложений;
- составления своевременных и качественных заключений по предложениям;
- своевременного извещения авторов о результатах рассмотрения их предложений;
- обеспечения в установленный законом срок правильности подсчета экономии и выдачи авторского вознаграждения.

Рассмотрение жалоб и заявлений рационализаторов и изобретателей и своевременное извещение их о принятых решениях.

2.12 Участие мастера в работе по повышению разрядов кадровым рабочим, в присвоении разрядов молодым рабочим и практикантам

Присвоение (повышение) рабочему разряда производится с учетом сложности самостоятельно выполняемых им работ, имеющихся в организации, уровня образования, профессиональной подготовки рабочего.

Вопрос о присвоении (повышении) разряда рабочему рассматривается квалификационной комиссией организации (производственного структурного подразделения) на основании заявления рабочего, прошедшего обучение, по представлению руководителя соответствующего подразделения (мастера, начальника смены и т.д.). Право на повышение разряда в установленном порядке имеют рабочие, успешно выполняющие работы более высокой квалификации не менее 3 месяцев в течение года. Рабочим, выполняющим нормы труда, присвоение более высокой квалификации производится в первую очередь.

Руководитель организации имеет право понизить рабочему квалификацию на один разряд сроком до 3 месяцев за грубое нарушение технологической дисциплины и за другие серьезные нарушения, повлекшие ухудшение качества изготавливаемой им продукции или выполняемых работ. Восстановление разряда производится в общем порядке, установленном для присвоения или повышения разряда.

Для присвоения (повышения) рабочему разряда и наименования профессии по приказу (распоряжению) нанимателя создается квалификационная комиссия. Председателем квалификационной комиссии назначается уполномоченное должностное лицо нанимателя (как правило, главный инженер, заместитель руководителя организации). Членами комиссии могут быть назначены:

- руководители (специалисты) соответствующих производственных структурных подразделений организации;
- руководитель (специалист) структурного подразделения, занимающийся вопросами кадров (подготовки кадров), труда и заработной платы;
- руководитель (специалист) структурного подразделения по охране труда;
- представители профсоюза.

Кроме того, к рассмотрению вопроса о присвоении (повышении) разряда квалификационная комиссия при необходимости может привлекать представителей органов государственного специализированного надзора и контроля за соблюдением требований безопасности труда на производстве, а также квалифицированных рабочих соответствующих профессий, высококвалифицированных специалистов родственных организаций, преподавателей, мастеров производственного обучения учреждений профтехобразования.

В небольших организациях, где нет возможности создать квалификационную комиссию соответствующего профиля для присвоения (повышения) разрядов рабочих, могут привлекаться квалификационные комиссии соответствующих государственных учреждений профтехобразования.

При сдаче квалификационной пробной работы рабочий должен выполнить установленное нормированное задание, обеспечив при этом необходимое качество работ. Оценку уровня практической подготовки рабочего на участках, где не могут быть выполнены практические работы, дает мастер.

Присвоение (повышение) разряда рабочего, состоящего в бригаде, должно производиться не по степени сложности работ, выполняемых им под руководством рабочего более высокой квалификации, а по сложности тех работ, которые он может выполнять самостоятельно.

Если работа, выделенная в качестве пробы для присвоения (повышения) рабочему разряда, требует участия под его руководством других рабочих, то необходимая для этого бригада (звено) организуется мастером, прорабом, начальником смены или другим руководителем соответствующего подразделения.

На основании заключения квалификационной комиссии наниматель издает приказ (распоряжение) о присвоении профессии и разряда рабочему, вносит соответствующую запись в трудовую книжку работника.

2.13 Анализ работы мастера и предложения по ее улучшению

Одной из основных проблем российских предприятий является низкоэффективный менеджмент. Все наши проблемы происходят от очень невысокой эффективности процесса управления. Причем это характерно для всех его уровней -- от мастера до генерального директора. К сожалению, у нас нет выработанной годами системы и, если хотите, культуры управления. Нет заданных стандартов, которые определяют рамки управления, где даже человек со средними способностями может достаточно эффективно управлять процессом.

Линейный уровень менеджмента, к которому относятся мастера, старшие мастера и иногда начальники участков, является самым многочисленным. И высшие руководители, интуитивно осознавая проблемы предприятия, часто связывают их с мастерами. По их мнению, мастер не может эффективно управлять производством, мастер не может наладить контакты с персоналом, мастер не может увлечь рабочих и т. д. и т. п.

Короче, все беды -- от мастера. Да, действительно, мастер замкнут на производство. Но он (мастер) работает в той системе координат, которую ему задает высшее руководство. Интересную картину мы обнаружили при опросе мастеров многих предприятий.

Оказалось, что более половины из них считают свою работу на 60% 75% творческой. Почему? Да потому что нет стандартов работы мастера, нет регламентов его труда. И потому, попадая в ту или иную нестандартную ситуацию, которые на производстве встречаются ежечасно, мастер вынужден проявлять свои недюжинные творческие способности, чтобы решить возникающие проблемы. Но стандарты и регламенты -- это уже работа руководителя. При чем же здесь мастер? Фактически нет эффективной системы управления, нет выстроенной иерархии, нет жестко структурированной системы регламентов поведения мастера в той или иной ситуации.

Поэтому и приходится ему проявлять творчество на каждом шагу. Хотя работа мастера должна быть на 70-80% чисто рутинной. Конечно, роль мастера (старшего мастера) на производстве очень велика. Мастер, как линейный менеджер, находится в постоянном контакте с рабочими и осуществляет непосредственное руководство ими на рабочих местах. И успешная работа коллектива во многом зависит от того, как мастер обучен и подготовлен, как настроен и психологически нацелен на управление, как мотивирован.

Однако, с другой стороны, роль мастера и очень сложна. Находясь как бы между «молотом» и «наковальней» -- между управленцами более высокого уровня с одной стороны и рабочими с другой -- мастер постоянно находится под прессингом: прессингом «сверху» и прессингом «снизу». Как в этой ситуации сохранить доверие рабочих и управляемость коллектива, как одновременно с этим сохранить доверие руководства? Как добиться максимальной отдачи от рабочих? Как максимально эффективно использовать мастера для повышения эффективности деятельности предприятия в целом?

Почему мастер неэффективен? Мастера в подавляющем большинстве случаев имеют высшее техническое образование, то есть они «технари» по своей природе. Они хорошо разбираются в технике и технологии (их этому научили), но, как правило, мало понимают в менеджменте, управлении персоналом, экономике, экономическом анализе, мотивации и стимулировании персонала и пр.

Здесь прямая вина руководства (топ-менеджмента), которое определяет кадровую политику и программы развития персонала. Если руководители требуют от мастера только охрану труда и уделяют этому максимум внимания, то нечего ждать от него эффективного управления или глубоких знаний экономики цеха. Что посеешь, то и пожнешь. Если руководители сами не знают и не понимают роли СМК в эффективном менеджменте предприятия, как же мастер должен видеть значимость этих систем? Поэтому важно учить не только мастера, но и «топов», и средний менеджмент, и учить их тем дисциплинам, которые требуют время и конкурентная среда.

2.14 Мастер и система тиражирования знаний

Прямое обучение всех мастеров наиболее эффективно для средних предприятий, когда количество мастеров составляет 30-50 человек (1-2 группы обучения). Для очень крупных предприятий, где количество мастеров превышает сотни и доходит даже до нескольких тысяч человек, их очень трудно и дорого обучать напрямую. Поэтому необходимы способы оптимизации обучения.

В качестве такого эффективного способа нами была предложена система тиражирования знаний, при которой прямое обучение проходили одна-две «пилотные» группы мастеров. Затем эти обученные напрямую мастера тиражировали свои знания на остальных мастеров и рабочих.

Для этого после окончания «пилотного» обучения было предусмотрено еженедельное проведение собраний-семинаров мастеров по цехам или группам цехов, включающих обсуждение текущей деятельности цеха и обучение персонала.

В повестке дня таких собраний нами были предложены следующие вопросы:

1. Анализ состояния дел цеха. Планы и задачи. Самые важные проблемы;
2. Вопросы повышения эффективности работы цеха;
3. Вопросы стимулирования персонала по представлению мастеров;
4. Экономика цеха. Обучение менеджменту, экономике, управлению персоналом и пр. (доклад по плану);
5. Доведение до мастеров информации по цеху, заводу, компании. Получение информации снизу (от мастеров). Обмен мнениями.

Для повышения эффективности работы мастеров весьма полезно создание совета мастеров и наделение его полномочиями по координации в решении проблем мастера и создании механизма взаимодействия между мастерами и руководством.

Очень эффективным было бы проведение регулярного мотивационного мониторинга, как мастеров, так и всего персонала предприятия, с формированием мотивационной статистики. Цель такого мониторинга -- отслеживание изменений уровня мотивации персонала (индивидуального и группового) для понимания мотивов-стимулов и антимотивов-антистимулов, то есть того, что побуждает к работе, и того, что отталкивает от работы, для принятия верных управленческих решений.

Полезно было бы и создание реальной системы подачи предложений для активизации инициативы работников по повышению эффективности их деятельности и деятельности предприятия в целом.

Учитывая необходимость непрерывного развития и повышения квалификации, обучение мастеров надо сделать постоянным и проводить его хотя бы 2 раза в год (через полгода) по актуальным для предприятия темам, чтобы постоянно держать мастера «в тонусе», не давать ему расслабляться, насыщать его новыми идеями и подходами, направленными на повышение эффективности его деятельности. Сегодня подготовка мастеров – это важнейшая стратегическая задача предприятия.

Список литературы

1. Экономика, организация и планирование автомобильного транспорта- М.: Инфра, 2000.
2. Белоусов А.П. Автоматизация процессов в машиностроении М.: Машиностроение, 2003.
3. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда.- М.: Дело, 2005.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом.- М.: Знание, 2000.
5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 2007.
6. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда.- М.: Юрист, 2000.
7. Завельский М.Г. Экономика и социология труда.- М.: Знание, 2000.
8. Колосницына М.Г. Экономика труда.- М.: Дело, 2008.
9. Костюков Н.И. Организация, нормирование и оплата труда.- М.: Экономика, 2005.
10. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда.- М.: ИНФРА-М, 2005.
11. Меликьян Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения.- М.: МИК, 2003.
12. Федченко А. Организация труда мастера цеха. // Человек и труд, 2007. - №3.
13. Организационные и финансово-производственные материалы ООО «АВИАЭНЕРГО» за 2009 год.