

Приложение 7. Организационная структура предприятия и персонал.

Общая часть.

Одним из основных составляющих успешности предприятия является степень его управляемости и оптимальность административной структуры.

В связи с необходимостью ведения точного учета рабочего времени и объемов выполненных работ организационная структура любого лесозаготовительного предприятия должна правильно отражать функции каждого участка с учетом жизненных реалий. Наличие промежуточных участков с не точно определенными задачами приводит к беспорядочному перемещению кадров внутри предприятия, безответственности, как рядовых сотрудников, так и руководящего персонала, увеличивает общую текучесть кадров. Проблема текучести кадров – одна из самых болезненных для районов с небольшим населением. Трудовое законодательство, жестко применяемое на периферии, дает сотрудникам таких отраслей, как лесозаготовительная, и таких регионов, как северные территории, колоссальные социальные гарантии и льготы. Поэтому объем финансовых и социальных обязательств, возникающих у предприятия перед сотрудником, проработавшим иногда месяц, не сопоставим с полученной от его работы пользой.

В силу сложившихся исторических реалий, наиболее распространенная форма первичного подразделения на любом лесозаготовительном предприятии – бригада. Уйти от данной формы подразделения в этой отрасли практически невозможно. Кроме того, как показывают результаты, полученные на опытном предприятии, эта форма, при правильном подходе к формированию обязанностей бригады и расценок на производимые работы, вполне жизнеспособна. А оптимизация обязанностей и расценок приносит хороший экономический результат. Бригада становится стабильной единицей, что снимает проблему текучести кадров в основном составе предприятия.

Избежать необоснованных кадровых решений может помочь пакет организационных документов, регламентирующих структуру предприятия, цели и задачи каждого участка, взаимоотношения предприятия и подразделений, права и обязанности сотрудников.

В состав пакета могут входить:

1. Организационная структура предприятия.
2. Штатное расписание по участкам.
3. Внутренний дисциплинарный регламент.
4. Коллективный договор.
5. Договора с бригадами на конкретный сезон работы.
6. Должностные инструкции.
7. Контракты с руководителями подразделений.
8. Положения о премировании.
9. Персональные договора с каждым сотрудником.

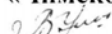
В настоящем Приложении мы приводим некоторые примеры документов из приведенного выше пакета, действующие на опытном предприятии. В основном это документы, имеющие отношение непосредственно к производственному процессу.

В связи с сезонностью работы предприятия, большинство документов, имеющих отношение к структуре предприятия и организации работ, пересматриваются и вновь утверждаются перед началом сезона заготовки (конец лета – начало осени в нашем регионе).


Организационная структура и штатное расписание.

Организационная структура, наиболее правильно отражающая рабочий цикл предприятия, должна соответствовать реальным этапам работы, из которых этот цикл состоит, и фиксировать общие положения по деятельности каждого участка. В качестве примера приводятся фрагменты первой организационной структуры опытного предприятия, утвержденной на сезон заготовки 2002-2003 годов.

Ознакомлен:

Генеральный директор
ООО «Чимское ЛЗП»
 /В.И.Учаев/
« 26 » ноября 2002 г.

Утверждаю:

От имени Учредителей
Генеральный директор
ООО «Гериус»
 /Н.И. Красильников/
« 26 » ноября 2002 г.

ООО «ЧИМСКОЕ ЛЗП»

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общее руководство предприятием по всем направлениям осуществляет Генеральный директор.

Предприятие включает в себя следующие подразделения:

- I. Администрация.
- II. Верхний склад.
- III. РТЦ.
- IV. Нижний склад.
- V. Ремонтно-строительный участок.

Руководство каждым из указанных подразделений осуществляют непосредственные начальники (руководители подразделений). Каждое из подразделений выполняет определенные ему настоящим Положением функции и задачи. Конкретные условия труда, оплаты труда, нормы расходов, нормы выработки и другие аспекты деятельности определяются дополнительными внутренними официальными документами предприятия (штатное расписание, должностные инструкции, положение о заработной плате, коллективный договор, персональные контракты и пр.).

III. РЕМОНТНО-ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ.

Непосредственным руководителем РТЦ является Главный механик.

РТЦ включает в свой состав:

3.1. Бригада вывозки.

3.2. Бригада технического обслуживания.

3.3. Вспомогательный персонал (фельдшер, сторожа, кочегары и прочие, согласно штатного расписания).

Определение и утверждение у Генерального директора состава и количества необходимого вспомогательного персонала входит в обязанности Главного механика РТЦ.

В задачи ремонтно-транспортного цеха входит: подготовка и содержание лесовозных дорог, транспортировка готовой продукции на нижний склад предприятия, перевозка ГСМ, техники и крупногабаритных грузов в соответствии с нуждами предприятия, организация и обеспечение ремонта техники, оборудования и механизмов предприятия, обслуживание и текущий ремонт вверенной техники, выполнение требований администрации по учету материальных ценностей, рабочего времени и объемов выработки.

(Приложения: штатное расписание РТЦ, должностные инструкции, положения о бригадах вывозки и технического обслуживания).

Ознакомлен: руководитель подразделения _____



Утверждение организационной структуры предприятия представителями учредителей дает последним возможность влиять на систему управления внутри предприятия и иметь более четкое представление об обязанностях и степени ответственности руководящего персонала на предприятии.

Штатное расписание любого предприятия предназначено, прежде всего, для упорядочивания кадровой работы и правильного ведения бухгалтерской отчетности в части начисления заработной платы и соответствующего налогообложения. При этом необходимо понимать, что штатное расписание не может быть статичным, но и меняться оно должно обосновано и с разумной периодичностью. Слишком частые изменения штатного расписания свидетельствуют о нестабильности производственного цикла. Штатное расписание должно соответствовать задачам предприятия и меняться в соответствии с производственной необходимостью. Основой для формирования штатного расписания служит орга-

Приложение 7. Организационная структура предприятия и персонал. Страница 4

низационная структура. Любые изменения, вносимые в штатное расписание должны делаться исключительно на основании кадровых приказов.

Правильно сформированное штатное расписание дает возможность правильного понимания распределения обязанностей между участками производства, а также баланса основного и вспомогательного персонала. Анализ штатного расписания может применяться для понимания самых разных вопросов, касающихся управления и производства.

В качестве примера приводится фрагмент штатного расписания опытного предприятия сезона заготовки 2003-2004 годов.

А также в качестве примера приводится структура предприятия в целом сезона заготовки 2003-2004 годов. Данная структура полностью соответствует штатному расписанию и действующей организационной структуре предприятия.

Штатное расписание за период с 01.08.2003 по 01.08.2004

БРИГАДА ДУНАЕВА

№	должность	кол-во	р-д	ЧТС	сд- окладная	статья	докд	дата введения	дата ликвид.	Занесено
1	Тракторист на трелевке леса	2	6	8,45	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
1	Тракторист на трелевке леса	2	6	6,79	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
2	Обрубщик сучьев	1	3	5,64	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
2	Обрубщик сучьев	2	3	5,64	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
3	Лесоруб	2	2	5,17	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
3	Лесоруб	2	2	5,17	√	20	10Ш	01.01.2002	01.10.2003	01.10.2003
4	Оператор ЛП-30Г	1	6	8,45	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
4	Оператор ЛП-30Г	1	6	6,79	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
5	Вальщик леса 4 р.	2	4	6,34	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
5	Вальщик леса 4 р.	1	4	6,34	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
6	Вальщик леса 6 р.	2	6	8,45	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
6	Вальщик леса 6 р.	1	6	8,45	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
7	Водитель на перевозке людей	1	5	6,9	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
7	Водитель на перевозке людей	1	5	6,79	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
8	Чокеровщик	2	4	6,34	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
		Всего:		13						

БРИГАДА ЛЕСОПИЛЕНИЯ

№	должность	кол-во	р-д	ЧТС	сд- окладная	статья	докд	дата введения	дата ликвид.	Занесено
1	Пом рамщика	2	4	4,78	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
2	Контролер	1	1	5,14	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
3	Станочник д/обраб	2	4	4,78	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
3	Станочник д/обраб	2	4	5,44	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
		Всего:		5						

БРИГАДА ПОГРУЗКИ ВАГОНОВ

№	должность	кол-во	р-д	ЧТС	сд- окладная	статья	докд	дата введения	дата ликвид.	Занесено
1	Стропальщик	8	4	4,78	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
1	Стропальщик	4	4	4,78	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
2	Машинист-крановщик козловых кранов	3	5	5,44	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
2	Машинист-крановщик козловых кранов	2	5	5,44	√	20	10Ш	01.01.2002		01.10.2003
		Всего:		11						

БРИГАДА ТОДОРА

№	должность	кол-во	р-д	ЧТС	сд- окладная	статья	докд	дата введения	дата ликвид.	Занесено
1	Раскряжевщик	1	4	4,78	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
2	Разметчик	1	4	4,78	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
3	Сортировщик-штабелевщик	6	3	4,24	√	20	1Ш	01.01.2002		01.01.2002
		Всего:		8						

БРИГАДА ЯКУБОВСКОГО

№	должность	кол-во	р-д	ЧТС	сд- окладная	статья	докд	дата введения	дата ликвид.	Занесено
1	Тракторист на трелевке леса	2	6	6,79	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
2	Вальщик леса 6 р.	1	6	8,45	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
3	Вальщик леса 4 р.	1	4	6,34	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
4	Водитель на перевозке людей	1	6	6,79	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
5	Обрубщик сучьев	2	3	5,64	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
6	Оператор ЛП-30Г	1	6	6,79	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
7	Чокеровщик	2	4	6,34	√	20	13Ш	01.12.2003		01.12.2003
		Всего:		10						

Приложение 7. Организационная структура предприятия и персонал. Страница 5

1 АДМИНИСТРАЦИЯ

А/М УАЗ-2206 Г/Н В520КЕ11
А/М УАЗ-2206 Г/Н В905КС11
А/М УАЗ-31514 Г/Н В906КС11
А/М УАЗ-3962 Г/Н В521КЕ11

АНУФРИЕВА
БАХШИЕВ АДИК ОСМАНОВИЧ
БЕЖЕНАРЬ Ж В
ВАНЕЕВА ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА
ВАНЕЕВА Ю И
ЖУКОВ
ИВАСЬНА
ЛАУХИНА Г И
МИТИНА Г И
УЧАЕВ ВАЛЕРИЙ ИЛЬИЧ
УЧАЕВ ВИКТОР ВАЛЕРЬЕВИЧ
ФИНАГИНА Е.П.
ЦУБЕРА Ю.Ю. СТАРШИЙ

ЦЕХ И ВСПОМ ПЕРС АДМИН

ВАСИЛЬЕВА Е В
ЕРМОЛИНА А Н
ЗЕМЛЯНОВ С В
ЗЕМЛЯНОВА Е М
КАЗАНОВ В Г
КОДАНЕВ С М
МОТЫНГА М В
НАГОРНАЯ Е В
РИВОНЕНКО В В
РУДНЕВА П Я
ЦУБЕРА МАЙЯ ЕГОРОВНА
ЧЕПРАГА М И

2 ВЕРХНИЙ СКЛАД

А/М ГАЗ-3284 Г/Н В908КС11
А/М ГАЗ-66 Г/Н В648КЕ11
БУЛЬДОЗЕР Б-170-М Г/Н 0924КУ
МАШИНА СУЧКОРЕЗНАЯ ЛП-30Б Г/Н 0438КО
МАШИНА СУЧКОРЕЗНАЯ ЛП-30Б Г/Н 0443КО
МАШИНА СУЧКОРЕЗНАЯ ЛП-30Г Г/Н 0922КУ
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 9090161
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 011900051
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 011900212
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 011900222
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 013200328
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 011900202
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262ХР № 002400110
ПИЛА "ХУСКВАРНА" №013200230
ТДТ-55 Г/Н 0441КО
ТДТ-55 Г/Н 0442КО
ТДТ-55 Г/Н 0445КО
ТДТ-55 Г/Н 0446КО
ТДТ-55 Г/Н 0472КО
ТДТ-55 Г/Н 0473КО
ТДТ-55 Г/Н 0474КО
ТДТ-55 Г/Н 0918КУ
ТДТ-55 Г/Н 4997КО
ТДТ-55 Г/Н 4999КО
ТДТ-55 Г/Н 5000КО
ТДТ-55 Г/Н 5501КО
ТРАКТОР Т150 С МАНИПУЛ Г/Н 0923КУ

БРИГАДА ДУБЛЕННИКОВА

А/М ГАЗ-3284 Г/Н В523КЕ11
ТДТ-55 Г/Н 0919КУ
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р №011900004
МАШИНА СУЧКОРЕЗНАЯ ЛП-30Г Г/Н 0921КУ
ДУБЛЕННИКОВ Р С
ЛЫСЦЕВ ВАС.ВАС.
ПАВЛОВ В И
РИВОНЕНКО В В

БРИГАДА ДУНАЕВА

А/М ГАЗ-3284 Г/Н В902КС11
МАШИНА СУЧКОРЕЗНАЯ ЛП-30Г Г/Н 0920КУ
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 011900071
ТДТ-55 Г/Н 4998КО
ТДТ-55 Г/Н 5502КО

ЦЕХ И ВСПОМ ПЕРСОНАЛ В/СКЛ

ЕКИМОВ А.Ф
ЖДАНОВ ЕВГЕНИЙ ГАВРИЛОВИЧ
НАГАЙЦЕВ А Г

3 НИЖНИЙ СКЛАД

КРАН КОЗЛОВОЙ ККС-10 ЗАКОНСЕРВ
ЛЕСОРАМА Р-63 1020/1
ЛЕСОРАМА Р-63 1020/2
СТАНОК ЦБ-6/1
СТАНОК ЦБ-6/2
ТДТ-55 Г/Н 0439КО
ТДТ-55 Г/Н 0440КО

БРИГАДА ПОГРУЗКИ ВАГОНОВ

КРАН КОЗЛОВОЙ ККС-10 РАБОЧИЙ
КРАН КОЗЛОВОЙ ККУ-12,5
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 2105470
ПИЛА "ХУСКВАРНА" 262Р № 697082100
ДУБЛЕННИКОВ М В
КУДЫМОВ А В
РУССУ Н В
СУВЕЙКО
ТКАЧ Т Л
ЦУБЕРА Ю.Ю. МЛАДШИЙ

БРИГАДА ЛЕСОПИЛЕНИЯ

ПОСТ ЗАТОЧКИ
МНОГОПИЛЬНЫЙ СТАНОК
СТАНОК ЛЬ-100 1
СТАНОК ЛЬ-100 2
ТОРЦОВОЧНЫЙ СТАНОК
АЛЕКСЕЙ И К
РИВОНЕНКО В В
СОЗОНОВ В В
СУВЕЙКО
ТКАЧ С Т

БРИГАДА ТОДОРА

ВАСИЛЕНКО С. К.
ВОРОБЬЕВ А М
ДУБЛЕННИКОВ В М
ДУБЧАК С Н
ИГНАТОВ А Л
СОРОКИН Н П
ЦУБЕРА МАЙЯ ЕГОРОВНА
ЧЕРНОВ А Н

ЦЕХ И ВСПОМ ПЕРСОНАЛ Н/СКЛ

ТДТ-55 Г/Н 0475КО
БАСАЛГИН В Г
ВЕРХУЛЕВСКАЯ Г Н
ВЕШНИКОВА Ж В
КУДЫМОВА О В
МАКАРОВ А В
ПАВЛОВ Ю Я
ПАВЛОВА Л И
СЛОБОЖАНИНОВА В В
УСАТОВА Н Н
ЦУБЕРА М И

4 РТЦ

БЕНЗОКОЛОНКА
ЭКСКАВАТОР ЭО-2621 Г/Н 0437КО

БРИГАДА ВЫВОЗКИ

А/М ГАЗ-33073 БЕНЗОВ Г/Н В607КЕ11
А/М ЗИЛ-4502 САМОСВАЛ Г/Н В707АО
А/М КАМАЗ-4310 Г/Н В674ВХ
А/М КАМАЗ-55111 Г/Н В675ВВ
А/М КРАЗ-257КС Г/Н В516КЕ11
А/М МАЗ КС-3577-3 КРАН Г/Н В517КЕ11
А/М МАЗ КС-3577-3 КРАН Г/Н В907КС11
А/М МАЗ-509А Г/Н В284АР
А/М МАЗ-509А Г/Н В285АР
А/М МАЗ-509А Г/Н В593ВВ
А/М МАЗ-509А Г/Н В683ВВ
А/М МАЗ-63035 Г/Н В518КЕ11
А/М УРАЛ 4320 Г/Н В513КЕ11
БУЛЬДОЗЕР ДЗ-170 Г/Н 1671КО
БУЛЬДОЗЕР К700А-БКУ Г/Н 4909КО
БУЛЬДОЗЕР К701 Г/Н 0444КО
ПОГРУЗЧИК ЧЕЛЮСТНОЙ ЛТ-65 Г/Н 0436КО
ПРИЦЕП МАЗ СОРТИМ Г/Н КМ0774 11
ПРИЦЕП ТМ-11 ТРАЛ Г/Н 0447КО
ПРИЦЕП ТМ3 1 ЛЕСОВОЗ
ПРИЦЕП ТМ3 2 ЛЕСОВОЗ
ПРИЦЕП ТМ3 3 ЛЕСОВОЗ
ПРИЦЕП ТМ3 4 ЛЕСОВОЗ
ПРИЦЕП ТМ3 5 ЛЕСОВОЗ ДЕТАЛИ

РЕМОНТО-ТЕХ ГРУППА

БЕНЗОРЕЗ
МОТОПОМПА ТН-5
ПОСТ СВАРКИ
СТАНОК СВЕРИЛЬНЫЙ
СТАНОК ТОКАРНО-ВИНТОР.
ГВОЗДЕВ А М
КИСЕЛЕВ В В
ПЕРЕТИНЕЦ М М
УСАТОВ Н
ШВАЧКО В А

ВСПОМ.ПЕРСОНАЛ РТЦ

БУДНЯЦКАЯ Д Н
КИСЛИЦЫНА С И
НАЗАРОВ Г
ПАВЛОВ О Я
СОРОКИНА Л.В.
ТКАЧ М А
ЧУВАШОВА Н А

АЛЕШИН Ю. В
БАРАНОВ А С
ВАЛЕНКОВ В.Г.
ВАЛЬЦ А В
ДЫМОВ
ЖАВОРОНКОВ В Л
КИСЛИЦЫН Н М
КОРЯГО Е
ТРИФОНОВ В С

Договора с подразделениями.

Структура себестоимости конечного продукта, принятая в большинстве действующих предприятий лесозаготовительной отрасли соответствует разбивке производственного процесса по участкам. Результатом деятельности любого участка является некий продукт (для верхнего склада, например, это круглый лес, подготовленный к транспортировке на нижний склад, а также подготовленные к сдаче лесхозу делянки). Поэтому необходимо понимать, что в работу любого участка на самом деле входит большое количество вспомогательных операций. Оценка затрат на каждом из участков складывается из расходов на заработную плату и соответствующие налоги, расходов на горюче-смазочные материалы, расходов на обслуживание техники (включая стоимость запасных частей и ремонтов), расходов на обслуживание, которые, в зависимости от размеров предприятия и выбранной технологии, могут включать в себя расходы по организации работ (руководство участком), расходы на охрану и прочее. Если расходы по обслуживанию могут быть достаточно точно регламентированы размером окладов персонала и нормами расходов, то уровень затрат непосредственно на производственный процесс и степень его предсказуемости в большой степени зависят от того, насколько регламентированы взаимоотношения предприятия и подразделений участка. Как упоминалось выше, основными подразделениями в лесозаготовительной отрасли являются бригады. Оценка работы каждой бригады должна производиться именно по конечному для данного участка результату (для вывозки – по количеству доставленного на нижний склад или на буферный склад леса).

Таким образом, необходимо заранее перед началом работ оговаривать и согласовывать с бригадами условия их работы, обязанности и расценки за производство конечного продукта.

При этом необходимо учитывать, что лесозаготовка в целом и работа каждого участка в отдельности – не менее непрерывный цикл, чем плавление стали. Для избежания взаимных претензий и взаимной безответственности между участками и подразделениями разумно объединять циклы производства внутри каждого участка до конечного продукта в отношении обязанностей подразделений участка.

Например: процесс вывозки леса с верхнего склада на нижний напрямую зависит от качества работы, как верхнего, так и нижнего складов. Но, как правило, в лесозаготовительных предприятиях принято выносить «за скобки» данного участка подготовку и содержание лесовозных дорог. Не зависящие напрямую от объема и качества произведенной работы сотрудники, занятые на поддержке дорог, не заинтересованы в конечном результате работы ни одного из производственных участков. Отсутствие финансовой заинтересованности сотрудников в конечном результате приводит к потерям, как работодателя, так и самих сотрудников.

В качестве примера объединения всего процесса в единое целое от начала до конечного продукта по участку ниже приводится выдержка из договора с бригадой вывозки в части обязанностей бригады, включенных в общую расценку на кубометр вывезенной продукции. Конечная цель работ данного участка – доставить на нижний склад предприятия весь заготовленный лес.

« 1.1. Бригада обязуется выполнять по заданию предприятия работу, указанную в п.1.2 настоящего договора.

1.2. Бригада обязуется выполнять следующую работу: ежемесячная вывозка хлыстовой и сортаментной древесины с верхнего склада на нижний или буферный склад предприятия в течение периода вывозки, погрузка хлыстов или сортиментов на автомашины, разгрузка автомашин трактором на буферном складе, расчистка лесовозных дорог в зимний период, подготовка дорог к делянкам, подвозка ГСМ на склад предприятия, перевозка лесозаготовительной техники к местам работы и другие виды работ, связанные с перевозкой грузов.»

Одним из важнейших факторов, влияющих на качество работы бригады, является уровень расценки за производство конечного продукта и составляющие расценки. При правильном подходе со стороны администрации предприятия к оплате сдельной работы, у бригады должна сформироваться заинтересованность в достижении реальных результатов по объёмам и качеству производимой продукции. Для лесозаготовительных бригад, например, это должно в итоге выразиться в заинтересованности минимизировать периоды простоев из-за технических неполадок, из-за недостатка расходных материалов и прочее. При условии включения в сдельную расценку оплаты за текущий ремонт техники в лесу и явном уменьшении оплаты простоев бригады путем снижения часовой тарифной ставки, бригада, как показывает опыт, в течение двух-трех месяцев обучается производить ремонты лесозаготовительной техники на месте, без перебазировки на основную территорию предприятия. Что приводит к отсутствию необходимости для предприятия оплачивать номинально обоснованные простои.

Как явствует из приведенного выше примера, в сдельную расценку бригады на любом из участков производства имеет смысл включать максимум операций по собственному обслуживанию. В этом случае стремление заработать возможно большую сумму приводит к возникновению внутри бригады способности к взаимозаменяемости и взаимообучению, а также к стремлению сократить периоды простоев изнутри бригады.

Ниже приводится выдержка, касающаяся формирования расценки, из договора с бригадой заготовки хлыстов, действующего на опытном предприятии в сезон заготовки 2003-2004 годов.

«3.1. Комплексная сдельная расценка включает в себя оплату за доставку рабочих к месту работы и обратно, оплату за объем заготовленной и сформированной в штабеля бригадой древесины без сучков за период один месяц. Ремонт техники на верхнем складе, перебазировка бригады входят в сдельную расценку.

3.2. Цена по настоящему договору состоит из следующих элементов:

- сдельная расценка, установленная исходя из норм выработки, глубины снега;*
- премия за перевыполнение норм выработки, качество работ, экономию дизельного топлива.*

Норма выработки на маш./смену составляет 34,2 м³ с учетом коэффициента технической готовности (коэффициент технической готовности равен 0,9). Плановое задание рассчитывается как произведение: количество тракторов \times норма выработки на машино-смену \times количество рабочих дней месяца за исключением дней технического обслуживания. Плановое задание выдается мастером верхнего склада ежемесячно.

3.3. За 1 куб.м заготовленной древесины сдельная расценка без учета северного и районного коэффициента составляет 12,2 руб. При глубине снега до 80 см сдельная расценка на весь комплекс работ составляет – 13,25 руб./м³, при глубине снега от 80 см до 1,0 м сдельная расценка составляет 13,63 руб./м³, при глубине снега более 1,0 м сдельная расценка составляет 13,9 руб./м³. При выполнении бригадой объема заготовленной древесины более 2100 м³ твердая комплексная расценка составляет – 28,65 руб./м³.

3.4. Условия премирования:

За достижение бригадой планового задания премия выплачивается в размере 20% от сдельного фонда оплаты труда бригады, за каждый процент перевыполнения планового задания бригаде выплачивается по 2% от сдельного фонда. Максимальный процент премии составляет 100% с учетом премии за достижение планового задания.

За экономию дизельного топлива по результатам работы за месяц бригаде выплачивается сумма сэкономленного дизельного топлива, рассчитанная как кол-во сэкономленного дизельного топлива \times 6 рублей.

3.5. За некачественное производство работ, нарушение технологии разработки лесосек и оставление деревьев на волоках, оставление высоких пней и т.д. бригада платит штраф. Сумму штрафа определяют мастер верхнего склада или специалисты лесного хозяйства.

3.6. За перерасход дизельного топлива бригада оплачивает предприятию сумму перерасхода дизельного топлива, рассчитанную как кол-во перерасхода дизельного топлива x b рублей.

3.7. Оплата за выполненную работу осуществляется путем выдачи денежных средств в кассе предприятия.»

Как явствует из приведенной выше выдержки, одним из наиболее сильно влияющих на формирование расценки факторов является нормирование выработки и нормирование расходов ГСМ и комплектующих при производственном процессе.

Нормы выработки бригады разумно основывать на нормах производительности техники, приданной бригаде. При этом если расценка формируется на единицу конечной продукции, то появляется заинтересованность в оптимальном составе и отсутствует стремление в необоснованном увеличении численности бригады. Пороговая величина выработки продукции на единицу времени должна быть близка к максимально возможной по характеристикам техники, но быть чуть ниже. В такой ситуации у бригады возникает эффект мотивации увеличения производительности для достижения вполне возможной величины выработки. Экономический эффект от роста производительности по опытным данным и расчетам превосходит затраты на повышение расценки.

Ни для кого не является секретом общая практика воровства горюче-смазочных материалов и комплектующих на предприятиях лесозаготовительной отрасли. Все, кто занимается лесозаготовкой на практике, сталкиваются, также, с проблемой не экономного и не рационального использования ГСМ и запчастей. В общей себестоимости эти статьи занимают 15-20% при отсутствии воровства и предельно возможном сокращении разгильдяйства. Цифры вполне серьезные, чтобы обратить на них пристальное внимание.

Для сокращения нерациональных потерь необходимо утверждать нормы расходов так же, как расценки и нормы выработки – до начала работы бригады. При условии согласованности и обоснованности норм расходов, а также при введении премии за экономию ГСМ, бригада не тратит времени на воровство и реализацию слитого ГСМ, а наоборот, стремиться заработать максимальную премию за экономию внутри производственного цикла, что косвенно приводит к необходимости следить за состоянием техники, сокращению времени эксплуатации техники на предельных режимах. Причем за степенью аккуратности эксплуатации техники следит уже вся бригада целиком, а не только тракторист. При назначении уровня премии за экономию ГСМ на уровне 60-65% от покупной стоимости ГСМ экономия очевидна.

Ниже приводится фрагмент Приложения к Договору с бригадой заготовки хлыстов, регламентирующий расход ГСМ.

«В целях материальной заинтересованности членов бригады в бережном отношении к вверенной технике и экономном расходовании дизельного топлива:

Стороны Настоящего Договора согласовали введение комплексной нормы расхода дизельного топлива на заготовке хлыстовой древесины на верхнем складе предприятия в размере 2,25 литра/м³.

Комплексная норма расхода дизельного топлива состоит из нормы на трелевку леса тракторами ТДТ-55, нормы на механизированную обрезку сучьев сучкорезной машиной ЛП-30Г, нормы на подготовительные и вспомогательные работы трактором.»

Основанием для подписания договоров с бригадами служат документы, формирующие собственно бригаду. К этим документам относятся положения о бригаде и протоколы собрания бригады с подтверждением прав и обязанностей бригадира.

Ниже приводятся фрагменты положения о бригаде, действующего на опытном предприятии.

«Общие положения.

Основной производственной единицей на предприятии на лесозаготовительных работах, нижнем складе, вывозке леса, переработке пиловочного сырья, является бригада.

Руководит бригадой выборный бригадир, который выбирается на Общем собрании членов бригады. Решение бригады о выборе, смещении бригадира оформляется Протоколом Общего собрания членов бригады. Бригадир является организатором производства. Бригада делегирует своему бригадиру представление своих интересов в Администрации предприятия, подписание документов материальной отчетности, а также документов по оплате труда и расчету оплаты труда.

Права бригадира.

Бригадир за три дня до начала следующего месяца имеет право затребовать у мастера участка плановое задание на месяц.

В случае отсутствия трудовой функции, прямо предусмотренной в Договоре с бригадой, имеет право распределять рабочих бригады на выполнение других производственных работ по согласованию с мастером или начальником участка.

Бригадир имеет право требовать у руководства предприятия выделения для решения производственных задач необходимые механизмы, материалы и ГСМ, согласно норм расхода.

В своем руководстве бригадир оценивает труд каждого члена бригады и в зависимости от его выполнения распределяет коэффициент трудового участия в диапазоне от 0,6 до 1,6.

Бригадир имеет право оспорить необоснованное решение мастера или начальника участка у директора предприятия.

При приеме на работу в бригаду вновь прибывшего работника мастер участка согласовывает решение о приеме с бригадиром в письменном виде.

Обязанности бригадира.

Бригадир обязан выполнять распоряжения непосредственного руководителя, принимать меры по повышению производительности труда и качеству выполняемой работы, сохранению материальных ценностей, выданных ему в оперативное распоряжение в целостности и сохранности.

Бригадир несет полную материальную ответственность за порчу имущества, перерасход ГСМ сверх норм расхода.

Бригадир обязан вести ежедневный учет расхода ГСМ и отчитываться перед мастером участка раз в неделю.

Бригадир обязан вести ежедневный учет выхода рабочих на работу.

Бригадир формирует бригаду из числа квалифицированных рабочих, количество членов бригады устанавливается в зависимости от количества механизмов, приданных бригаде...»

Инструкции для персонала.

Управление персоналом и организация правильного взаимодействия между подразделениями и сотрудниками подразумевает наличие документов, регламентирующих способы осуществления тех или иных операций. Инструкции по осуществлению операций сильно упрощают работу персонала и сокращают затраты рабочего времени на различные согласования и решение конфликтных ситуаций. Как показывает опыт, персонал не сразу привыкает выполнять внутренние инструкции, не относящиеся к стандартному набору (инструкции по технике безопасности и т.п.). Но после того как внутренние инструкции начинают выполняться всеми неукоснительно, деятельность персонала настолько упрощается, что отпадает необходимость жесткого контроля за соблюдением правил со стороны администрации и учредителей.

Ниже приводится фрагмент внутренней инструкции по обороту материальных ценностей, действующей на опытном предприятии.

«1.1. Материальные ценности со склада предприятия выдаются либо непосредственно на производство для проведения работ на конкретном объекте или механизм, либо под отчет материально ответственным лицам.

1.2. Для использования непосредственно в производстве со склада выдаются запасные части, расходные и вспомогательные материалы, стройматериалы, ГСМ. Оборудование и инструменты на производство не выдаются.

1.3. Материальные ценности выдаются под отчет исключительно материально ответственными сотрудниками предприятия. Под отчет выдаются расходные и вспомогательные материалы, оборудование и инструменты и ГСМ. Крупные запчасти под отчет не выдаются.

2. Получение материальных ценностей со склада.

2.1. Для получения любых материальных ценностей со склада непосредственно для проведения работ либо ремонтов механизмов, прикрепленный к объекту или ответственный за механизм сотрудник предприятия оформляет накладную через бухгалтера по материалам в установленной форме. (Приложение 1. Накладная ПР). Сотрудник склада ставит на накладной текущий номер в соответствии со сквозной нумерацией по журналу учета накладных на складе. (Приложение 2. Журнал учета накладных ПР).

2.2. Для получения любых материальных ценностей со склада под отчет сотрудник предприятия оформляет накладную через бухгалтера по материалам в установленной форме. (Приложение 3. Накладная ПО). Сотрудник склада ставит на накладной текущий номер в соответствии со сквозной нумерацией по журналу учета накладных на складе. (Приложение 4. Журнал учета накладных ПО).

2.3. Выдача материальных ценностей со склада предприятия производится исключительно по накладным с подписью генерального директора или иного лица, назначенного генеральным директором. Все сотрудники обязаны предварительно получить подпись непосредственного начальника до предоставления накладной на подпись генеральному директору. Сотрудник склада, осуществляющий выдачу материальных ценностей, проверяет наличие подписи генерального директора на накладной и выдает материальные ценности со склада строго в соответствии с указанной номенклатурой и количеством исключительно лицу, указанному в накладной. Сотрудник, получивший материальные ценности подписывает накладную в графе «Получил». Сотрудник склада, выдавший материальные ценности, подписывает накладную в графе «Выдал». При выяснении обстоятельств несоответствия количества выписанных материальных ценностей или несовпадении номенклатуры материальные ценности по накладной не выдаются. Сотрудник склада обязан немедленно поставить в известность о несовпадениях бухгалтера по материалам и согласовать с бухгалтером по материалам наличие на складе указанных материальных ценностей по количеству и номенклатуре. После согласования количества и номенклатуры бухгалтер по материалам редактирует накладную, которая подлежит предоставлению на все необходимые подписи.»

В завершении можно сказать, что для достижения оптимальной структуры предприятия и правильной организации работ, а также для облегчения ведения оперативного и налогового учета необходимо найти правильный баланс формализации процессов и творческой свободы персонала. Отсутствие внутренних регламентирующих документов, как и их избыток в равной степени могут навредить делу.