1. Организация складского хозяйства

**Структура складского хозяйства**

Различие в условиях поставки (получения продукции) и их расходования (отгрузки потребителям) требует создания соответствующей системы складов и организации складского хозяйства. Оно призвано обеспечить бесперебойное снабжение производства всеми видами материалов (сырьем, топливом, инструментом, запчастями и т.д.), необходимую их подготовку.

Структура складского хозяйства завода определяется в зависимости от номенклатуры потребляемых материалов, типа и объемов производства, уровня его специализации и кооперирования. Наиболее часто склады классифицируются по их месту в производственном процессе, по роду хранимых материалов, по техническому устройству и степени пожарной опасности.

* По месту в производственном процессе (назначению и подчиненности) склады предприятия делятся на материальные (снабженческие), производственные и сбытовые. Материальные склады подчинены отделу материально-технического снабжения. Это склады производственных запасов сырья, материалов и других материальных ресурсов до их включения в процесс производства. К производственным складам относятся склады полуфабрикатов, оборудования и запасных частей к нему, центральный инструментальный склад. Эти склады подчинены соответственно отделам производства, главного механика и инструментальному отделу завода. На сбытовых складах хранится готовая продукция завода, и подчинены они отделу сбыта.
* По сфере и масштабу деятельности склады делятся на общезаводские (базисные, центральные), снабжающие всех потребителей, районные (участковые), снабжающие группу близко расположенных цехов, и цеховые. Общезаводские и районные склады находятся в ведении отдела снабжения. Цеховые склады и склады готовой продукции, обслуживаемые крановым оборудованием, находятся в ведении цехов.
* В зависимости от сортамента перерабатываемых материалов склады подразделяются на специализированные, предназначенные для хранения определенных видов материалов и изделий, и универсальные, на которых хранятся различные предметы производственно-технического назначения. Среди специализированных выделяются специальные склады с соответствующими оборудованием и режимом хранения. К ним относятся хранилища нефтепродуктов, химикатов, газов, топлива, а также рудные и шихтовые дворы и т.д.

По характеру технического устройства склады классифицируются на открытые (площадки), полузакрытые (навесы) и закрытые (здания). Открытые склады предназначены для хранения материалов и изделий, не подверженных влиянию атмосферных осадков; полузакрытые – для хранения материалов, не подверженных влиянию температурных изменений, но подверженных атмосферным воздействиям (огнеупоры, сменное оборудование). Закрытые склады – это здания и другие хранилища, полностью защищающие содержимое от атмосферных воздействий

**Организация складских работ**

Организация работ на складах предусматривает приемку, размещение, хранение, подготовку к выдаче и выдачу материалов, а также учет движения материалов.

За порядок на складе, сохранность и учет движения материалов несет ответственность заведующий складом (кладовщик).

Завоз материалов на склад производится по оперативным месячным или декадным планам ОМТС. Поступившие материалы подвергаются количественной и качественной приемке в соответствии с сопроводительными документами (накладными, сертификатами и др.) и техническими условиями. В случае недостачи или некачественности материалов составляются акты для предъявления претензии поставщику или транспортной организации.

При размещении и хранении материалов должны обеспечиваться сохранность материалов, максимальное использование площадей, а также удобство выполнения приемно-отпускных и учетных операций. Различают следующие принципы размещения материалов: сортовой, партионный и комплектный. При хранении материалы обычно располагаются в порядке последовательности их номенклатурных номеров.

Организация отпуска материалов предусматривает подготовку их к производственному потреблению, т.е. комплектование, нарезку, раскрой металла на заготовки и т.д. Это обеспечивает экономию материалов и контроль за их использованием. Основанием для отпуска материалов со складов являются лимиты, устанавливаемые для цехов и участков на основе их производственной программы и норм расхода. По массовым видам сырья и топлива требование оформляется раз в месяц на основе данных о расходе, фиксируемых в шихтовых журналах и суточных отчетах. Доставка материалов в цехи производится либо самими цехами (пассивная форма), либо складами по графику (активная форма).

Учет материальных ресурсов производится как на складе (количественно-сортовой), так и в бухгалтерии (количественно-стоимостной) на основе картотеки. В каждой карточке указывается номер и наименование склада, порядковый номер карточки, номенклатурный номер материала, наименование, марка, сорт и размер материала, единица измерения и цена, а также норма запаса. Все поступления и выдачи материалов фиксируются в карточке и по ней определяется остаток, который сравнивается с нормой установленного запаса хранения и лимита.

**2. Организация и планирование транспортного хозяйства**

Структура транспортного хозяйства определяется главным образом объемом грузооборота, особенностями грузов и объемом производства. В состав транспортного хозяйства завода могут входить железнодорожный транспорт с подъездными путями и депо, колесный транспорт с гаражами и ремонтными мастерскими, водный транспорт с причалами, подвесные дороги и т.д.

На крупных заводах с большим грузооборотом, требующим применения всех видов транспорта, организуются специализированные цехи железнодорожного, безрельсового (автомобильного) и водного транспорта. Транспортное хозяйство на таких заводах возглавляет транспортно-технический отдел. На средних заводах создается единый транспортный цех, включающий несколько участков по видам транспорта. Для мелких заводов с небольшим грузооборотом, но требующим применения всех видов транспорта, создаются объединенные транспортные хозяйства для нескольких предприятий. Эти хозяйства могут создаваться при головном заводе или выделяться в самостоятельные транспортные хозяйства ведомственного характера.

Транспортные цехи имеют в своем составе ряд служб и участков. Так, железнодорожный цех имеет службу движения (эксплуатации), службу тяги (подвижного состава), службу пути, службу погрузочно-разгрузочных работ. Цехи безрельсового транспорта обычно имеют службу эксплуатации (организации перевозок) и техническую службу по поддержанию подвижного состава в исправном состоянии. Транспортный цех (отдел) осуществляет планирование всех перевозок и грузовых работ, организацию производства перевозок, оперативное управление эксплуатацией транспорта и его ремонт, учет работы транспортного хозяйства.

На предприятиях используют различные виды транспортных средств:

* по сфере обслуживания – средства межцехового и внутрицехового транспорта;
* в зависимости от назначения и места действия – внешний (железнодорожный, автомобильный) и внутренний;
* в зависимости от места перемещения грузов – напольный (тележки, электрокары, аккумуляторные тягачи и т.п.) и подвесной (электротали, конвейеры, кран-балки);
* в зависимости от режима работы – транспортные средства непрерывного (конвейерные системы и т.п.) и периодического действия (автомашины, самоходные тележки и т.п.);
* по направлениям движения – транспортные средства для горизонтального (транспортеры, рольганги), вертикального (лифты, элеваторы и т.п.) и смешанного перемещения (краны, канатные и монорельсовые дороги);
* по уровню автоматизации – автоматические, механизированные, ручные;
* по виду перемещаемых грузов – транспортные средства для перемещения сыпучих, наливных и штучных грузов.

Способ транспортировки грузов может быть тарный и бестарный.

Тарный способ предусматривает транспортировку грузов в специальной таре (тазы, контейнеры, ящики и т.п.). он обеспечивает хорошую сохранность груза, позволяет сократить время на погрузку и разгрузку, упрощает учет грузов в случае использования мерной тары.

Бестарный способ применяется для навалочных, штучных, жидких грузов и при пневмотранспортировке. Этот способ не трудоемок, не требует затрат на тару и упаковку груза и может использоваться в том случае, когда не возникает опасений за повреждение продукции и снижение ее качества. Бестарный способ требует больших затрат на изготовление и монтаж транспортных устройств, но позволяет достичь высокой степени механизации и автоматизации операций транспортировки.

Техническая база транспортного хозяйства определяется видом транспортных средств и их техническим состоянием, приспособленностью к конкретным условиям грузопереработки, уровнем механизации транспортных работ. Транспортные хозяйства предприятий располагают железнодорожным, безрельсовым (автомобильным, тележечным), водным, механическим видами транспорта.

Железнодорожный транспорт (мото- и тепловозы, вагоны, платформы, цистерны, специальные вагоны) обладает высокой провозной способностью и пригодностью для перевозки различных грузов. Использование его наиболее целесообразно для внешних перевозок.

Безрельсовый транспорт (автомобили, трактора, прицепы, мотороллеры) применяется для внешних и внутренних (межцеховых, внутрицеховых) перевозок. В качестве транспортных средств безрельсового транспорта применяются автомобили (в том числе тягачи с прицепами), авто- и электрокары, автопогрузчики. Автомобильный транспорт самый распространенный, однако его целесообразнее использовать для внешних перевозок в целях большей загрузки и использования скорости. Остальной транспорт данного вида под названием напольно-тележечного широко используется для межцеховых и внутрицеховых перевозок. Малые габариты и маневренность тележек позволяет осуществлять подачу грузов на рабочие места, механизировать погрузочно-разгрузочные работы внутри вагонов, барж и т.д.

Водный транспорт (буксиры, катера, баржи) используется для перевозки главным образом топлива, формовочных, строительных материалов.

Механический транспорт используется для внутрицеховых, межоперационных перевозок, иногда межцеховых. В качестве средств механического транспорта применяются мостовые краны, монорельсовые пути, подвесные пути, лифты, подъемники, конвейеры и т.д. Наиболее перспективным и экономичным видом транспорта являются подвесные толкающие конвейеры с автоматическим адресованием грузов. В сочетании с пакетированием и контейнеризацией грузов такие конвейеры сводят до минимума количество перегрузок.

Кроме транспортных средств заводы располагают большой номенклатурой погрузочно-разгрузочных и подъемно-транспортных механизмов (механические лопаты, полиспасты, тали, домкраты, лебедки и т.п.). Эти простейшие устройства механизируют самые трудоемкие транспортные работы, обычно выполняемые грузчиками.

**3. Организация поставок материальных ресурсов на предприятие**

На предприятии разрабатывается программа материального обеспечения, т.е. обеспечения материальными ресурсами — сырьем, запасными частями, материалами и комплектующими деталями и т.д. — для обеспечения бесперебойного производственного процесса и выпуска высококачественной продукции. Эта программа включает в себя следующие аспекты:

прогнозирование спроса (включая сезонные всплески) ;

размеры складских запасов и резервов

размеры закупаемых партий материальных ресурсов ;

мощность фирмы по ресурсам.

Расчет потребности в материальных ресурсах имеет важное значение для организации. Один из методов расчета потребности в материалах описывается следующей формулой:

200 А Т

 Закупки = ,

P I

где А — годовое потребление (количество единиц);

Т — стоимость оформления заказов;

Р — закупочная цена одной единицы;

I — расходы на хранение (в % от стоимости запасов в год).

При налаженном производстве выгоднее делать годовые закупки. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых материальных ресурсов.

1. Контроль осуществляется путем выработки стандартов

минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

2. Один из способов контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свой возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям.

3. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в фирме на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

При закупке менеджер должен учитывать следующие вопросы:

— вместе с экспертами определить потребность в закупках и их качество;

— выбрать соответствующую торговую фирму или предприятие - поставщика;

— провести испытание закупаемого товара.

Материальные ресурсы должны быть закуплены в назначенное время. В связи с этим составляется договор о порядке доставки закупок и составляется договор о порядке доставки закупок и составляются соответствующие документы.

На каждом предприятии должен проводиться анализ эффективности использования материальных ресурсов. Это необходимо для того, чтобы как можно эффективнее использовать имеющийся капитал и не допустить накопления ресурсов, не приносящих прибыли. Для расчетов часто применяются общеизвестные методики калькуляций. Можно привести ряд формул оценки эффективности использования материальных ресурсов:

Количество единиц, доступных в любое

Доступность время

 ресурсов =

Общее количество потребляемых единиц

Оценка годового расхода

 Оборот =

ресурсов Общая оценка ресурсов

Оценка годового оборота Годовая реализация

 ресурсов для предприятия=

Общая оценка всех ресурсов

**4. Управление производственными запасами**

Во всех товаропроизводящих операционных системах имеются определенные запасы. Цель создания запасов — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок.

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества. Любая

организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве, а также иметь альтернативных поставщиков.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь,

обуславливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем “бумажной работы”.

В частности, наличие запасов позволяет закупить материалы экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию предприятия.

Определенное внимание должно быть сосредоточено на величине материалов, поступающих в запасы. Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования. Необходимо принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку материальных ресурсов и решение о количестве или объеме этого заказа.

Существует спрос на материальные ресурсы, находящиеся в запасе. Этот спрос называется зависимым спросом, поскольку его использование связано прямо с планом производства.

Система управления запасами с зависимым спросом называется планированием материальных потребностей. При

планировании потребности в материальных ресурсах, направляемых в запасы, учитывается:

— суммарная потребность, рассчитываемая на основе плана производства и спецификации материалов;

— чистая потребность, определяемая путем вычитания из

суммарной потребности количества, имеющегося в наличии, и

заказанного количества со сроком поставки, отвечающим плану производства;

— с учетом срока реализации заказов планируется время размещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства.

Стоимость запасов на год оценивается в 15 - 40 % от стоимости всех ресурсов фирмы, включая здания, оборудование,

оформительские работы и неизбежные потери. Эта стоимость подразделяется на две группы:

1. Материальные ресурсы. Эта стоимость увеличивается

Места хранения. с увеличением запасов.

Потери.

2. Доставка и размещение Эта стоимость уменьшается

закупки. с увеличением запасов.

Стоимость ошибочных

закупок.

Предприятие должно, комбинируя эти две формы запасов, расходовать как можно меньше денежных средств.

На выбор формы запасов, применяемой на предприятии, влияют два вопроса:

1. Есть ли возможность получать материальные ресурсы по первому требованию?

2. Каково соотношение оценки материальных запасов к их расходам?

В деловом мире существуют две системы управления производством — классическая и японская. При управлении запасами все внимание уделяется манипулированию ресурсами с целью добиться такого состояния, когда бы они, будучи пущенными в производство, приносили максимальную прибыль.

Склонность к такой практике управления объясняется тем, что Европа, Северная Америка и Канада, где зародилась эта система еще в период первоначального накопления капитала, обладали большими запасами энергии и материальных ресурсов. Япония была лишена такой благодати, поэтому японский бизнес не мог следовать канонам классической школы управления.

Методы ограничения запасов зародились именно в Японии. Это диктовалось относительно высокой стоимостью капитала и площадей Японии, что побудило японские фирмы сводить материальные ресурсы, расходящиеся в запасах к абсолютному минимуму. Это концепция производства по принципу “ точно вовремя”. Система “точно вовремя” предусматривает производство продукции не по неделям и дням, а по часам и даже минутам. Система ориентирована на то, чтобы производить и отправлять материалы или полуфабрикаты на последующие операции в тот самый момент, когда в них появляется потребность. Система “точно вовремя”, кроме того, доводит систему управления производственным процессом и материальными ресурсами до высочайшей степени упорядоченности, вся система производством пропитывается качеством.

**5. Понятие, место и роль кадров в деятельности фирмы. Определение дополнительной потребности в рабочей силе и подготовка кадров**

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал . Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является приём на работу . Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу . Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются прежде всего на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике . Они включают два различных вида деятельности : набор и отбор персонала . Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей . которые хотели бы её получить . В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники . То есть отсюда главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора . При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей . Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач .

Прежде чем организация предложит кому-либо, она должна найти людей, которые бы хотели её получить. Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата . Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям . Если требования, предъявляемые организацией и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление . Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон . При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место . При этом конечно же должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей . Каждый приём работника на работу влечёт за собой большие затраты для организации, ошибки при приёме увеличиваются многократно.

**6. Планирование повышения производительности труда. Показатели и измеритель производительности труда, их характеристика, методика расчета, сфера применения**

Производительность труда — один из определяющих факторов конкурентоспособности, а следовательно успеха и процветания предприятия.

Производительность труда наряду с такими важнейшими функциями предприятия, как маркетинг и инновации определяет результат его деятельности — получение прибыли. В связи с этим наибольшее распространение в мировой практике получают системы управления результативности производственно- хозяйственной деятельности на основе планирования, измерения, оценки, контроля и повышения производительности труда. Программы повышения производительности труда многообразны: одни из них концентрируют внимание на технических аспектах производственного процесса; другие — на социальных рычагах процесса принятия управленческих решений (мероприятия по обогащению труда) ; в третьих делается упор на материальное стимулирование. Общим элементом во всех этих программах является процедура измерения производительности труда — уровня, динамики, взаимосвязи с финансовыми показателями — как необходимое условие для контроля за реализацией целенаправленных управленческих воздействий.

Производительность труда на предприятиях во многом зависит от эффективности организационной структуры, от сбалансированности различных сфер деятельности внутри предприятия.

Любое предприятие живет не ради повышения производительности труда, а ради повышения прибыли. Но в условиях инфляции прибыль не является надежным ориентиром устойчивости работы в долговременной перспективе. Управление же на основе измерения производительности труда позволяет анализировать состояние дел с поправкой на инфляцию. Ориентация на рост производительности труда отражает смещение акцентов с оценки текущего состояния фирмы на оценку состояния фирмы в перспективе, которое характеризуется технологическим и организационным состоянием фирмы по отношению к конкурентам, а количественно выражается показателем производительности. По мере усиления конкуренции не только получение прибыли сегодня, но и возможность выжить завтра — такая же первостепенная задача.

В западном деловом мире производительность труда рассматривается как отношение между продукцией, производственной системой и затратами на производство этой продукции. В систему вводятся затраты в форме труда (трудовые ресурсы), капитала (материальные и финансовые ресурсы, основные фонды) , энергия, информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию.

Производительность труда — это отношение количества продукции, произведенной данной системой за данный период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания или производства этой продукции за тот же период. Этот показатель характеризует успешность движения некоторого результата в соотношении с затраченными на это соотношение ресурсами.

Очевидно, что чем больше производительность труда, тем больше достигаемый результат при заданных ресурсах. При расчете выпуск и затраты должны быть выражены в некоторых стабильных ценах, чтобы исключить влияние некоторых конъюнктурных факторов.

Широко используются и показатели частной производительности труда, которые рассчитываются таким образом, что результат деятельности относится к одному виду затрат. Однако в этом случае не следует считать, что показатель частной производительности труда показывает эффективность только одного фактора ( например, живого труда). Хотя в этом случае выпуск соотносится с числом занятых или с числом отработанных часов, показатель частной производительности труда не измеряет только специфический вклад труда. Скорее он отражает эффект всей совокупности взаимосвязанных воздействий, таких , как изменения в технологии, капиталовложения на одного рабочего, уровень выпуска, утилизация мощностей, а также навыки и усилия рабочих. Поэтому чаще используют многофакторные показатели производительности труда.

Повышение производительности труда — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования или труда.

Повышение производительности труда произойдет при соблюдении следующих условий:

— продукция возрастает, затраты уменьшаются ;

— остаются неизменными;

— возрастают, но более низкими темпами, чем продукция;

— продукция остается неизменной, затраты сокращаются;

— продукция сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Система измерения должна подсказывать руководству, когда существует необходимость в планировании ПТ и на каком участке осуществить мероприятия по повышению ПТ. Система измерения ПТ должна обеспечить основу для определения приоритетов или указать на относительную значимость различных результатов измерения ПТ.

Планирование производительности труда связано с вопросами управления качеством продукции, процессом оценки экономичности ( т.е. измерением трудозатрат и разработкой смет) , бухгалтерским учетом и финансовым контролем и кадровой службой (ведающей вопросами качества трудовой жизни).

**7. Заработная плата и основные принципы ее организации на предприятии различных отраслей. Формы и системы оплаты труда рабочих**

(Заработная плата выступает в различных формах: сдельной, повременной с элементами сдельщины; широко распространены премии и дополнительные выплаты в зависимости от квалификации труда, степени сложности, привлекательности и т. д. Все способы вознаграждения принимают форму ставки заработной платы. И здесь важно не только то, какую заработную плату получает работник, но и какое количество товаров и услуг можно на нее приобрести. Надо различать номинальную заработную плату, т. е. ее денежный размер, и реальную заработную плату, под которой понимается определенное количество приобретаемых на данную оплату труда товаров и услуг.)

Для того, чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, руководитель должен иметь возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности работников. Это достижимо только в случае справедливого к ним отношения. Одной из составных частей такого отношения является справедливое денежное вознаграждение, важнейшим и решающим элементом которого является заработная плата.

Система денежного вознаграждения должна отвечать следующим требованиям:

а) Создавать у работников чувство уверенности и защищенности. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы. Эту задачу решает гарантированная часть заработной платы.

б) Включать действенные факторы стимулирования и мотивации, предусматривать повышение дохода сотрудника при достижении им хороших результатов в работе. Компания должна отдавать предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем просто фиксированную зарплату и возмещение расходов, которые стремятся повысить свой доход, когда предоставляется такая возможность.

в) Предусматривать систему наград и вознаграждений, которые являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов.

Разработка структуры зарплаты является обязанностью отделов кадров, плановых отделов или служб трудовых ресурсов. Структура зарплаты в организации определяется с помощью анализа обследования уровня зарплаты, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации.

Более половины всего дохода сотрудников приходится на гарантированную или основную зарплату. Размер ее зависит от ряда факторов: занимаемой должности, стажа работы на предприятии, качества всей работы сотрудника.

Помимо зарплаты планируются дополнительные льготы, и эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, состав семьи и т.д. Некоторые зарубежные фирмы разработали систему, которую иногда называют “системой вознаграждения по принципу кафетерия”, когда работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает. При явных достоинствах эта система имеет следующие недостатки: общая стоимость предоставляемых льгот при этом повышается, так как влечет за собой дополнительные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Также необходима работа по просвещению работников в вопросах выбора и потенциального значения этих льгот. Но, несомненно, большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

Отдельно разрабатывается система вознаграждений по поощрению рационализаторской работы на всех уровнях служебной иерархии. Это создает у работников чувство заинтересованности и уверенности в том, что к их работе отнесутся с вниманием и уважением. Например, если рационализаторское предложение принимается, его автор получает 25% от общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения.

Регулирование оплаты труда на зарубежных предприятиях начинается с рассмотрения проекта плана будущего финансового года Кабинетом министров или аналогичными исполнительными структурами. Это в свою очередь предполагает оценку возможных объемов производства и производительности труда. Механизм, действующий во всем мире, практически един — рост средней зарплаты устанавливается в меру роста эффективности производства. Рост средней зарплаты не должен опережать роста производительности.

Универсальным регулятором, с помощью которого возможно объективно измерять, а, следовательно, возмещать общественно необходимые затраты труда, является тарифная система. Она призвана обеспечить оптимальное сочетание государственных социальных гарантий с широкими правами предприятий в вопросах оплаты труда. В рыночных экономиках действуют жесткие системы тарифов. В одних странах, как, например, Германия, разряды и оклады устанавливаются отраслевым тарифным соглашением, в других, например, США и Япония — на уровне предприятий. Тарифная система не может не существовать — ведь она является большим стимулом к производительному труду. Если нет оплаты за высокую квалификацию, пропадает стремление ее повышать. Однако уровень тарифов и система их утверждения должны ориентироваться на изменения в экономике.

**8. Оценка развития и эффективности применения коллективных форм организации труда. Пути повышения эффективности применения коллективных форм организации труда**

Под влиянием новой, более совершенной техники происходит обобществление труда, резко изменяются формы его разделения и кооперации. Чем больше углубляется расчленение технологических процессов, тем настоятельнее становится необходимость объединения отдельных их частей. Изготовление любого изделия или выполнение любой работы все в меньшей степени оказывается плодом рук отдельного работника, все в большей мере возрастает значение коллективных усилий работников. Каждая работа, посредством которой осуществляется определенная технологическая операция, становится частью коллективных трудовых затрат, нацеленных на изготовление какого-либо изделия. Действительным производителем того или иного продукта выступает не отдельный, единичный, а совокупный работник.

При переходе от индивидуальных форм организации труда к коллективным непосредственная связь между обособленными единичными работниками формируется на основе объединения первичных трудовых коллективов нового типа. Результатом такого объединения является коренное изменение содержания и организации труда.

Опыт показывает, что создание бригад нового типа возможно при следующих условиях:

1) наличие определенной производственной площади, оборудования, инструмента и оснастки;

2) технологическая целостность основных, вспомогательных и обслуживающих операций, сконцентрированных на определенной производственной площади, позволяющая выпускать конечную продукцию (детали, узлы, сборочные единицы, изделия и т.д.);

3) отсутствие необходимости создания операционных заделов на отдельных рабочих местах и увеличения выхода продукции с последней операции;

4) взаимозаменяемость и совмещение профессий в отдельных рабочих группах;

5) соответствующий численный и профессионально-квалификационный состав рабочих;

6) невозможность расчленения целостного технологического процесса для индивидуального исполнения;

7) возможность установления норм и нормативов трудовых и материальных затрат по операциям и по конечной продукции;

8) возможность учета материальных затрат по операциям и по конечной продукции;

9) наличие системы планирования и учета операционной и конечной продукции.

В соответствии с перечисленными условиями при формировании бригад нового типа необходимо соблюдение ряда организационно-технических и социально-экономических принципов.

Организационно-технические принципы:

самостоятельность и относительная замкнутость трудового процесса в бригаде. Для осуществления этого принципа необходимы территориальное единство рабочих мест, наличие относительно законченного цикла изготовления продукции (деталей, узлов, готовых изделий), возможность ее количественной и качественной оценки, закрепление за коллективом необходимых материалов, полуфабрикатов, оборудования, инструмента и оснастки;

оптимальное содержание бригадного трудового процесса. Согласно этому принципу в бригадный трудовой процесс необходимо включить те основные, вспомогательные и управленческие функции, которые прямо и непосредственно связаны с выполнением производственного задания и обеспечивают высокую эффективность труда. Это означает, что наряду с основными рабочими в состав бригад должны входить вспомогательные и обслуживающие рабочие, а при необходимости — специалисты и служащие. Однако включение в состав бригад последних не должно быть механическим;

пропорциональность, непрерывность и ритмичность труда в бригаде. Необходимо, чтобы в объеме и номенклатуре продукции бригад как внутри отдельных участков и цехов, так и между ними устанавливались оптимальные количественные пропорции. Пропорциональность должна быть также между: мощностями оборудования, установленного на производственных площадях и закрепленного за бригадой, и возможностями рабочих, обслуживающих это оборудование; численным составом рабочих разной квалификации и т. д. Принцип непрерывности требует точного определения возможностей совмещения профессий и функций многостаночного обслуживания с целью обеспечения непрерывной работы оборудования, установленного на производственных площадях бригады, и полного использования рабочего времени. Непрерывная и пропорциональная работа, бесперебойное снабжение материальными ресурсами, своевременное выполнение всех необходимых видов обслуживания обеспечивают ритмичность в работе. Поэтому важно, чтобы были созданы соответствующие условия и предпосылки для ритмичной работы;

возможность перемены труда. Соблюдение этого принципа необходимо для уменьшения монотонности в работе, что является важнейшей гарантией сокращения текучести в бригаде, создания стабильного коллектива;

управляемость — необходимое условие для оперативного управления бригадиром (мастером) трудовым процессом в бригаде. Если численность работников в бригаде велика и невозможно ими управлять одному бригадиру (мастеру), то целесообразно в составе такой бригады создать самостоятельное звено (звенья). Этот вопрос должен быть непосредственно связан с установлением оптимальных границ и содержания трудового процесса в бригаде.

Социально-экономические принципы:

статус бригады как объекта производственно-технического обслуживания и планово-учетной единицы. В планово-учетной документации бригад должны отражаться объем и качество конечной продукции, материальные и трудовые затраты, фонд заработной платы, численность работников по профессионально-квалификационному составу и т. д. В этом случае бригада может стать первичным звеном управления;

постоянное совершенствование организации труда в бригаде. Эта работа должна быть направлена на совершенствование обслуживания рабочих мест, нормирования труда, рационализацию трудовых процессов, внедрение передовых форм и методов труда, улучшение подготовки и повышения квалификации кадров, совершенствование материальных и моральных стимулов, укрепление трудовой дисциплины и т. д.;

оценка и оплата труда коллективов бригад и их отдельных членов по конечным результатам работы на основе единого наряда.

В процессе формирования бригад необходимо выяснить, соответствуют ли действующие техника, технология и организация производства перечисленным принципам. Если нет, необходимо осуществить их реорганизацию.

**9. Коллективный подряд. Показатели работы подрядных коллективов и оценка их производственной деятельности**

Подрядные и арендные коллективы, создаваемые в цехах и на участках,— это совершенно новое самостоятельное звено в системе управления производством. Организация таких коллективов дает возможность полностью реализовать все принципы хозрасчета, усилить материальную заинтересованность специалистов и служащих в улучшении конечных результатов работы этих подразделений, внедрять перспективное планирование и укрупненное нормирование. Кроме того, создаются благоприятные условия не только для технического перевооружения, широ кого освоения прогрессивной технологии и новых изделий, но и усиления социальной активности трудящихся — развития инициативы, предприимчивости, самостоятельности, самоуправления. Расширению самоуправления способствует создание советов бригад и подрядных коллективов, советов бригадиров цехов и предприятий, советов трудовых коллективов. Многие вопросы, решаемые ранее на уровне администрации предприятий и цехов, такие, как планирование и организация работы, оплата и стимулирование труда, принятие и освобождение от работы отдельных членов коллектива и т. д., передаются в компетенцию коллективов бригад и участков, а также СТК.

Важную роль в управлении трудовыми коллективами в условиях самоуправления играют бригадиры и руководители различных подрядных коллективов. Бригаду обычно возглавляет высококвалифицированный рабочий или мастер. Малочисленными бригадами обычно руководят не освобожденные от основной работы рабочие, крупными бригадами — освобожденные рабочие или мастера. Руководство крупными комплексными хозрасчетными или подрядными бригадами могут осуществлять лишь мастер или другие специалисты.

Подрядные коллективы, создаваемые на участках и в цехах, включают всех основных и вспомогательных рабочих, всех специалистов и руководителей цехов и участков, так как они непосредственно обеспечивают работу производственного подразделения и заинтересованы в достижении общих конечных результатов совместной деятельности.

В цехах, имеющих сравнительно небольшую численность работников и не разделенных на производственные участки, но осуществляющих полный (обособленный) производственный цикл, создаются единые подрядные коллективы, включающие весь персонал цеха.

В цехах, имеющих производственные участки, создаются подрядные коллективы участков, которые могут состоять из нескольких хозрасчетных или подрядных бригад (в случае параллельной цепочки технологического цикла) или не иметь последних (в случае последовательной цепочки технологического цикла).

Подрядный коллектив участка возглавляется старшим мастером или начальником участка, а цеха — начальником цеха.

Руководитель хозрасчетного (подрядного) коллектива (бригады, участка, цеха) избирается общим собранием коллектива при тайном или открытом голосовании (по усмотрению собрания) на срок до пяти лет и утверждается руководителем предприятия. От занимаемой должности руководитель подрядного коллектива освобождается руководителем предприятия на основании решения коллектива соответствующего подразделения.

В подрядных коллективах советы бригад и советы бригадиров, работая на демократических началах под руководством администрации, нацеливают свою деятельность на создание социально-экономических и организационно-технических условий для повышения эффективности работы коллектива. В состав совета бригады включаются: руководитель подрядного (хозрасчетного) коллектива, парторг, профорг, комсорг, наиболее авторитетные рабочие и специалисты. В компетенцию совета входят: разработка совместно с администрацией проекта подрядного договора; внесение предложений по уточнению плановых показателей; участие в разработке и внедрении оргтехмероприятий, направленных на повышение качества выпускаемой продукции, экономию трудовых и материальных ресурсов и т. д.;

корректировка совместно с администрацией договора в случае существенного изменения плана или условий производства;

участие в рассмотрении случаев невыполнения подрядных обязательств и выработке санкций в отношении нарушителей; участие в аттестации и рационализации рабочих мест; подготовка предложений по внедрению прогрессивных норм труда и содействие их освоению; выбор методов распределения коллективного заработка; установление перечня и значимости факторов, определяющих КТУ; организация учета индивидуального вклада каждого работника и утверждение КТУ; подготовка предложений по установлению (отмене) надбавок и доплат за профессиональное мастерство и совмещение профессий, изменению квалификационных разрядов, окладов или должностей, установлению доплат ученикам; участие в разработке режимов труда и отдыха, правил внутреннего трудового распорядка; контроль за соблюдением законодательства о труде; участие в составлении графиков всех видов отпусков; принятие решений о привлечении к ответственности нарушителей дисциплины; внесение предложений о зачислении в коллектив и исключении из него работников;

участие в организации социалистического соревнования; представление кандидатур из членов коллектива на моральное поощрение.

**10. Сущность организации сбыта продукции на предприятии. Структура и функции службы сбыта на основе маркетинга**

Существенное место в системе внутрифирменного планирования занимает политика организации каналов товародвижения или сбытовая политика. Ее назначение - организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж, включая создание сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, определения маршрутов товародвижения, организации транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, создание системы снабжения и т.д.

Планирование товародвижения - это систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи права собственности на товар и услугу от производителя к потребителю. Во многих случаях выбор канала сбыта - наиболее важное решение для предприятия, так как выбор сказывается и на расходах и прибыли. Фирмам, берущая на себя все функции, должна их оплачивать и получать все доходы. Фирма, использующая независимые каналы, может уменьшить относительные издержки товародвижения, но у нее меньше прибыль. Для ряда категорий продукции существуют традиционные каналы сбыта. Так, в пищевой промышленности производители обычно продают товар через оптовиков, которые имеют дело с розничными магазинами, производители оборудования и машин - через дилеров.

При выборе каналов товародвижения следует учитывать ряд основных факторов:

— потребители: характеристики, количество, концентрация, размер средней покупки, потребности, размещение торговых точек, ассортимент, условия кредита, мотивации и поведение;

— предприятие/фирма: цели, контроль, сбыт, прибыль, время;

— ресурсы: уровень, гибкость, потребности в сервисе;

— опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта;

— знания: функции, специализация, эффективность;

— товар/услуга: стоимость, сложность, техническая сторона, сохранность, частота отгрузок, объем, разделяемость и т. д.

— конкуренция: характеристики конкурентов, концентрация, ассортимент, методы товародвижения, взаимоотношения в системе сбыта;

Планируя сбытовую политику в рамках маркетинга, а затем и в ВП, фирма должна решить ряд важных вопросов:

— определить стратегию сбыта во взаимоувязке с основными глобальными задачами маркетинговой стратегии;

— определить каналы товародвижения: прямой, косвенный, традиции, монопольные договоренности, территориальные ограничения, юридические аспекты.

— определить методы и типы канала товародвижения, их сочетания по различным товарным группам;

— определить число уровней канала (длину и протяженность канала) по всей цепочке производитель - потребитель;

— выбрать систему руководства канала товародвижения и форму установления правовых и организационных отношений;

— определить главенствующую роль фирмы- продуцента или торговой фирмы;

— сформулировать уровень интенсивности канала

(селективный сбыт, избирательный опыт, интенсивный сбыт и т.д.) ;

— определить целесообразность использования простых и двойных каналов или сложных каналов сбыта;

— определить оптимальную структуру комбинирования и сочетания разнообразных каналов сбыта по всему товарному ассортименту выпускаемой продукции.

Только после этого анализа фирма принимает решения о типе используемого канала, его интенсивности и использовании двойных каналов. В товародвижении понятие длины канала касается числа независимых участников - посредников. При сокращении длины канала, т.е. объединении с оптовиком, имеет место вертикальная интеграция, что позволяет получить большую независимость, обеспечить снабжение, сократить расходы на посредников, усилить контрольные функции и координацию по всей цепочке продукт - рынок. Ширина канала определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. В узком канале производитель продает через нескольких участников сбыта, при широком - через многих. Если фирма хочет усилить свое положение на определенном этапе канала, то имеет место горизонтальная интеграция, позволяющая увеличить рыночную долю и эффективнее использовать методы распределения и сбыта.

Между участниками каналов сбыта существуют контрактные отношения, где делается упор на ценовую политику, условия продажи, территориальные права, структуру услуг.

Расходы на товародвижение сильно колеблются по отраслям, а следовательно, и по товарным группам: товары индивидуального потребления, товары производственного назначения, комплексные товары — объекты капитального строительства (ОКС), высокотехнологическая продукция и т.д.

В этой связи расчет выглядит так:

Д = Т + Ф + В + С, где

Д — сумма издержек товародвижения;

Т — транспортные расходы;

Ф — складские расходы (const);

С — стоимость заказов, не выполненных в гарантийный срок.

После расчета вариантов с детальными обоснованиями фирма может использовать традиционную, вертикальную, горизонтальную и многоканальную сбытовые маркетинговые системы, которые будут выполнять разнообразные функции: распределение и сбыт, закупку сырья и материалов, маркетинговые исследования, установление контактов с потребителями и т.д.

Такой широкий спектр функций обеспечивает эффективный сбыт, то есть быстроту доведения товара до потребителя с минимальными по возможности издержками на единицу продукции, чем при прямом методе сбыта (прямом маркетинге).

**11. Содержание организации сбыта продукции**

План сбыта состоит из следующих разделов:

а) каналы распространения товаров;

б) организация сбыта;

в) методы сбыта;

г) торговая агентура: размеры, степень компетенции, мотивации;

д) надежность поставок;

е) запасы товаров: объем, место расположения, оборот;

ж) торговые издержки: объем, тенденции.

Концепция сбыта - это поиск таких характеристик продукции, к-рые фирма в состоянии обеспечивать.

Маркетинг - это комплексная система управления с производством и сбытом продукции, ориентированная на рынок, покупателей.

Основные элементы плана- маркетинга:

— схемы распространения товаров;

— ценообразование;

— реклама;

— методы стимулирования продаж;

— организация послепродажного обслуживания;

— формирование общественного мнения о фирме и товарах.