

УДК 658.5

**МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА  
ТЕКСТИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

О.Б.УЛЬЯНОВА

(Краснодарский филиал Ивановской государственной текстильной академии)

Понятие "организация" включает в себя порядок соединения труда с вещественными элементами производства в целях обеспечения выпуска требуемого объема высококачественной продукции. В основе организации производства лежат его планирование, контроль и учет результатов.

Планирование и контроль производства тесно связаны между собой. Планирование надо организовать так, чтобы можно было осуществлять контроль выполнения плана. Следовательно, и план, и контроль должны быть ориентированы на одну и ту же плано-учетную единицу. В нашем представлении такой единицей должна стать ассортиментная линия – как бизнес-единица текстильного предприятия. Для планирования и контроля выполнения заказа необходима своевременная, конкретная и точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение. Нами предлагается модель организации механизма выполнения заказа.

Неотъемлемым элементом организации производства, как отмечено выше, является

контроль. Организационные структуры, системы мотивации и планы производства не всегда могут соответствовать интересам работников предприятия. Именно люди, выполняющие порой неавтоматизированные, неструктурированные и неформализованные работы, могут выступать источником возможных помех в ходе производственного процесса.

Контроль выполнения заказа позволяет объективно отражать состояние производственного процесса, обеспечивая тем самым предпосылки для внесения корректив в запланированные сроки и показатели работы отдельных подразделений, а также осуществления оперативных мер, обеспечивающих своевременное выполнение заказа.

На основе принципов прогрессивной организации производства и перечисленных выше обстоятельств нами предлагается организационный механизм оплаты труда при выполнении заказа, схема которого приведена на рис. 1.



Рис. 1

Рассмотрим процедуры взаимодействия блоков.

Блок 1. Все структурные подразделения фирмы работают на выполнение конкретного заказа. Оплата труда жестко связана с объемом, качеством и своевременностью выполняемой работы. За продукцию или полуфабрикат, качество которых не соответствует заданным параметрам, оплата не производится.

Плановые показатели по выполнению заказа каждому подразделению рассчитываются на момент принятия заказа. Таким образом, устанавливается цикл выпуска продукции (время выпуска продукции конкретного заказа). Расчет цикла выполняется на основе существующих технических норм и режимов, оптимизированной производительности оборудования, норм выхода продукта из полуфабриката или сырья и норм использования энергоресурсов.

Определяется фонд оплаты труда по каждому подразделению, сделанные расценки на единицу продукции и размер резерва фонда оплаты труда руководителя структурного подразделения.

Распорядителем фонда оплаты труда является руководитель соответствующего подразделения.

За несвоевременное или некачественное выполнение плановых заданий фонд оплаты труда с производственного подразделения снимается. В случае нарушения срока выполнения он передается "пострадавшему" подразделению для компенсации потерь от простоев.

Руководителю производственного подразделения, являющемуся распорядителем фонда оплаты труда, дано право "нанимать" исполнителей для выполнения планового задания, в том числе из числа работников других (смежных) переходов или со "стороны".

Для стимулирования совмещения профессий или высокопроизводительного труда руководителям подразделений предоставляется право использовать имеющийся в их распоряжении резерв фонда оплаты труда.

Исполнителям работ предоставляется право (в рамках существующего законодательства) регулировать свой труд по следующим параметрам:

- по продолжительности рабочего времени;

- по широте производственных обязанностей (например, при выборе зоны обслуживания);

- по разнообразию профессионального труда (при наличии соответствующей подготовки он может выполнять работу нескольких профессий);

- по психологическому микроклимату коллектива (может сам выбирать коллектив, в котором готов работать);

- по стилю работы руководителя (работать с тем руководителем, стиль работы которого его устраивает).

Исполнители, занятые обслуживанием технологического процесса, "нанимаются" на работу руководителем структурного подразделения. Последний как работодатель и определяет размер оплаты труда наемных работников.

Блок 2. Пока производственный процесс идет без отклонений, в пределах плановых показателей, регулирующие воздействия осуществляются в пределах установленного в блоке 1 регламента.

Блок 3. При нарушении хода производственного процесса по количеству производимой продукции, ее качеству или срокам выпуска производится корректировка фонда оплаты труда.

Блок 4. Фонд оплаты труда, соответствующий установленным сделанным расценкам и объемам производства из-за несвоевременно или некачественно выработанного полуфабриката (продукта), перераспределяется в пользу "пострадавшего" подразделения, поскольку именно ему ценой дополнительных усилий (например, за счет сверхурочных работ) приходится восстанавливать суточный ритм.

Блок 5. Подразделение-нарушитель может согласиться с уменьшением фонда оплаты труда. В то же время оно может реализовать меры, позволяющие ему сохранять свой изначально установленный

среднемесячный доход. Для этого предусмотрена возможность получения денежного кредита из резервного фонда директора.

Для получения такого кредита подразделение-нарушитель должно разработать меры по гарантированному устранению отклонений от запланированного хода производственного процесса. Действенность этих мер рассматривается советом специалистов. В случае их признания директор имеет право выделить кредит фонда оплаты труда с последующим его погашением.

Имеется резервный фонд зарплаты первого руководителя. Этим фондом может воспользоваться любое подразделение, нарушившее ритм производства или допустившее брак. Условием получения кредита является гарантия "заемщиком" возврата полученной суммы в следующем месяце.

Блок 7. Добавочный фонд оплаты труда (кредит) заносится в плановые показатели подразделения с тем, чтобы отследить возврат суммы в течение установленного периода кредитования.

Блок 0. Механизм предусматривает стимулирование сотрудников за повышение эффективности производства. Руководитель подразделения имеет резервный фонд материального поощрения инициативы.

Предлагаемый механизм имеет следующие достоинства.

– Возрастают активность и инициатива исполнителей, поскольку прежде чем приступить к работе, человек точно знает, сколько он может заработать (имеется ориентир для определения интенсивности своих усилий).

– Повышается роль руководителей низших уровней производственной иерархии. Они получают все необходимые полномочия для оценки и оплаты труда исполнителей.

– Блокируется возможность преимущественного использования административно-командных приемов управления. В основу взаимоотношений положены экономические отношения и экономические интересы.

– Упрощена процедура начисления заработной платы. Продукция некачественная и выработанная с нарушением ритма производства не оплачивается.

Рекомендована кафедрой экономики промышленности. Поступила 28.02.05.