

07.02.2023 г.

Очная форма обучения

Группа ХКМ 3/1

МДК 03.01 «Организационно-правовое управление»

Вид занятия:	Лекция
Тема занятия:	ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ ВИДАМИ РЕСУРСОВ

Цели занятия:

- | | |
|------------------|---|
| - дидактическая | - получение теоретических знаний в области организационных структур управления |
| - воспитательная | - прививать у студентов любовь к избранной профессии, побуждать к научной, творческой деятельности;
- воспитывать внимание, дисциплинированность, активность |

Систематическое и комплексное обеспечение производства сырьем, материалами, полуфабрикатами, кадрами и другими производственными ресурсами является важнейшим условием выполнения производственной программы, ритмичной работы, достижения оптимального уровня затрат (как следствие лучшего использования оборудования, рабочей силы), поэтому основными задачами ресурсного обеспечения на предприятии можно назвать:

- бесперебойное обеспечение в установленные сроки цехов, участков, рабочих мест всеми необходимыми предметами труда и рабочей силой требуемого качества;
- соблюдение норм запасов товарно-материальных ценностей;
- организацию экономного расходования и надлежащего хранения сырья, материалов, полуфабрикатов, обеспечение их сохранности без снижения качества.

Исходными данными для составления плана материально-технического и кадрового обеспечения являются:

- планируемые объемы производства продукции (работ, услуг), планируемые объемы работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству;
- спецификации норм расхода сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;
- нормы расхода материалов, топлива, энергии, нормы отходов с учетом их повторного использования, нормы времени (выработки);
- заявки служб на вспомогательные материалы, топливо и энергию;
- нормативы переходящих запасов на начало и конец планируемого года;
- данные об остатках материалов на складах на начало планируемого периода;
- действующие (ожидаемые) цены на материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо, энергию.

В ходе разработки плана материально-технического обеспечения необходимо учитывать максимально возможную экономию материальных ресурсов, которая достигается в результате:

- снижения веса выпускаемых изделий без ухудшения их качественных характеристик (помимо экономии сырья и материалов, это влечет за собой снижение трудоемкости их изготовления, увеличение пропускной способности оборудования, уменьшение объема перевозок, расхода топлива, энергии и т. п.);
- уменьшения отходов и потерь за счет внедрения новых прогрессивных техпроцессов (рационального раскроя материалов, комплексного использования сырья, применения нестандартных профилей и т. п.);
- замены дорогостоящих и дефицитных материалов более дешевыми, многократного использования (масел, тары, резины, стекла и т. п.).

Определение потребности в сырье и материалах, топливе и энергии

Применяемые на предприятиях материалы подразделяются на основные и вспомогательные.

К **основным** материалам относятся такие, из которых изготавливают изделие или же которые являются составной частью изделия, входят в его вес. Затраты на основные материалы относятся к *прямым* затратам на производство и отражаются в соответствующей статье калькуляции прямым счетом. **Вспомогательные** материалы применяются для осуществления технологических процессов, для содержания оборудования, для хозяйственных и бытовых нужд (масла, смазочные, обтирочные материалы и т. д.). Затраты на вспомогательные материалы отражаются в соответствующих статьях комплексных смет затрат и через них списываются на себестоимость продукции.

Расчет годовой потребности в материалах на производство продукции производится путем умножения количества изделий на норму расхода материалов на единицу продукции (деталь, изделие):

$$P_{\text{м}} = \sum_j N_j m_{ij}$$

где $P_{\text{м}}$ – потребность в каком-либо материале на производственную программу, кг, т;

N_j – годовая программа выпуска (запуска) j -го вида изделия, шт.;

m_{ij} – норма расхода i -го материала на единицу j -й продукции, кг, т.

Если предприятие вместе с выпуском продукции осуществляет выпуск запчастей, потребность в материалах для их производства рассчитывается аналогичным образом, только вместо годовой программы выпуска (запуска) изделий берется годовая программа выпуска (запуска) запчастей по детали i -го наименования.

При расчете потребности в материалах может оказаться, что на некоторые виды изделий отсутствуют нормы расхода (изделие находится в стадии разработки). В этом случае изделие приравнивается к аналогичным изделиям, на которые имеются нормы расхода. А для учета характерных особенностей нового изделия в расчеты потребности ($P_{\text{м}}$) вводятся поправочные коэффициенты:

$$P_M = \sum_j N_j m_{ij} \cdot K_o,$$

где K_o – коэффициент особенностей потребления материала для производства данного изделия по сравнению с аналогичным.

Потребность во *вспомогательных* материалах, необходимых для осуществления техпроцессов, определяется на основе производственной программы и установленных норм расхода на принятые расчетные единицы измерения (изделие, тонну, станко-час, единицу ремонтной сложности и т. д.). Расход некоторых видов вспомогательных материалов не поддается нормированию. В этом случае потребность в них определяется на основе отчетных данных и учета изменения объема производимых работ.

Планирование запасов материальных ресурсов

Запасы сырья, материалов, топлива и т. д. должны обеспечивать нормальный ход производственного процесса. Запасы материалов на складе принято делить на текущие (переходящие) и страховые (резервные).

Текущие запасы должны быть достаточными для бесперебойной работы предприятия в период между двумя очередными поступлениями материалов. Размеры текущих запасов пополняются путем поступления новых партий материалов взамен выданных. К текущим запасам относятся также запасы, находящиеся на операциях по их подготовке к использованию в производстве (раскрой, нарезка и т. п.). В серийном и массовом производствах, где материалы расходуются равномерно (по суткам и сменам), максимальный текущий запас материала (равный величине поставляемой партии) определяется умножением величины среднесуточного расхода материала на количество дней между двумя очередными поставками материала. Средняя величина расхода материала в сутки определяется делением общей величины потребности в материале на количество дней в периоде. Промежуток времени между очередными поставками зависит от потребности в материалах, расстояния между поставщиком и потребителем, способа транспортировки груза (вид транспорта, грузоподъемность, транзитная норма и т. д.). Средняя величина текущего запаса равна половине его максимальной величины.

Страховые запасы гарантируют бесперебойное функционирование производства при возникновении некоторых нестандартных ситуаций, например, опоздании поступления очередной партии материалов. Эти запасы создаются, как правило, для трудновосполнимых материалов. Величина страхового запаса определяется как произведение среднесуточного расхода материала на среднюю величину отклонений от нормальных условий поставки в днях.

Максимальный запас материалов равен максимальной величине текущего запаса плюс страховой запас. Минимальный запас материалов равен страховому запасу. Средний запас материалов равен сумме среднего текущего запаса плюс страховой запас. Его величина используется при определении плановой величины оборотных средств.

Схематично структура запасов материалов представлена на рис. 1.

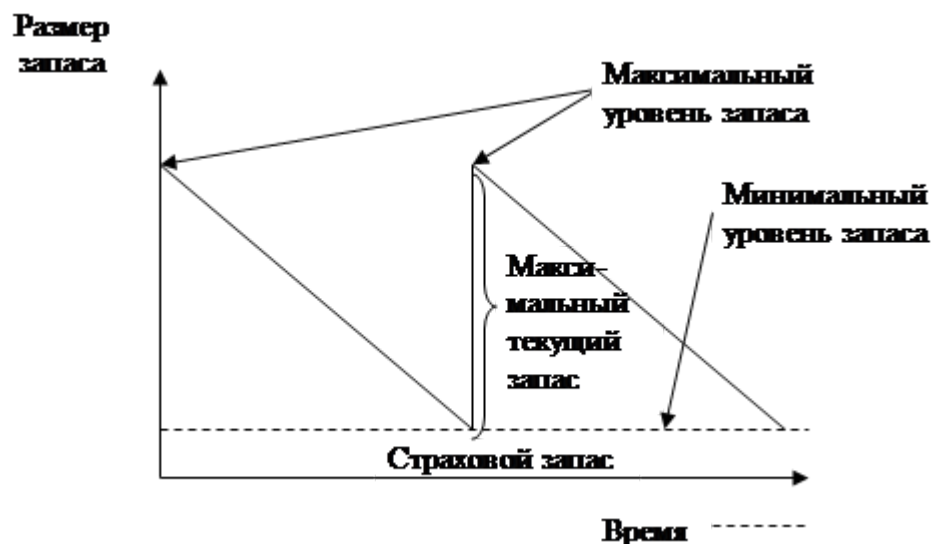


Рис. 1. Схема уровня запасов

Кроме названных видов запасов, на предприятиях могут создаваться сезонные запасы сырья, материалов, топлива.

Планирование труда и заработной платы

План по труду и заработной плате состоит из следующих связанных между собой планов: *плана повышения производительности труда, плана по численности работающих, плана по фонду заработной платы, плана потребности в рабочей силе и подготовке кадров.*

Главными задачами при разработке плана по труду и заработной плате являются:

- обеспечение постоянного роста производительности труда и ее опережающего роста по сравнению с заработной платой;
- обеспечение рационального соотношения в численности персонала, занятого непосредственно в производстве, с численностью персонала, занятого в обслуживании и управлении;
- установление правильных соотношений зарплаты отдельных категорий работающих в соответствии с количеством и качеством их труда;
- стимулирование труда каждого члена коллектива, а также коллектива в целом для улучшения показателей работы предприятия;
- обеспечение кадрами необходимой квалификации.

Исходными материалами для разработки плана по труду являются производственная программа, прогрессивные нормы затрат труда и его оплаты, план развития предприятия в части, обеспечивающей рост производительности труда, данные о выполнении плана по труду и заработной плате за отчетный период, соответствующие решения и постановления законодательной и исполнительной власти.

Прогрессивность норм труда обеспечивается путем умножения нормативов по труду, действующих на предприятии, на соответствующие коэффициенты,

учитывающие планируемый рост производительности труда. Таким образом, прежде чем планировать потребность в производственном персонале, необходимо выполнить планирование производительности живого труда.

Планирование повышения производительности труда

Производительность труда на предприятии – это способность конкретного труда производить определенное количество продукции в единицу времени. Однако, в силу многономенклатурности любого производства, определить количество изготовленной продукции в натуральном измерении (причем чтобы она была сопоставима) по предприятию невозможно. Кроме того, на некоторых предприятиях нет полного учета затрат конкретных видов труда, в том числе и работающих. С определенной степенью погрешности на предприятиях учитываются затраты труда основных производственных рабочих.

Труд персонала, как целенаправленную экономическую деятельность всего предприятия или фирмы, в конечном виде можно представить величиной совокупного дохода или общей *прибыли*. *Результаты труда различных категорий персонала определяются такими известными экономическими показателями, как трудоемкость или зарплатоемкость продукции, продуктивность или эффективность труда, рентабельность или фондоемкость производства, материалоемкость или капиталоемкость товара, объем производства или продажи продукции, расход ресурсов или потери времени, качество работы или условия труда и т. п.*

Продуктивность труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затратами трудовых ресурсов. Этот показатель может определять продуктивность любых экономических ресурсов: земли, капитала, оборудования, инструмента, материалов и т. д.

В зависимости от применяемых исходных данных, кроме показателей продуктивности труда, или *трудоотдачи*, на практике могут быть использованы также показатели *капиталоотдачи* и *материалоотдачи*.

На предприятии при планировании (а также и учете) для оценки производительности труда применяют в основном косвенные показатели:

- выработку на одного работающего (рабочего и т. д.) в рублях;
- трудоемкость единицы продукции в нормо-часах.

Первый показатель – производительность труда как **выработка** на одного работающего (рабочего) может планироваться как в абсолютном, так и в относительном (в процентах или коэффициентах к предыдущему периоду) выражении. Производительность труда (как выработка) в планируемом году может быть определена методом прямого счета или методом корректировки базисной производительности с учетом ее роста (изменения) в планируемом году за счет основных технико-экономических факторов.

В общем виде производительность труда методом прямого счета для предприятия, цеха может быть найдена по формуле:

$$ПТ = S / P,$$

где *ПТ* – выработка; *S* – объём выпуска (в натуральных, стоимостных и других показателях); *P* – среднесписочная численность, чел.

Вторым показателем, также косвенно характеризующим производительность труда, является трудоемкость (T), определяемая формулой:

$$T = 1 / \Pi T = P / S.$$

Планирование потребности в рабочей силе

Потребность предприятия в персонале определяется спросом на производимые им товары и производительностью труда. Как конкретная задача управления персоналом, планирование численности специалистов включает:

- оценку количества, профессионального состава и квалификации персонала;
- расчет текущей и будущей потребности предприятия в специалистах.

Оценка имеющегося персонала позволяет судить о необходимых изменениях в численности работников. Она основывается на данных об объеме выполняемых работ и их трудоемкости. Целью такого анализа является уточнение численности персонала по отдельным группам исполнителей и формирование адекватных квалификационных требований, а также выявление резервов повышения продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

В экономической практике используются следующие несколько методов анализа содержания работы:

1. Фотография рабочего времени, в ходе которой определяются и регистрируются во времени действия, выполняемые работником, и по результатам которой могут быть достаточно точно оценены степень целесообразности и значимости отдельных трудовых действий.

2. Социологические методы, основанные на опросе и анкетировании работников и их непосредственных руководителей. Эти методы предоставляют реальную возможность учесть мнение исполнителя работы, и они не менее точны, чем прямое наблюдение.

Планирование численности персонала ($Ч_n$) на основании трудоемкости продукции, выполненных работ и оказанных услуг осуществляется на основе следующей формулы:

$$Ч_n = T_n / (F_{\partial} \cdot K_{\text{вн}}),$$

где T_n – трудоемкость производственной программы за календарный период, нормо-ч;

F_{∂} – действительный фонд рабочего времени на одного работника за тот же самый календарный период, ч;

$K_{\text{вн}}$ – коэффициент выполнения норм.

Трудоемкость производственной программы за календарный период определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы, планируемого выполнения их и объема работ в натуральном выражении.

Действительный фонд рабочего времени одного работника – это время, которое он может отработать за календарный период с учетом установленной законом продолжительности рабочего дня и планируемых потерь рабочего времени.

По данной методике определяется плановая численность, как правило, основных рабочих, в единичном и серийном производстве, отдельных специальностей вспомогательных рабочих, ИТР и служащих.

Планирование численности персонала по числу имеющихся рабочих мест используется в тех случаях, когда труд персонала не нормируется и не зависит от объективно измеряемых параметров. Для определения плановой численности персонала используется следующая формула:

$$Ч_n = K_{oo} / H_o,$$

где K_{oo} – число обслуживаемых объектов; H_o – норма обслуживания, количество объектов, одновременно обслуживаемых одним специалистом.

Планирование служебного роста и работы с кадровым резервом

Важнейшим элементом планирования персонала является планирование резерва специалистов на повышение. При этом используются различные формы и методы работы с резервом для развития персонала предприятия. В последние годы большое распространение получило так называемое планирование карьеры руководителей и специалистов фирм.

Целенаправленная работа с резервом позволяет избегать стихийного продвижения работников по службе. Все вакантные рабочие места, на которых нельзя использовать неквалифицированных работников, желательно занимать путем перемещения или повышения в должности сотрудников компании. Под перемещением понимается перевод работника в пределах организации с одной должности на другую того же уровня. Обычно перемещение не сопровождается увеличением заработной платы.

Наиболее распространенными причинами перемещения сотрудников являются:

- 1) попытка предоставить работу, которая работнику больше соответствует;
- 2) предоставление работы, которая работника больше удовлетворяет;
- 3) содействие освоению работником смежной специальности для того, чтобы обеспечить взаимозаменяемость;
- 4) расширение опыта работы.

Повышение в должности предполагает перемещение работника на новый, вышеоплачиваемый и вышестоящий пост в той же организации. Однако чрезмерное преувеличение значения повышения в должности может вызвать чувство разочарования, а, кроме того, подобное преувеличение порождает нездоровую конкуренцию, при которой человек стремится подняться на ступеньку выше за счет товарищей по работе.

Правильная стратегия замещения должностей своими работниками часто требует их переподготовки для перемещения на вышестоящую должность, и некоторые компании не жалеют средств на это.

Стратегия выращивания собственных кадров выглядит примерно так: когда открывается вакансия и на нее есть свой достаточно подготовленный кандидат, то он занимает освободившуюся должность. Если такое лицо отсутствует, эту должность занимает кто-то со стороны, так как для предприятия дешевле и проще найти и нанять человека, получившего необходимую подготовку на другом предприятии.

Однако не следует замещать вакансии, используя только внутренние ресурсы, ибо подобный подход в работе с персоналом приводит к застою. Чем больше предприятие, тем более желателен приход новых специалистов.

Карьера – это индивидуально осознанное поведение специалиста в его трудовой деятельности на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется продвижением сотрудника в процессе своей профессиональной деятельности по различным стадиям развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие профессиональных способностей и уход на пенсию. Эти стадии специалист может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера включает три основных направления перемещения специалиста:

- **вертикальное** – подъем на более высокую ступень структурной иерархии предприятия. С этим направлением часто связывают само понятие карьеры, ибо в данном случае продвижение наиболее зримо;

- **горизонтальное** – перемещение в другую функциональную область деятельности или исполнение определенной должности той же ступени иерархии, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение выполняемой работы (как правило, с изменением вознаграждения);

- **центростремительное** – продвижение к ядру, руководству организации, чаще всего такое продвижение связано с расширением неформальных связей (приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, личные поручения руководства).

Основная цель планирования заключается в обеспечении взаимодействия и реализации профессиональной и внутриорганизационной карьеры, что предполагает выполнение следующих задач:

- установление взаимосвязи целей организации и сотрудников;
- планирование карьеры конкретного сотрудника с учетом его личных потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- анализ потенциала сотрудников для планирования их карьеры;
- определение путей карьеры, которые могли бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале.

Планирование фонда оплаты труда работников предприятия

Персонал предприятия за выполнение своих функций получает заработную плату. Для обеспечения своевременной выплаты заработной платы в предусмотренных размерах на предприятии формируется фонд оплаты труда (ФОТ), который также является объектом планирования.

Фонд оплаты труда (ФОТ) – совокупность средств, предназначенных для выплаты заработной платы персоналу и (или) вознаграждения предприятия за выполненную работу.

Планирование оплаты труда на предприятии предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников. Его размер

соответствует выпуску продукции в заданной номенклатуре и установленного качества. При планировании ФОТ учитываются:

- соотношения в уровнях заработной платы по подразделениям предприятия и категориям персонала;
- характер производства и уровень квалификации персонала;
- условия труда работников.

Методы планирования фонда оплаты труда классифицируются по двум принципам.

Во-первых, по степени детализации выделяется укрупненное и дифференцированное планирование ФОТ.

Укрупненное планирование ФОТ предполагает определение фонда оплаты труда, его размера в целом по предприятию либо подразделению, а в отдельных случаях – по укрупненной группе продукции. Размер фонда оплаты труда определяется на основании показателей работы предприятия и укрупненных норм расхода оплаты труда.

Дифференцированное планирование ФОТ основано на определении размера оплаты труда по различным объектам планирования:

- по операциям, деталям, узлам и изделиям;
- по подразделениям и предприятию.

Степень детализации и объекты планирования выбираются на каждом конкретном предприятии самостоятельно, исходя либо из необходимой точности планирования, либо из наличия исходных данных для планирования.

Во-вторых, методы планирования классифицируются по механизму формирования фонда (направлению планирования), выделяется определение ФОТ по фактическим затратам труда (снизу вверх), либо исходя из размера полученных доходов (сверху вниз).

Определение ФОТ по фактическим затратам труда (снизу вверх) основано на определении необходимого размера выплат персоналу, исходя из штатного расписания, должностных окладов, тарифных ставок и расценок. При таком подходе фонд оплаты труда включается в издержки предприятия как затраты и в незначительной степени зависит от конечных финансовых результатов работы предприятия.

Определение ФОТ, исходя из размера полученных доходов (сверху вниз), основано на ином подходе. Фонд оплаты труда формируется, исходя из реально полученных предприятием доходов, из которых последовательно исключаются все затраты по порядку их осуществления, при этом фонд оплаты труда определяется по «остаточному» принципу.

Подобный подход тесно увязывает размер оплаты труда с конечными результатами работы предприятия и стимулирует работников на получение конечного результата.

Контрольные вопросы

1. Какие методы используются для прогнозирования численности трудовых ресурсов? В чем сущность метода экстраполяции сложившихся тенденций?

2. Как планируется текущая потребность рабочих кадров? Чем отличается явочный состав рабочих от списочного?
3. Как можно рассчитать потребность специалистов на предприятии? Какие производственные факторы влияют на величину этой потребности?
4. В чем заключается сущность и задачи планирования ресурсов на предприятии?
5. Перечислите основные группы производственных ресурсов.
6. Назовите основные методы планирования производственных ресурсов.
7. Как составляется план материально-технического обеспечения предприятия?
8. Что представляет собой производительность труда? Как она планируется и зачем?
9. Что понимается под заработной платой работника? Чем отличается реальная зарплата от номинальной? И как она учитывается при планировании ФОТ?
10. В чем состоит назначение доплат и компенсаций? Какие элементы денежных выплат к ним можно отнести?
11. Что представляет собой баланс рабочего времени работника, и где он применяется?
12. Перечислите основные методы планирования рабочей силы на предприятии. Раскройте их сущность.
13. Как и зачем отслеживается и планируется служебная карьера специалиста на предприятии?

Готовые материалы присылать преподавателю на почту

ant.iri1983@gmail.com или личным сообщением в социальной сети в ВК
<https://vk.com/id114718886>

Преподаватель

Антонова И.А.