МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Кубанский Государственный Технологический Университет

 Кафедра : Ýêîíîìèêè è óïðàâëåíèÿ ïðîèçâîäñòâîì

КУРСОВАЯ РАБ0ТА

по дисциплине *Внутрифирменное планирование*

на тему : Планирование заработной платы и численности рабочих *( на примере мыловаренного завода)*

Работу выполнил студент 111 курса руководитель

 курсовой работы

*.*

 Краснодар 1998 г.

**1.** ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.

1.1. Общая характеристика планирования

***Планирование*** *- это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.*

**Основные принципы планирования:**
**1) Принцип обоснованности целей и задач** предприятия. При этом выделяют цели:
 хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
 производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
 научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
 социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
 экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.
**2) Принцип системности**. Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;
**3) Принцип научности**. Требует учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;
**4) Принцип непрерывности**. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;
**5) Принцип сбалансированности плана**. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;
**6) Принцип директивности**. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.
Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

**Виды планирования.**

В зависимости от продолжительности планового периода выделяют перспективное (долгосрочное и среднесрочное) и текущее (краткосрочное) планирование.
**Долгосрочное планирование** обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды и определяет общую стратегию предприятия в рамках, "продукт-рынок". При составлении плана изучаются варианты расширения производства и снижения издержек. Прогнозируются изменения в номенклатуре продукции и уточняется политика в функциональных сферах. Результатом этого плана являются формулировка долгосрочных целей, составление долгосрочных проектов и принятие долгосрочной политики в основных областях.
**Среднесрочное планирование** (от 2 до 3-х лет) учитывает возможности всех подразделений на основе их собственной оценки. Разрабатывается план предприятия по маркетингу, план производства, план по труду и финансовый план.
**Текущее планирование** обычно рассчитано на год, полгода, квартал, месяц и включает объем производства, план по труду и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д.
В планировании используются следующие основные методы:
- **нормативный** - на основе прогрессивных норм использования ресурсов;
- **балансовый** - целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;
- **экстраполяции** - выявленные в прошлом тенденции развития предприятия распространяются на будущий период;
- **интерполяции** - предприятие устанавливает цель в будущем и, исходя из нее, определяет промежуточные плановые показатели;
- **факторный** - на основе расчетов влияния важнейших факторов на изменение плановых показателей;
- **матричный** - путем построения моделей взаимосвязей между производственными подразделениями и показателями:
- **экономико-математического моделирования** с применением ЭВМ и другие.

**1.2 Понятие внутрифирменного планирования**

 Понятие планирование деятельности фирмы имеет два смысла. Первый - общеэкономический, с точки зрения общей теории фирмы, ее природы. Второй - конкретно-управленческий. Здесь планирование из функций менеджмента, умение предвидеть будущее приятия и использовать это предвидение. Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования как конкретного вида деятельности вытекает из природы фирмы, напрямую определяется общими условиями хозяйствования. Весь материал - это показ конкретных способов и методов планирования как управленческой функции. Но для серьезного понимания смысла планирования необходимо определить обе его стороны.

Общеэкономическое понимание планирования.

 Планирование как антипод механизма цен.

С общеэкономической точки зрения планирование - это механизм который заменяет цены и рынок. В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребле­ния товаров. Фирма как участник рыночной системы также вынуждена подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, по­скольку не имеет возможности отменить их действие. Поэтому в окру­жающем мире рынка фирма - всего лишь клетка большого организма, общая роль которой в основном не осознаётся ею. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытеснен сознательными действиями и авторитет­ными решениями предпринимателей и менеджеров. Предпринима­тель осознанно определяет основные направления внутрифирмен­ной деятельности. Следовательно, внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений.

Таким образом, участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и не за­висимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Почему планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений вытесняет рынок во внутренней деятельности фирмы? У экономистов есть несколько ответов на этот вопрос.

1. Ограниченные размеры фирмы позволяют контролировать действия, происходящие внутри её, и таким образом сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия.

1. Применяя планирование, фирма устраняет те издержки, которые она могла бы иметь, если бы все действия внутри фирмы совершались на основе купли-продажи. Ведь всякой торговой сдел­ке (трансакции) сопутствуют так называемые трансакционные издержки: затраты на поиски покупателя и/или продавца проведение переговоров о предмете сделки, оплата услуг консультантов и т.п. Отменяя отношения купли-продажи, предприятие устраняет дополнительные затраты. Осуществляя административную функцию, связанную с волевым руководством и принятием решений, предприниматель занимается планированием также в более узком смысле как разновидностью управленческой деятельности.

Управленческое понимание планирования. Планирование - это предвидение.

 Планирование является естественной частью менеджмента. Его можно определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Планирование помогает ответить на следующие важные вопросы.

1.Где организация находится в настоящее время (экономическая позиция предприятия), каковы итоги и условия ее деятельности?

2. Как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?

Планирование - первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей Один из "отцов" современного менеджмента А. Фай Оль отмечал: "Управлять - это предвидеть", а "предвидеть - это уже почти действовать". Планирование - это не просто умение предусмотреть все необходимые действия. Это также способность предвидеть любые неожиданности, которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но способна управлять им при помощи эффективного предвидения.

**1.3. Необходимость планирования в экономической организации.**

Еще классики менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, что является причиной плохого состояния дел, если не краха их. Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

-делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

-проясняет возникающие проблемы;

-стимулирует менеджеров к реализации своих решений дальнейшей работе;

-улучшает координацию действий в организации;

-создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;

-увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

-способствует более рациональному распределению ресурсов;

-улучшает контроль в организации.

Заманчиво было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой такого экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателей Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы проиллюстрировать такую взаимозависимость. Однако дальше отдельных предположений дело не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того, многие предприятия, в том числе российские, начинают применять планирование в тот период развития, когда уже прошёл этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования.

1. Вновь возникшие частные фирмы. Бурный процесс нако­пления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватный современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, - недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес - это умение "крутиться", правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему Тем не менее многие из крупных частных фирм начали , создавать подразделения планирования или, по крайней мере, вводить должность плановика

2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управлявшейся экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях, а следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть, определять собственные цели развития. Поэтому, как и организациям первого типа, государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования. Современный рынок предъявляет особые требования к пред­приятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нём процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Определим основные факторы возрастающей роли планирования в условиях современного рыночного хозяйства.

Увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности. Несмотря на возрождение и успешное развитие малого и среднего бизнеса, лидирующее положение на современном рынке зани­мают крупные фирмы.

Так, по подсчётам специалистов около половины потребностей западного мира удовлетворяют чуть более двухсот крупных компаний. В российской экономике исторически сложилось преобладание очень крупных предприятий почти во всех сферах хозяйства. Конечно, такой гигантизм имеет немало отрицательных последствий, однако он является реальностью отечественной экономики наряду с закономерным укрупнением большого числа вновь возникших частных фирм. Поэтому можно сказать, что масштабный характер бизнеса — общая черта современных экономик. С другой стороны усложняется структура деятельности экономических организаций. Причинами этого являются, вопервых, стремление к росту, во-вторых, - необходимость перераспределения риска, а значит, инвестирование в новые сферы бизнеса. Масштабы, сложность и разнообразие направлений деятель­ности фирмы требуют от нее особого внимания к предварительному определению:

-видов выпускаемых товаров;

-источников финансирования;

-технологических ресурсов, таких, например, как комплекс специализированного оборудования и т д.

Решения о будущем состоянии фирмы в таких условиях не могут быть приняты "в прикидку", на основе интуитивных ощущений. Предвидение будущего здесь без преувеличения требует научного подхода. Осознание этого факта среди российских экономистов и предпринимателей выражается, в частности, в том, что такое прикладное издание, как "Экономика и жизнь", регулярно печатает обзоры аналитических инструментов и стратегических моделей, необходимых для принятия плановых решений.

Подвижность внешней среды.

Современная внешняя среда бизнеса характеризуется высокой скоростью изменений. В западной экономике подвижность среды объясняется в первую очередь высокой насыщенности потребительского спроса, его индивидуализированным и быстроизменяющимся разнообразным характером. Постоянно меняющиеся требования со стороны спроса диктуют сдвиги других факторов внешней среды: технологий, средств связи - коммуникаций, социальных отношений и т.д. Следовательно, такие же быстрые и глубокие изменения вынужден совершать бизнес. В российской экономике подвижность среды и, прежде всего переходным характером отечественного хозяйства, и, как следствие, нестабильностью социально-политической сферы. В условиях прежних относительно стабильных экономических систем весь хозяйственный цикл фирмы (от планирования действий до их реализации и подведения итогов) укладывался в пределах одной фазы экономического развития.

Сегодня всего лишь один хозяйственный цикл может вместить ряд изменений внешней среды (колебания конъюнктуры, социально-политические коллизии и т.д.). В этих условиях при принятии решений нужно опираться на постоянное обновление данных о внешней среде, их анализ, поиск новых стратегий и тактических подходов. Следовательно планирование должно охватывать большую часть хозяйственного цикла, чем раньше. Это позволит принимать адекватные изменениям внешней среды решения.

Новый стиль руководства персоналом .

Фирма индустриального периода относилась к работнику как к простому исполнителю, элементу общего механизма управления. Такой стиль руководства предполагал, что работники получают развёрнутые, детализированные инструкции действий, рассчитанные на короткий отрезок времени (не более, чем на неделю). Новый стиль управления предоставляет работнику гораздо большую свободу действий, высвобождает его инициативу и творческие возможности. Теперь инструкции имеют более общий характер, чем раньше, а задание рассчитано на более длительный период (до одного месяца). Такой подход к определению рабочих задач требуют от управляющего полного и точного представления о будущем, ясного осознания целей хозяйственной деятельности, что повышает значимость планирования. Усиление центробежных сил в экономической организации. Чтобы лучше приспособиться к сложной и неопределенной внешней среде, лучше реагировать на запросы различных секторов, которые обслуживает фирма, осваивать новые прибыльные виды деятельности, экономическая организация предоставляет высокую степень автономии и самостоятельности своим отдельным подразделениям и менеджерам фирмы. Такая организация деятельности увеличивает гибкость и предпринимательскую активность подразделений.

Автономия подразделений находит своё выражение в моделях, которые называют плоскостным и венчурным менеджментом. Положительные качества таких моделей управления названы ранее, они связаны с высокой степенью адаптации к изменяющейся среде. Но одновременно плоскостный и венчурный (рисковый) менеджменты создают целый ряд проблем, отрицательных эффектов. Например:

• потеря центром контроля за работой подразделений: иногда подразделения настолько приобретают вкус к свободе и самостоятельному руководству собственными действиями, что нередки случаи или попытки выхода их из состава фирмы и организации собственного дела;

• дробление фундаментальных целей фирмы на множество частичных, большая часть из которых не может быть выполнена, или же полное размывание общих целей. Существует ряд апробированных на практике способов преодоления отрицательных последствий центробежных тенденций. Среди них следующие технологии менеджмента:

• матричная форма организации и назначение менеджера, ответственного за проект;

• общие бюджетные программы;

• модели (в том числе компьютерные) экономической организации. Наиболее общий подход к интеграции всех частей экономической организации - внутрифирменное планирование, выработка единой корпоративной стратегии и механизма ее реализации.

 **1.4 Пределы планирования.**

 Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Рассмотрим наиболее важные из них. Неопределенность рыночной среды Любая экономическая организация, будь то западная фирма или российское предприятие, в своей деятельности неизбежно сталкивается с неопределенностью. Фирма не обладает достаточными (полными) данными о своем настоящем и будущем она не в состоянии предугадать все изменения, которые могут произойти во внешней среде. Планирование и является одним из способов "прояснения" внутренних и внешних условий деятельности. То есть планирование - это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается. Однако любой, даже самой мощной фирме не по силам полно­стью устранить неопределенность, а значит, целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранить неопределенность - значит устранить сам рынок, разнообразие несовпадающих интересов и действий субъектов рынка. Конечно, фирмы стремятся упорядочить свои внешние отношения путем вытеснения воздействий рынка на свою деятельность, и такие усилия приносят определенный успех. Контроль над рынком может осуществляться несколькими способами. Среди них:

• вертикальная интеграция;

• контроль над спросом;

• контрактные отношения;

• создание предпринимательских сетей.

Вертикальная интеграция означает, что планирующая организация присоединяет путем слияния или поглощения фирмы-поставщики и/или фирмы-клиенты. То есть объединяются фирмы, входящие в состав единой технологической цепочки Таким образом, внешние сделки превращаются во внутрифирменные. В результате фирма получает элементарную гарантию постоянных и стабильных поставок сырья, капитала, рабочей силы, а также регулирует затраты на приобретение нужных экономических ресурсов. Вертикальная интеграция давно и хорошо известна российской экономике. В советский период вертикальное интегрирование проводилось принудительно, на основе директивных действий центральных управляющих органов. Так был создан знаменитый АПК - аграрно-промышленный комплекс СССР, объединивший и сельскохозяйственные предприятия и организации, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию. Отличалась вертикальная интеграция советского типа от вертикальной интеграции в услови­ях рынка тем, что имела своей целью усиление централизованного управления экономикой, создание более жесткой и взаимоувязанной хозяйственной структуры в рамках всего народного хозяйства, в то время как вертикальная интеграция рыночного типа служит делам отдельной фирмы, хотя эффект в обоих случаях достигается тот же - сужение сферы действия рыночных законов.

Кроме того, применяя вертикальную интеграцию, фирма сокращает свои трансакционные издержки, то есть затраты на заключение рыночных сделок.

Но возможности вертикальной интеграции по преодолению неопределенности ограничены. Во-первых, вертикальная интеграция всегда связана с крупными размерами предприятия, точнее, с крупными размерами для данного конкретного рынка: фермер в Ростовской области не может включить в свой производственный цикл большой Ростовский машиностроительный завод, поставляющий сельхозмашины, поскольку в одиночку не может воздействовать на уровень цен и объем производства этого масштабного завода. В то время как это машиностроительное предприятие могло бы присоединить к себе, например, завод по выпуску электрооборудования для комбайнов.

Во-вторых, разрушая рыночные отношения, вертикальная интеграция сводит на нет положительные эффекты конкуренции: стремление предприятий к снижению издержек и повышению качества продукции, выбор наилучшего из поставщиков или клиентов и связанное с этим укрепление конкурентоспособности и устойчивости рыночного положения предприятия. Устраняя конкуренцию и ее результаты, экономическая организация ухудшает не только состояние дел на рынке в целом, но и собственное положение, снижает свой хозяйственный потенциал. Поэтому многие деловые фирмы в последние десятилетия отказываются от вертикальной интеграции, заменяя внутренние сделки более эффективными рыночными сделками.

Контроль над спросом. Контроль над спросом означает, что фирма в состоянии контролировать объем реализуемой продукции путем разнообразного влияния на спрос. Один из вариантов контроля над спросом - установление монопольного влияния на рынке. Фирма, которая является крупнейшим поставщиком товара, может самостоятельно регулировать объем спроса и конструировать реакцию покупателей на свою продукцию.

Однако монопольная власть над спросом достаточно неустойчива и недолговременна, как это, в частности, показал приведен­ный пример. Противодействуют монопольному контролю над спросом неизбежно возникающие силы конкуренции (так, у каждого товара могут появиться заменители-субституты), с одной стороны, и антимонопольная деятельность - с другой.

Более эффективный и устойчивый источник воздействия на спрос - маркетинговая деятельность фирмы, то есть не грубое давление на спрос, а приспособление фирмы к потребительским нуждам и настроениям. Но и в этом случае силы конкуренции не позволяют установить целиком планируемые и абсолютно устойчивые отношения с потребителями.

Контрактные отношения. Более надежным способом устранения неопределенности и получения возможности планировать свою деятельность являются контрактные отношения. Они получили очень широкое применение в экономиках развитых стран мира. К началу 90-х годов более 2/3 всех товарных сделок в западном мире имели контрактный характер. Упомянутый здесь ростовский фермер, как и другой некрупный предприниматель, не в состоянии осуществить вертикальную интеграцию и тем более монопольный контроль над рынком. Также невелики его возможности в полном масштабе реализовать комплекс маркетинга: от дорогостоящих исследовании рынка до громкой рекламной компании. А вот контракт может оказаться для него полезной и эффективной формой преодоления неопределенности, как, впрочем, для предприятия любого вида и масштаба деятельности.

Смысл контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя продукции, которую он способен произвести, и уж затем, после соответствующей подготовки, производит товар. Сделка между потенциальными покупателями и продавцом оформляется контрактом, в котором устанавливаются цены и объемы поставляемой или покупаемой продукции на достаточно длительный период времени.

Контракт выгоден для обоих участников сделки. С одной стороны, существенно снижается риск произвести и продать. Контракт позволяет составлять предварительные планы производства, обеспечение его необходимыми ресурсами, финансовые планы (в крупной фирме - планы научно-технических исследований). С другой стороны, априорный характер сделки позволяет наиболее точно и тонко учесть запросы потребителя. На смену массовому производству приходит выпуск продукции по индивидуальным заказам. Возможности учета индивидуальных особенностей заказчика на высокотехнологичном производстве повышают применение гибкого, легкоперестраивающегося (модульного) оборудования, компьютерных систем. Первые образцы продукции, выпущенные по индивидуальным заказам, появились в автомобильной промышленности.

На единой поточной линии каждая машина собирается и оснащается по-разному - в соответствии со вкусами будущего владельца: число вариантов по 20-40 видам отделки и оснащения достигает многих сотен.

Контракты на основе применения высоких технологий не менее важны предприятиям в российский экономике, чем фирмам из передовых в техническом смысле стран, так как в силу интернационализации рынка российские предприятия вынуждены вступать в конкуренцию не только, а иногда и не столько с отечественными, сколько с западными и восточными конкурентами, а следовательно, ориентироваться на не менее низкий, чем конкурентов, уровень технологии. Из экономик, позднее других вступающих на рыночный путь развития, выживают те, которые применяют лучшие, наиболее совершенные виды технологии. Это позволяет снижать издержки до уровня конкурентных, создает более привлекательное качество товара, которым российские производители особенно не отличаются.

В целом контрактные отношения являются достаточно близкими, органически присущими российским фирмам особенно государственным и приватизированным, у которых еще не разрушена сложившаяся в предыдущий период система долговременных связей со своими поставщиками и клиентами. Причем большая часть этих связей в советское время носила неформальный, неофициальный характер, а значит, определялась реальными потребностями экономических организаций.

Заключение контрактов придаст отношениям российских фирм более упорядоченный характер, повысит ответственность каждой из них за выполнение условий сделки, потому что любое нарушение контракта может повлечь за собой судебные санкции.

Но, как и другие способы увеличения пределов планирования контракты не являются абсолютным и универсальным средством, поскольку не устраняют риска, связанного с невыполнением обязательств одной из сторон. Причины невыполнения - воздействие всех факторов внешней среды, в том числе природных и политических стихий. Традиционно более надежными партнерами являются крупные фирмы.

Предпринимательские сети. Фирмы могут уменьшать неопределенность внешней среды, используя, помимо контрактов, такую форму взаимодействия, как предпринимательские сети. Предпринимательские сети объединяют фирмы, которые экономически заинтересованы друг в друге на основе гибких взаимоотношений, сотрудничества построенного на доверии. От вертикальной интеграции, например, основанной на жестких иерархиях, предпринимательские сети отличаются независимостью и свободой действий каждого из звеньев сети, фирмы-участницы сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность. От обычных рыноч­ных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они подкрепляются не силами закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия.

Первоначальной основой для образования сети является единая технологическая или коммерческая цепочка, объединяющая фирмы, или отношения субподряда. Сети позволяют получить преимущества, которые дает вертикальная интеграция, и вместе с тем дают возможность сохранить выгоды гибкой, хорошо адаптирующейся к изменениям внешней среды структуры.

К конкретным преимуществам сетей относятся: быстрое распространение и создание новой, необходимой для фирмы информации, ускорение внедрения нововведений, разделение риска между участниками сетей.

Каковы перспективы предпринимательских сетей в российской экономике? В течение ближайшего периода они проблематичны, по крайней мере в крупных масштабах. Ведь в основе существования таких сетей лежат взаимное доверие предпринимателей, их готовность к открытым действиям, обмену достоверной информацией. А в обстановке неустойчивого российского рынка довольно характерным является стремление многих предпринимателей использовать временные преимущества, предоставляемые конкретной ситуацией, в ущерб остальным партнерам.

Однако в условиях динамичного развития экономики создание предпринимательских сетей в России - дело не очень далекого будущего.

Итак, каждый из перечисленных факторов - вертикальная интеграция, контроль над спросом, контрактные отношения, предпринимательские сети - снижает воздействие неопределенности на фирму и раздвигает границы применения планирования.

Издержки планирования.

Предел планирования определен и величиной издержек, затрачиваемых на организацию и осуществление планирования.

Как отмечают многие из практикующих менеджеров, одним из наиболее существенных недостатков плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на:

• исследования;

• организацию подразделения планирования;

• привлечение дополнительного персонала.

Речь идет о тех дефицитных средствах, которые могли бы быть использованы для решения других важных экономических задач. Если говорить о неденежных издержках, планирование требует еще одной важнейшей категории затрат - затрат времени - также дефицитного и весьма ограниченного ресурса.

Может ли позволить себе организация осуществлять такие затраты и, следовательно, заниматься планированием? Да, может, по­тому что затраты на планирование, как уже отмечалось, создают ряд важных преимуществ в деятельности фирмы. Поэтому вопрос о затратах правильно было бы сформулировать так: каковы должны быть дополнительные затраты, нужные для того, чтобы расширить масштабы планирования в организации?

Минимальным результатом планирования является недопущение грубых ошибок в экономической деятельности, то есть приобретение способностей предвидеть неприятные обстоятельства будущего и устранять их. Если средства, которые затрачены на планирование, привели к такому результату, - этого уже почти достаточно.

Можно сформулировать следующее правило определения издержек планирования: любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создадут допол­нительный положительный эффект. И, кроме того, не стоит браться за разработку такого плана, стоимость которого могла бы равняться стоимости создания лучшего плана.

Таким образом, минимальными затратам на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание экономической организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечивать ее развитие.

Трудность при определении оптимальных затрат заключена в том, что доход, полученный от планирования, не может быть измерен точно при помощи количественных методов. Эффект плановой деятельности опытный менеджер может определить, используя качественные и субъективные методы оценки.

Масштабы деятельности фирмы.

Масштабы деятельности фирмы ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования в организации.

Преимущества в осуществлении планирования принадлежат крупным фирмам, потому что они обладают необходимым потен­циалом для того, чтобы предвидеть свое будущее:

• у них выше финансовые возможности;

• они в своем большинстве занимаются серьезными научны­ми и проектными разработками;

• они обладают высококвалифицированным персоналом и в состоянии привлекать таких же высококвалифицированных специалистов со стороны и т.д.

Крупные фирмы, как правило, имеют в своем составе специальные плановые подразделения. Вместе с тем даже солидные экономические организации для определения плановых стратегий зачастую обращаются к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования. В связи с быстрым распространением в последние десятилетия стратегического планирования некоторые консультационные фирмы сделали его своей исключительной областью деятельности. Такие фирмы иногда называют "салонами стратегии".

Небольшим экономическим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут:

- использовать некоторые формы планирования, особенно оперативное планирование;

- применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами, и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления планирования в небольшой организации, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Внешняя среда у такой организации менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы, следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо.

Нужно сказать, что у небольшой фирмы есть свои преимущества в организации планирования. Главное из них - внутренняя среда такой организации более проста, а потому более обозрима и предсказуема. Помимо этого в маленькой организации легче создать особый психологический и социальный климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов организации, ее целей.

Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений.

Формальное, то есть сознательно, при помощи особых методов организованное, планирование является только одной из форм при­нятия управленческих решений Помимо формального планирова­ния практически каждый менеджер использует так называемое "ин­туитивное предвидение", то есть планирование, основанное на опыте руководства, его "трезвом расчете", а также на совокупности индивидуальных качеств, иногда описываемых как инстинкт, находчивость, творческие способности (креативность), особое чутье (нюх) и т.п. и ассоциирующихся с одаренными предпринимателями.

Интуитивное планирование может успешно сочетаться с формальным планированием, а в некоторых случаях оно оказывается более эффективным, чем формальные методы. Во многих случаях действительность ограничивает возможность формального планирования и, наоборот, делает предпочтительным планирование интуитивное. Почему? Ответ на этот вопрос кроется в самой природе рынка. Каждая рыночная ситуация является сочетанием неповто­римых, уникальных обстоятельств. В то же время методы формаль­ного планирования - это обобщение типичных, повторяющихся черт рыночных явлений, и поэтому они не могут стать ключиком, открывающим тайну уникальности. Здесь лучшим помощником оказывается интуитивное, или "неявное", по выражению Л Хайека, знание ситуации.

Еще одной причиной сокращения сферы формального рационального планирования в пользу интуитивного является то, что менеджер - это человек с характерными для него страхами, внезапны­ми вспышками надежды и другими не полностью поддающимися контролю сознания эмоциями. И очень часто принятие решений о будущем связано с такими эмоциями. Характерным примером иррационального поведения в финансовой сфере являются действия в случаях биржевых паник или, наоборот, спекулятивных бумов, охватывающих различные биржи мира и связанных с массовыми сдвигами в психологическом состоянии участников биржевой деятельности.

Специфика российского рынка.

Упомянутое в пункте о предпринимательских сетях влияние несовершенств российского рынка на перспективы их использова­ния в отечественной экономике является общей чертой, ограничивающей широкое применение прогрессивных форм планирования в российском бизнесе.

К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относятся:

• чрезмерно высокая степень неопределенности на российском рынке, обусловленная продолжающимися глобальны­ми изменениями и коллизиями во всех сферах обществен­ной жизни экономической, политической, социальной, духовной и пр.(непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования и затрудняет состав­ление плана хотя бы на три года вперед);

• низкий уровень накопления капитала в российских экономических организациях, не позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;

• отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей, отсутствие культуры отечественного рынка;

Однако перспективы внутрифирменного планирования на рос­сийском рынке можно оценить как высокие, поскольку они прямо связаны с выживанием фирмы, развитием ее деятельности. Сейчас российское планирование переживает свой "интуитивный этап" - успех в бизнесе зависит от таланта, одаренности, энергии предпри­нимателя. Но с появлением стабильных, зарекомендовавших себя экономических организаций возникают предпосылки для расширения пределов внутреннего планирования.

 **1.5 Принципы планирования в экономической организации.**

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Еще А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия Это единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф гораздо е обосновал еще один ключевой принцип планирования принцип участия.

Принцип единства

Принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Понятие "система" означает: существование совокупности элементов; взаимосвязь между ними; наличие единого направления развития элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели. Как основные составляющие понятия "система" могут быть выражены во внутрифирменном планировании? Их можно описать, используя категории "координация" и "интеграция". Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на г координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела маркетинга, производственного отдела, финансового отдела и т.д.).

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможны­ми ж рамках вертикального единства подразделений (т.е. единства в рамках управленческой иерархии, например: организация в целом ==> продуктовое подразделение ==> цех => бригада), их интеграции. Координация плановой деятельности отдельных функцио­нальных подразделений выражается в том, что: • деятельность ни одной части организации нельзя планиро­вать эффективно, если такое планирование не связано с пла­новой деятельностью отдельных единиц данного уровня; • всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений. Таким образом, взаимосвязь и одновременность - главные черты координации планирования на предприятии. Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных про­цессов планирования и частных планов подразделений, то есть раз­нообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы, созданные в организации, - это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система.

Принцип участия.

 Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планиро­вания должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным. Каковы выгоды реализации принципа участия?

Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое понимание организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию об организации, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

 Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственным потребностям работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективно­му труду, укрепляется командный дух в организации.

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания. ширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, - оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению. Как организовать партисипативное планирование? Если организация невелика, система участия в процессе планирования может быть основана на непосредственных контактах между руководством фирмы, плановиками (если они есть) и работниками. Практическое участие коллективов работников в планировании может быть организовано в рамках таких структур, как кружки качества.

В крупных компаниях для организации партисипативного планирования могут быть рекомендованы более жесткие, вертикально построенные структуры, которые позволят осуществлять Прямую и обратную связь между всеми уровнями организации.

Принцип непрерывности

Смысл принципа непрерывности заключён в том, что:

- процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла;

- разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй - на смену первому, третий - на смену второму и т.д.).

Второе из условий непрерывности планирования - постоянное следование планов друг за другом - компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания компаниями про­цесса планирования. Фирмы разрабатывают план в течение опре­деленной части года, утверждают его и прекращают планирование до начала следующего периода. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок: • неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий фирмы относительно внешних усло­вий и соответствующее исправление и уточнение планов; • изменяются не только фактические предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и воз­можностях. Если фирма не будет учитывать такие измене­ния, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным.

И наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

 Принцип гибкости.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Для осуществления принципа гибкости планы должны составиться так, чтобы в них можно было вносить изменение увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат так называемые резервы, иначе называемые "надбавками безопасности", или "подушками". Однако существуют определенные пределы резервов планирования:

-резервы, заложенные в показателях, не должны быть слиш­ком большими, иначе планы окажутся неточными;

-слишком низкие пределы влекут за собой слишком частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы.

С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна быть готова выделить дополнительные затраты на приобретение оборудования, если по ее прогнозам выпуск новых видов изделий потребует переналадки такого оборудования.

Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупят их.

Принцип точности.

Всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над судьбой фирмы неизвестностью. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы. Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности; потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменений постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов, реализующих эти планы.

**11 Фонд заработной платы , численность и мотивация труда рабочих**

**2.1 Состав фонда заработной платы рабочих и служащих на предприятии**

1. В состав фонда заработной платы включаются начисленные предприятием, учреждением, организацией суммы оплаты труда в денежной и натуральной формах за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии и единовременные поощрительные выплаты, а также выплаты на питание, жилье, топливо, носящие регулярный характер.

1. В состав выплат социального характера включаются

компенсации и социальные льготы, предоставленные работникам, в частности, на лечение, отдых, проезд, трудоустройство (без социальных пособий из государственных и негосударственных внебюджетных фондов).

3. При составлении статистической отчетности по труду показываются начисленные за отчетный период (с учетом налогов и других удержаний в соответствии с законодательством) денежные суммы независимо от источников их выплаты и статей смет в соответствии с платежными документами, по которым с работниками были произведены расчеты по заработной плате, премиям и т.д., независимо от срока их фактической выплаты.

4. Суммы, начисленные за ежегодные и дополнительные отпуска, включаются в фонд заработной платы отчетного месяца только в сумме, приходящейся на дни отпуска в отчетном месяце.

Суммы, причитающиеся за дни отпуска в следующем месяце, включаются в фонд заработной платы следующего месяца.

5. Данные о фонде заработной платы за соответствующий период прошлого года при составлении отчетов по труду показываются в методологии и в структуре отчетного периода текущего года.

6. При натуральной форме оплаты труда и предоставлении социальных выплат в отчеты по труду включаются суммы, исходя из расчета по рыночным ценам, сложившимся в данном регионе на момент начисления. Если товары или продукты предоставлялись по пониженным ценам, то включается разница между их полной стоимостью и суммой, уплаченной работниками.

1. Фонд заработной платы

Включению в фонд заработной платы, в частности, подлежат:

7. Оплата за отработанное время

7.1. Заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время.

7.2. Заработная плата, начисленная за выполненную работу работникам по сдельным расценкам, в процентах от выручки от реализации продукции (выполнения работ и оказания услуг).

7.3. Стоимость продукции, выданной в порядке натуральной оплаты.

7.4. Премии и вознаграждения (включая стоимость натуральных премий), носящие регулярный или периодический характер, независимо от источников их выплаты.

7.5. Стимулирующие доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, допуск к государственной тайне и т.п.).

7.6. Ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения (надбавки) за выслугу лет, стаж работы (кроме сумм, указанных в пункте 9.2).

7.7. Компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда:

7.8. Оплата труда квалифицированных рабочих, руководителей, специалистов предприятий и организаций, освобожденных от основной работы и привлекаемых для подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

7.9. Комиссионное вознаграждение, в частности, штатным страховым агентам, штатным брокерам.

7.10. Гонорар работникам, состоящим в списочном составе работников редакций газет, журналов и иных средств массовой информации.

7.11. Оплата услуг работников бухгалтерий за выполнение ими письменных поручений работников по перечислению страховых взносов из заработной платы.

7.12. Оплата специальных перерывов в работе.

7.13. Выплата разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других предприятий и организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы.

7.14. Выплата разницы в окладах при временном заместительстве.

7.15. Суммы, начисленные за выполненную работу лицам, привлеченным для работы на предприятии, согласно специальным договорам с государственными организациями (на предоставление рабочей силы, например военнослужащих) как выданные непосредственно этим лицам, так и перечисленные государственным организациям.

7.16. Оплата труда лиц, принятых на работу по совместительству.

7.17. Оплата труда работников несписочного состава.

7.17.1. Оплата труда лиц, не состоящих в списочном составе работников предприятия (организации), за выполнение работ по гражданским договорам, если расчеты за выполненную работу производятся предприятием с физическими, а не с юридическими лицами. При этом размер средств на оплату труда этих физических лиц определяется, исходя из сметы на выполнение работ (услуг) по этому договору и платежных документов.

7.17.2. Оплата услуг (гонорар) работников несписочного состава (за переводы, консультации, чтение лекций, выступление по радио и телевидению и т.д.).

 8. Оплата за неотработанное время

 *8.1.* Оплата ежегодных и дополнительных отпусков (без денежной компенсации за неиспользованный отпуск).

 8.2. Оплата дополнительно предоставленных по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпусков работникам.

8.3. Оплата льготных часов подростков.

8.4. Оплата учебных отпусков, предоставленных работникам, обучающимся в образовательных учреждениях.

8.5. Оплата за период обучения работников, направленных на профессиональную подготовку, повышение квалификации или обучение вторым профессиям.

 8.6. Оплата труда работников, привлекаемых к выполнению государственных или общественных обязанностей.

1. Оплата, сохраняемая по месту основной работы за работниками, привлекаемыми на сельскохозяйственные и другие

работы.

8.8. Суммы, выплаченные за счет средств предприятия, за не проработанное время работникам, вынужденно работавшим неполное рабочее время по инициативе администрации.

8.9. Оплата работникам - донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови. *"* 8.10. Оплата простоев не по вине работника. *е* 8.11. Оплата за время вынужденного прогула.

 9. Единовременные поощрительные выплаты

 9.1. Единовременные (разовые) премии независимо от источников их выплаты.

 9.2. Вознаграждение по итогам работы за год, годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы).

 9.3. Материальная помощь, предоставленная всем или большинству работников (кроме сумм, указанных в пункте 26).

9.4. Дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска (сверх нормальных отпускных сумм в соответствии с законодательством).

 9.5. Денежная компенсация за неиспользованный отпуск.

9.6. Стоимость бесплатно выдаваемых работникам в качестве поощрения акций или льгот по приобретению акций.

9.7. Другие единовременные поощрения, включая стоимость подарков.

 10. Выплаты на питание, жилье, топливо

 **2.2 ИНСТРУКЦИЯ ПО СТАТИСТИКЕ ЧИССЛЕННОСТИ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ,**

 1. Общие положения

 1. Отчетность по труду должны составлять и представлять все предприятия, являющиеся юридическими лицами и имеющие самостоятельный баланс.

Данные по структурным единицам, несамостоятельным подразделениям (производствам, цехам, отделениям, участкам, фермам, бригадам, звеньям, бюро, лабораториям и др.) включаются в отчет по труду того предприятия, на балансе которого они находятся.

Структурные единицы, имеющие отдельный баланс и счета в учреждениях банка и входящие в состав объединения, находящиеся на территории другой республики, края, области, чем головная структурная единица (головное предприятие) объединения, статистическую отчетность представляют головной структурной единице (головному предприятию) или по его указанию сами структурные единицы управлению статистики по месту нахождения структурных единиц. Объединения в этих случаях представляют управлению статистики по месту нахождения головной структурной единицы (головного предприятия), кроме отчета в целом по объединению, отчет без данных по структурным единицам, расположенным на территории других республик, краев, областей.

 2. Статистическая отчетность по труду составляется строго за установленный календарный отчетный период времени: месяц, квартал и год. Месячный отчет составляется за период с первого по последнее (включительно) число отчетного месяца, квартальный отчет

за период с первого числа первого месяца квартала по последнее (включительно) число третьего месяца отчетного квартала, годовой -за период с 1 января по 31 декабря.

3. Отчеты по труду представляются в сроки и адреса, предусмотренные утвержденными формами и табелем форм статистической отчетности.

Представление статистической отчетности по труду позднее установленных сроков является нарушением отчетной дисциплины. *в* 4. Основными требованиями при составлении статистической отчетности по труду являются полнота заполнения отчета и достоверность отчетных данных. За достоверность данных в отчетах и своевременность представления отчетов несут персональную ответственность руководители предприятий, их структурных

Списочный состав работников

В списочный состав работников предприятия должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную, а также на временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу.

В списочном составе работников за каждый календарный день должны быть учтены как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам. Исходя из этого, в списочный состав включаются работники:

 2.3 Мотивация и оплата труда

 Мотивация трудовой деятельности

***Мотивация труда*** *- это стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей.*

На предприятии необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста.
Главные рычаги мотивации - **стимулы** (например, заработная плата) и **мотивы** (внутренние установки человека).
Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.
Система мотивации на уровне предприятия должна гарантировать:
- занятость всех работников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и др.
**Методы мотивации можно классифицировать на:**
**1) экономические (прямые)** - повременная и сдельная оплата труда; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;
**2) экономические (непрямые)** - предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
**3) не денежные** - повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкие рабочие графики выхода на работу и др.
Основными формами мотивации работников предприятия являются:
**1. Заработная плата**, как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия.
**2. Система внутрифирменных льгот работникам**: эффективное премирование, доплаты за стаж, страхование здоровья работников за счет предприятия, предоставление беспроцентных ссуд, оплата расходов на проезд к месту работы и обратно, льготное питание в рабочей столовой, продажа продукции своим работникам по себестоимости или со скидкой; увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные успехи в работе; более ранний выход на пенсию, предоставление права выхода на работу в более удобное для работников время и т.д.
**3. Мероприятия, повышающие привлекательность и содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника.**
**4. Устранение статусных, административных и психологических барьеров между работниками, развитие доверия и взаимопонимания в коллективе.**
**5. Моральное поощрение работников.**
**6. Повышение квалификации и продвижение работников по службе.**

Современная политика оплаты труда

***Оплата труда*** *- это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.*

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.
Расходы на оплату труда состоят из:
**1) основной заработной платы** - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих;
**2) дополнительной заработной платы** - вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;
**3) других поощрительных и компенсационных выплат** в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.
В основу организации оплаты труда положены следующие основные принципы:
 осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества труда;
 дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;
 систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;
 превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
 предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда.
Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция).
Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов: формирование фонда оплаты труда; нормирование труда; установление тарифной системы; выбор форм и систем оплаты труда.
Государственная политика оплаты труда реализуется путем установления: минимальной заработной платы; государственных норм и гарантий в оплате труда (за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни и за время выполнения государственных обязанностей); условий определения части дохода предприятия, направляемого на оплату труда; межотраслевых соотношений в оплате труда; условий и размеров оплаты труда в бюджетных организациях и учреждениях; максимальных размеров должностных окладов руководителей государственных предприятий; уровня налогообложения предприятий и доходов работников.
Минимальная заработная плата регулируется с учетом уровня экономического развития, уровня производительности труда, уровня средней заработной платы и стоимостной величины минимального потребительского бюджета (черты мало обеспеченности).
Реализация политики оплаты труда осуществляется на основе договорного регулирования путем заключения системы тарифных соглашения на трех уровнях:
- межотраслевом (генеральное тарифное соглашение);
- отраслевом или региональном;
- производственном (тарифное соглашение как составная часть коллективного договора).

***Тарифное соглашение*** *- это договор между представителями сторон переговоров по вопросам оплаты труда и социальных гарантий*, предметом которого на уровне предприятия являются: формы и системы оплаты труда для различных категорий работников; минимальная тарифная ставка; размеры тарифных ставок и должностных окладов по разрядам работ и должностям работников; виды и размеры доплат, надбавок, премий и др.

 Тарифная система. Формы и системы оплаты труда

Соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, позволяет тарифная система.
При организации оплаты труда рабочих основными элементами тарифной системы являются:
 **тарифно-квалификационные справочники**, с помощью которых определяют разряд работы и разряд рабочего;
 **тарифная сетка** - перечень тарифных разрядов, тарифных коэффициентов и тарифных ставок;
 тарифный разряд определяет степень сложности работы и в зависимости от этого - размер оплаты труда рабочего;
 **тарифный коэффициент**, показывающий, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки I разряда;
 **тарифная ставка**, которая определяет размер оплаты труда рабочего каждого разряда за единицу времени.
Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: сдельную и повременную.
При **сдельной** оплате заработок меняется в зависимости от количества произведенной продукции по сдельным расценкам (за единицу продукции). Существуют такие ее **системы**:
 **Прямая сдельная** (индивидуальная и коллективная). При ней рабочим оплачивается их выработка: расценка за единицу продукции умножается на количество выработанной продукции.
 **Сдельно-прогрессивная**. В этом случае выработка продукции в пределах нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы - по повышенным, возрастающим прогрессивно, в зависимости от размера выполнения норм.
 **Сдельно-премиальная**. Предусматривает кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплату премии за качественные и количественные показатели в работе.
 **Косвенно-сдельная**. Используется при оплате труда вспомогательных рабочих, их заработок зависит от выработки тех основных рабочих, которых они обслуживают.
 **Аккордная**. При ней расценка устанавливается на весь объем работ (а не на отдельную операцию), оговаривается срок выполнения работ.
При **повременной** оплате заработок складывается из тарифных ставок за фактическую продолжительность рабочего времени. Существует две системы повременной оплаты:
 **Простая повременная**. В таком случае заработок определяется умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.
 **Повременно-премиальная**. Оплата, когда кроме заработной платы по тарифу (окладу) начисляют премии за высокие показатели в работе.
На предприятиях, применяющих коллективные формы организации труда, широкое распространение получила **подрядная форма оплаты труда** (заработок бригады определяется умножением бригадной расценки за единицу продукции на фактически выполненный бригадой по договору объем работ).
В условиях перехода к рыночным условиям хозяйствования нашла применение **бестарифная система оплаты труда**, которая зависит от ряда факторов: квалификационного уровня работника (от директора до рабочего), коэффициента трудового участия (КТУ) и фактически отработанного времени.
Некоторые предприятия ориентируют систему материального стимулирования на фактическую квалификацию работника - способность не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и участвовать в решении производственных проблем, разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия. Такие работники получают фиксированное жалование за квалификацию.
На большинстве предприятий оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования.
Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является **контрактная** система.
Из всего разнообразия существующих форм и систем оплаты труда предприятие выбирает те, которые в большей степени соответствуют конкретным условиям производства: характеру выпускаемой продукции, применяемой технологии, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т.д.

Системы участия работников в прибылях (доходах) предприятия

Участие в прибылях (доходах) состоит в **распределении** определенной их части между работниками предприятия, которое может быть срочным (например, ежемесячные выплаты) или выступать в форме распространения между работниками акций предприятия.
Дополнительные выплаты с прибылей зависят от уровня затрат на производство и цен, конкурентоспособности продукции и финансового состояния предприятия. Их размеры определяются специальным документом (соглашением), прилагаемым к коллективному договору.
Можно выделить следующие системы участия работников в прибылях (на основе оценки заслуг):
1) по результатам общей деятельности предприятия:
а) системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж и др.;
б) системы участия в прибылях в зависимости от продуктивности;
в) системы премиальных выплат (бонусов);
2) на основе отношений собственности:
а) системы предоставления своим работникам акций предприятия;
б) системы совладения активами предприятия под посредничеством инвестиционных фондов;
в) системы распространения опционов акций.

**111. Планирование фонда заработной платы и среднесписочной численности рабочих**

Табл. 1 - Исходные данные

**Показатели**  **в базисном году** **в план. году**

1 . Годовой объем производства 3 400 5 056

мыла ( т. )

2 . Нормативная численность 13 13

рабочих в смену (чел .)

3 . Коэф . нормы выработки 1.0 1.16

4 . Сменная выработка мыла ( т.) 7.2 7.2

5. режим работы предприятия 3 3

 ( см .)

6. Часовая тарифная ставка 4.0 4.0

 рабочего 1 - го разряда

7. тарифная ставка

рабочих по разрядам :

 2 - разряд (3 чел ) 1.21 1.21

3- разряд (7 чел) 1.38 1.38

4 - разряд (2 чел ) 1.58 1.58

5 - разряд (1 чел ) 1.83 1.83

 8 . Размер доплат к тарифному 20 34

 фонду оплаты труда ( %)

**Планирование численности и фонда заработной платы**

табл.2 - Годовой фонд рабочего времени плановом году.

 Показатели Базис План Отклонение

1. календарный фонд времени 365 365 -

 ( дни )

2. выходных и праздничных 114 114 -

 ( дни )

1. номинальный фонд раб. вр. 251 251
2. прогулы 2 - -2
3. неявки на работу 34 32 -2
4. ср. Продолжительность раб. 8 8

 времени (час )

1. полезный фонд раб. вр. (дни ) 215 219 +4
2. полезный фонд раб. вр. (час ) 1720 1752

ВЫВОД - Годовой полезный фонд раб. вр. в планир. Году составит - **1752** часа

1. Рассчитать удельную технологическую трудоемкость производства мыла

 13 \* 8

 Т = = 14.(4) (чел.ч)

 7.2

1. Рассчитать трудоемкость производственной программы

Т (базис ) = 14.4 \* 3 400 = 48 960

Т (план ) = 14.4 \* 5 056 = 72 806

1. Рассчитать среднесписочную численность производственных рабочих (чел.)

 48 960

Ч (базис ) = = 28.5

 1720 \* 1

 72 806

Ч ( план ) = = 35.8

 1752 \* 1.16

 5. Рассчитать среднесписочный тарифный коэф .

 1.83 + 2 \* 1.58 + 7 \* 1.38 + 3 \* 1.21

 К = = 1.406

 13

1. Годовой фонд заработной платы (руб.)

 Фг ( базис ) = 4 \* 1.406 \* 48 960 = 275 351

 Фг ( план ) = 4 \* 1.406 \* 72 806 = 409 461

1. Дополнительный фонд заработной платы (руб.)

 Фд ( базис 20 % ) = 55 070

 Фд ( план 34% ) = 270 244

1. Общий фонд заработной платы составляет (руб.):

 Ф = 275 351 + 55 070 = 330 421

 Ф = 409 461 + 270 244 = 679 705

1. Среднесписочный фонд з.п. на 1 - го производственного рабочего (руб.)

 330 421

в базисе = = 11 594

 28.5

 679 705

в плане = = 18 986

 35.8

Выводы : В плановом году были просчитаны плановый фонд заработной платы производственных рабочих он увеличился за счет увеличения планируемого объема производства а также из за увеличения Годового полезного фонда рабочего времени.

 Заключение

В курсовой работе были рассмотрены основные принципы внутрифирменного планирования фонда заработной платы и численности рабочих

В первой главе я рассмотрел теоретические основы планирования , пределы и возможности планирования на предприятии - основной момент главы заключался в рассмотрении понятия внутрифирменного планирования

и пределов планирования . Это было необходимо для раскрытия темы

и ознакомления с теоретическими основами планирования.

Во второй главе я раскрыл состав фонда заработной платы и некоторые положения по численности рабочих . Но основной и важнейшей задачей является рассмотрение мотивации о оплаты труда работников.

 Третья глава состоит из планирования фонда заработной платы и среднесписочной численности рабочих на примере мыловаренного завода

Эффективное планирование - это неотъемлемая и важнейшая задача предприятия , работающего в рыночных условиях.

Эффективность планирования складывается из множества взаимосвязанных факторов .

Планирование фонда заработной платы складывается из планируемого объема производства , среднесписочной численности рабочих и других плановых показателей.

 Список литературы

1 . Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы . М фин. Статистика

2 . Экономика предприятия . Учебник для ВУЗА

1. Т.В. Яркина, кандидат экономических наук. Рецензент: кандидат экономических наук, доцент В.В. Долинко.

Основы экономики предприятия

1. Панов В. М. Деловое планирование
2. Инструкция статистики численности рабочих ( минстат Р.Ф.)
3. Инструкция по фонду заработной платы : № 89 ( минстат Р. Ф,)
4. Горемыкин Б. А. Богомолов А. Ю. Планирование деятельности предприятия