

**MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA
UNIVERSITATEA DE STUDII EUROPENE DIN MOLDOVA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

CATEDRA Finanțe și contabilitate

SUPPORT DE CURS
la disciplina

„SISTEME DE PLANIFICARE ÎN AFACERI”

Titular :
Deliu Angela,
Doctor în științe economice,
conferențiar universitar

*Aprobat de Comisia de Calitate a facultății de Științe economice USEM
pr. verbal nr.2 din 25 MARTIE 2015*

CHIȘINĂU 2015

Cuprins

Tema 1. Sistemul de planificare a întreprinderii	3
1.1. Caracteristica generală a sistemului de planificare Clasificarea planificării după diferite criterii.....	3
1.2. Planul dezvoltării economico-socială a unității economice. Ordinea elaborării	4
Tema 2. Programul de producție a întreprinderii	6
2.1. Programul de producție: definire, cerințe, etape de elaborare.....	6
2.2. Unitățile de măsură și indicatorii valorici ai producției întreprinderii	7
Tema 3. Capacitatea de producție a întreprinderii	10
3.1. Conceptul de capacitate de producție (CP).....	10
3.2. Metodologia determinării de capacității de producție.....	11
3.3. Căile de îmbunătățire a folosirii CP	13
Tema 4. Planul muncii și al salarizării.....	14
4.1. Conținutul planului muncii și al salarizării.....	14
4.2. Planificarea creșterii productivității muncii după factorii tehnico-economici.....	14
4.3. Planificarea necesarului de personal	16
4.4. Planificarea fondului de remunerare a muncii.....	20
Tema5. Planul aprovizionării tehnico-materiale.....	23
5.1. Sisteme de organizare a compartimentelor de aprovizionare.....	23
5.2. Programul de aprovizionare.....	24
5.3. Metode de calcul a necesarului de aprovizionat.....	26
5.4. Tipologia stocurilor	27
Tema 6. Planul costurilor de producție ale unei întreprinderi.....	30
6.1. Costul de producție: noțiune, criterii de clasificare	30
6.2. Gruparea cheltuielilor pe elemente economice și articole de calculație	31
6.3. Planul cheltuielilor generale de producere	33
6.4. Planul „Cheltuieli generale gospodărești”	33
6.5. Planul costului unitar al produsului	35
6.6. Reducerea costurilor de producție: necesitatea, căile, indicatorii de bază, planificarea	36
Tema7. Profitul și rentabilitatea activității întreprinderii.....	41
7.1. Profitul: noțiune, metode de planificare.....	41
7.2. Rentabilitatea - indicatorul de bază al eficienței întreprinderii.....	43
Tema 8. Planul dezvoltării sociale a colectivului întreprinderii	45
8.1. Planificarea socială: necesitatea, direcțiile de bază.....	45
8.2. Etapele elaborării planului dezvoltării sociale. Structura planului	46
8.3. Controlul asupra îndeplinirii măsurilor planului social.....	47

Tema 1. Sistemul de planificare a întreprinderii

1.1. Caracteristica generală a sistemului de planificare Clasificarea planificării după diferite criterii

1.2. Planul dezvoltării economico-socială a unității economice. Ordinea elaborării

1.1. Caracteristica generală a sistemului de planificare Clasificarea planificării după diferite criterii

Planificarea efectuată la nivel științific corespunzător este considerată funcția de bază a managementului. Pentru a desfășura o activitate eficientă, unitatea economică trebuie să aplice un anumit sistem de planificare.

Prin planificare la nivelul întreprinderii se înțelege programarea, organizarea, coordonarea și conducerea pe bază de plan a activității economice.

Este imposibilă activitatea unei unități economice fără a avea la bază un plan bine elaborat sau fără a desfășura o anumită activitate de planificare.

Un plan bun, în opinia businessmanului canadian L.Doyle, este una din condițiile de bază ale succesului oricărei firme. A pătrunde pe piață cu producția, fără a avea un plan de acțiune bine elaborat și calculat înseamnă un eșec garantat.

Presupunerea că piața exclude planificarea nu este argumentată. Din contra, în lupta concurențială, pentru a exclude pierderea clienților, piața impune producătorii să planifice foarte minuțios activitatea sa. Mecanismul de piață acționează mult mai dur decât repartizarea centralizată a resurselor, în care factorul subiectiv joacă un rol primordial. Despre aceasta ne vorbește experiența firmelor străine.

Planificarea economică are un caracter complex, definirea ei sub diferitele sale aspecte necesitând o clasificare după mai multe criterii.

I. Un prim criteriu de clasificare a sistemului de planificare este în raport cu obiectivele de dezvoltare. Se evidențiază.

- a) **planificare strategică:** se realizează de obicei la nivelul conducerii de vârf, pe un termen lung;
- b) **planificare tactică** - acțiunile și activitățile operative ce trebuie efectuate pe perioade mai scurte.

II. După orizontul de timp la care se referă:

a) **planificare de perspectivă.** Au ca obiect elaborarea planului pe o perioadă de mai mulți ani (3-7) și cu repartizarea principalilor indicatori economici pe ani. Deoarece la elaborarea planului de perspectivă nu pot fi cunoscute toate elementele tehnice și economice și deoarece în viața economică au loc în mod continuu schimbări, se impun actualizarea indicatorilor cuprinși în planul de perspectivă la realitățile concrete. Aceasta se realizează practic prin planurile anuale a căror elaborare formează conținutul planificării curente.

b) **planificarea curentă** - precizează pentru perioade de un an indicatorii care rezultă din planificarea de perspectivă a unității industriale.

c) **planificare operativă** - se elaborează pe un trimestru, o lună, decadă, săptămână, schimb, oră.

III În raport cu nivelul ierarhic la care se efectuează:

a) **planificare de corporație.** Are un caracter strategic, cuprinzând în obiectivele sale prevederi pentru toate firmele pe care le grupează.

b) **planificare la nivelul de unitate economică.**

IV. În raport cu modul de formalizare:

a) **planificare formală** - atunci când există un sistem bine pus la punct cu compartimente specializate, folosind metode și tehnici bine determinate de indicatori economici.

b) **planificare informală** - nu are un caracter de continuitate, nu este obligatorie, folosindu-se metode ce pornesc de la competența celor ce lucrează. Se utilizează, de obicei, în întreprinderile mici și mijlocii.

V În raport cu conținutul activității de planificare

a) **planificare tehnico-economică** sau agregată se referă la stabilirea principalilor indicatori cantitativi și calitativi ai activității unității industriale.

b) **planificarea operativ-calendaristică**. Reprezintă acea parte a planificării interne care se ocupă cu elaborarea planului de activitate a diferitelor unități ale întreprinderii (secții, ateliere, sectoare, locuri de muncă) pe termene scurte (lună, decadă, zi, schimb, oră). Concretizează și asigură îndeplinirea indicatorilor prevăzuți în planul de dezvoltare economico-socială..

1.2. Planul dezvoltării economico-socială a unității economice. Ordinea elaborării

La nivelul unei unități economice, în cadrul unei planificări formale se poate elabora un plan de dezvoltare economică socială, prin cuprinsul căruia se precizează indicatorii de bază cantitativi și calitativi, ce urmează să fie realizați, termenele de realizare, resursele ce vor fi utilizate, nivelul prevăzut al costurilor și al profiturilor.

Cu cât mai minuțios sunt elaborate toate compartimentele planului, cu atât mai ușor e de realizat, necesită resurse mai puține, asigură o calitate înaltă.

Pentru elaborarea planului unității economice este necesară atât informație externă, cum ar fi cercetările de marketing, prognozele, precum și informația internă:

- mărimea și structura capacității de producție;
- numărul personalului, calificarea lui;
- starea financiară;
- necesarul de mijloace circulante ș. a.

Luând în considerație experiența pozitivă a întreprinderilor ce folosesc planificarea formală, un plan de dezvoltare economico-social poate avea următoarele secțiuni:

1. Producția industrială: fabricarea și realizarea;
2. Capacitatea de producție și gradul de utilizare a acesteia;
3. Măsuri în vederea introducerii progresului tehnico-științific;
4. Îmbunătățirea calității producției și a produselor;
5. Aprovizionarea tehnico-materială și desfacerea;
6. Investiții și construcții capitale,
7. Planul muncii și al salarizării:

- asigurarea, pregătirea și perfecționarea forței de muncă;
- productivitatea muncii;
- salarizarea;

8. Activitatea economică externă;
9. Costuri de producție, beneficiul și rentabilitatea;
10. Organizarea protecției mediului ambiant;
11. Dezvoltarea socială;
12. Planul financiar.

Aceste secțiuni au un caracter indicativ, putând fi extinse sau restrânse în funcție de politica de folosire a planificării la nivelul întreprinderii.

Planul producției industriale reprezintă baza de la care pornește elaborarea celorlalte compartimente ale planului unității economice.

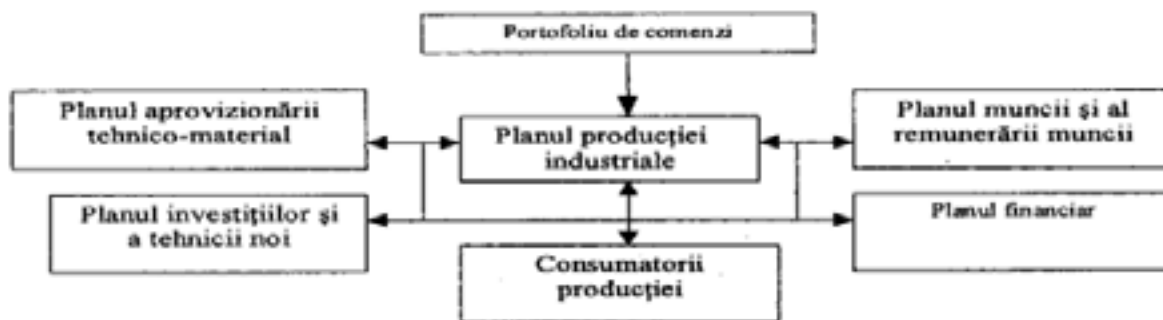


Figura 1. Structura generală a planului întreprinderii

În practică, numărul compartimentelor planului și denumirea lor diferă în funcție de mărimea întreprinderii, de apartenența ramurală și tradițiile existente, dar conținutul activității de planificare nu se schimbă.

În condițiile unei economii de piață o parte a unităților economice nu au un portofoliu de comenzi care să le permită o planificare riguroasă pe diferite perioade și în funcție de aceasta, să se poată întocmi și celelalte planuri.

În aceste condiții activitatea de planificare trebuie să aibă un caracter foarte flexibil.

Elementul de pornire în elaborarea planului îl constituie prognozele de vânzări determinate pe baza studierii cererii privind diferite produse.

În funcție de aceste prognoze se întocmesc calculele de capacitate, care determină capacitatea de ansamblu a unității industriale de a putea executa producția posibilă de realizat cu utilajele existente, cu forța de muncă disponibilă, ținând seama de stocurile de materiale existente.

În acest caz pot apărea situații, când capacitatea resurselor depășește necesarul sau, situație inversă, când necesarul de resurse depășește capacitatea resurselor existente.

În fiecare din aceste situații se adoptă decizii optime.

Tema 2. Programul de producție a întreprinderii

2.1. Programul de producție: definiție, cerințe, etape de elaborare.

2.1. Unitățile de măsură și indicatorii valorici ai producției întreprinderii.

2.1. Programul de producție: definiție, cerințe, etape de elaborare.

Programul de producție reprezintă un document scris în care se înscrie nomenclatura produselor, cantitatea, calitatea și termenele de producere și realizare.

Planul de producție poate să cuprindă următoarele elemente:

- Produsele, piesele sau subansamblurile, care corespund specializării întreprinderii și răspund cerințelor pieței;
- Comenzile primite de la diferite întreprinderi, ex. O întreprindere constructoare de mașini produc diferite piese de rezervă pentru utilaje;
- Diverse activități cu caracter industrial către alte întreprinderi, ex. Există secția de constructori;
- Schimbarea stocurilor de producție industrială.

Pentru elaborarea unui plan de producție se utilizează următoarele date inițiale:

1. Nomenclatura produselor de fabricat, cantitatea, valoarea producției, termenele de execuție, stabilite pe baza studiilor de marketing și a prognozei cererii.

Pe baza luării în considerație a acestor date se întocmește un proiect de plan de producție:

Nr. Crt	Denumirea produselor	U.m.	Prețul unitar (în lei)	Cantitatea anuală	Din care pe trimestre			
					I	II	III	IV
1	Produsul a	Buc	50	1500	500	200	100	700
2								

2. Datele cuprinse în programul de pregătire a fabricației noilor produse:

3. Date cu privire la capacitatea de producție (capacitatea introdusă, capacitatea scoasă din funcțiune) deoarece aceste date influențează direct asupra cantității de produse fabricate, termenele de fabricare;

4. Normativele duratei ciclului de producție pentru produse și semifabricate, necesare pentru stabilirea termenelor calendaristice de fabricare a produselor;

5. Prevederile contractelor economice privind nomenclatura, cantitatea și calitatea produselor. Aceasta va permite fabricarea acelor produse care își are un consumator cunoscut;

6. Datele conținute în programul de măsuri tehnico-organizatorice (reparații, modernizările, etc.)

Elaborarea de către întreprindere a unui plan presupune respectarea cerințelor:

1. Asigurarea fabricării acelor produse care au caracteristici calitative superioare și care satisfac cerințele consumatorilor pe diferite segmente de piață.

2. Diminuarea producției industriale trebuie să țină de cerințele pieței dar și să asigure folosirea rațională a resurselor disponibile, mai ales a resurselor materiale. Este necesar de a înlocui materialele costisitoare cu alte nedeficitare și mai ieftine.

3. Asigurarea specializării atât la nivel de întreprindere cât și la nivel de subunități, secții ce ar permite fabricarea produselor sau executarea unei etape a proceselor tehnice.

Planul de producție are ca principal obiectiv armonizarea prevederilor bugetului cu capacitatea de producție a întreprinderii. În condițiile satisfacerii cât mai complete a cererii de piață și a utilizării cât mai complete a capacității de producție. Există mai multe strategii de planificare a producției. Toate pot fi grupate în 2 (strategii pure):

1. Strategia de urmărire a cererii

2. Strategia de prognozare a unei producții trimestriale constante care sa fie egala cu cererea trimestrială medie.

În cazul primei strategii producția trimestrială planificată este identică cu cererea estimată pentru această perioadă.

1. Dacă cererea > Oferta planificată muncitorii vor lucra supraplan. Dacă Cererea este mică – muncitorii vor fi folosiți neintegral.

2. În cazul creșterii sau descreșterii cererii la întreprindere vor fi concediate sau angajat personal.

Avantaj: lipsesc stocurile de producție finită

Se acoperă cererea pe fiecare trimestru deoarece nu există deficit sau surplus de producție.

În cazul a doua strategii se fac calcule din care rezultă cererea medie care este constantă.

1. Cererea > producția fabricată în trimestru – avem un deficit;

2. Cererea < producția fabricată pe trimestru – stoc de produse.

Pentru a evita această situație – produsele din stoc se folosesc la acoperirea cererii nesatisfacerii în alt trimestru.

Etapele elaborării planului de producție.

1. Se precizează nomenclatura producției care urmează să fie fabricată, se determină calitatea, cantitatea, reieșind din contractele existente, cererea de pe piață, resursele disponibile.

2. Elaborarea planului de producție în unități fizice pe an cu defalcarea lor calendaristică.

3. Se determină stocurile de producție neterminată.

4. Se determină capacitatea de producție, se compară producția prevăzută cu capacitatea disponibilă.

5. Elaborarea măsurilor tehnico-organizatorice care ar permite îndeplinirea planului de producție.

6. Determinarea măsurilor organizatorice și precizarea modului de efectuare a controlului asupra îndeplinirii planului.

2.2. Unitățile de măsură și indicatorii valorici ai producției întreprinderii

Unitățile de măsură folosite pentru dimensionarea producției întreprinderii sunt:

1. Naturale (fizice)

2. Conventional-naturale

3. Valorice

4. De timp de munca

1. Unit. Naturale – acele unități de măsură care corespund destinației și însușirilor naturale ale produselor. Aceste unități de măsură servesc la elaborarea planului aprovizionare tehnico-materiale, la întocmirea bilanșelor materiale, la determinarea gradului de utilizare a resurselor. Ex: m, m², m³, kg, tone, bucăți, etc.

2. Unit. Conventional-naturale – care se folosesc pentru exprimarea volumului total al unei producții considerate omogene din punct de vedere al materiei prime, al procesului tehnic, sau al destinației produselor. O unitate conv.-naturală – este – o unitate de măsură fizică al unui produs considerat etalon. Transformarea producției în unit. Conv.-naturale = produsul cantității de produse exprimate în cantități fizice cu coeficientul de transformare. Avantaj: el prezintă o sferă mai largă de aplicare pentru determinarea volumului de producție.

3. Unit. Valorice – care sunt folosite obligatoriu pentru dimensionarea producției. Cu ajutorul lor se poate determina volumul unei producții neomogene, nivelul productivității muncii, volumul producției realizate, rentabilitatea ș.a. Exprimarea producției în unități valorice se face cu ajutorul preturilor de livrare. În activitatea de planificare se folosesc de regulă preturile curente care caracterizează preturile existente în perioada de planificare. Preturile date folosesc la determinarea costului producției fabricate, volumului ei, rentabilității. Pentru a putea compara date din diferite perioade preturile curente se corectează cu anumiți indicatori de transformare obținându-se preturile comparabile. Ex: lei, mii lei, mln. Lei, mii usd, mii euro, etc.

4. Unit. De timp de muncă – care exprima volumul producției prin cantitatea de munca necesară executării ei. Om /ore, om-zile-normate. Pentru obținerea volumului de munca necesar pentru realizarea producției se înmulțește cantitatea producției pentru fiecare fel de produs în unități naturale cu norma de timp pe unitate de produs.

Indicatorii valorici ai producției întreprinderii

Producția - marfă caracterizează volumul producției industriale care va fi finalizat într-o anumită perioadă. În el sunt incluse:

P_f – valoarea produselor finite destinate livrării;

P_c – valoarea prelucrării materiei prime și a materialelor primite de la clienți;

S_{ev} – valoarea semifabricatelor din producția proprie destinate livrării;

L_i – valoarea lucrărilor cu caracter industrial;

R – valoarea reparațiilor capitale terminate, executate pentru utilajele și mijloacele proprii;

P_s – valoarea pieselor de schimb, executate de întreprinderea industrială, destinate a fi consumate pentru reparații capitale.

$$PM = P_f + P_c + S_{ev} + L_i + R + P_s,$$

Volumul planificat al producției – marfă în prețuri curente poate fi determinat prin următoarea relație:

$$PM^p = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot P_i + S, \text{ unde}$$

Q – volumul producției fabricate în unități naturale;

P_i – costul unitar al produsului “i”;

n – numărul sortimentelor;

S – valoarea altor lucrări cu caracter industrial.

Producția globală:

$$PG = PM + (S_f - S_i) + (N_f - N_i), \text{ unde}$$

S_f, S_i – stocurile de semifabricate, respectiv la finele și la începutul perioadei de gestiune;

N_f, N_i – stocurile de producție neterminată, respectiv, la finele și începutul perioadei de gestiune.

Producția netă reprezintă valoarea nou-creată în activitatea de producție. Poate fi calculată prin 2 metode:

1. Metoda de producție (indirectă):

$$PN = PG - C_m, \text{ unde}$$

C_m – valoarea cheltuielilor materiale. În cadrul cheltuielilor materiale luate în considerație pentru calculul producției netă intră valoarea următoarelor elemente:

- materii prime și materiale;
- combustibil, energie, apă;
- servicii prestate de alte unități;
- amortizarea fondurilor fixe;
- alte cheltuieli materiale.

2. Metoda de repartitie (metoda directă)

$$PN = B + \sum C_v, \text{ unde}$$

$$C_v = R + C_r + I_r + C_{fc} + A_v, \text{ unde}$$

B – beneficiul net;

C_v – suma cheltuielilor cu munca vie;

R – retribuițiile;

C_r – contribuțiile asupra retribuițiilor;

I_r – impozitul pe fondul de retribuiție;

C_{fc} – contribuții la fondul de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică;

A_v – alte elemente ale muncii vii.

Producția realizată exprimă valoarea producției livrate într-o perioadă de timp și pentru care s-au efectuat complet operațiunile de decontare între producător și beneficiar.

$$PR = PM - (N_{epf} - N_{epi}) - (S_{df} - S_{di}), \text{ unde}$$

N_{epf}, N_{epi} – producția finită livrată beneficiarului, neplătită (adică nu s-a încheiat procesul de decontare între beneficiar și furnizor), respectiv la finele și începutul anului;

S_{df}, S_{di} – producția finită ce nu a fost livrată și se află la depozitul întreprinderii, respectiv la finele și începutul anului.

Tema 3. Capacitatea de producție a întreprinderii

3.1. Conceptul de capacitate de producție (CP)

3.2. Metodologia determinării CP

3.3. Căile de îmbunătățire a folosirii CP

3.1. Conceptul de capacitate de producție (CP)

Capacitatea de producție (CP) reprezintă producția maximă, de o anumită structură și calitate pe care o poate realiza o unitate de producție într-o anumită perioadă de timp, în condițiile tehnică-organizatorice optime; folosind cât mai deplin mijloacele fixe productive, cel mai potrivit regim de lucru și de organizare a producției și muncii.

Pentru desemnarea CP în practică se folosesc două tipuri de unități de măsură: naturale și natural-convenționale.

Unitățile naturale se exprimă în unități fizice concrete, sau în unități de masă. De exemplu, număr de bucăți fabricate, tone de semifabricate turnate etc.

În cazul unităților natural-convenționale se alege un produs de bază, celelalte produse fiind exprimate, în funcție de produsul de bază, cu ajutorul unor coeficienți de corecție. De exemplu, CP se poate exprima în număr de borcane convenționale.

Cunoașterea CP are o importanță practică deosebită, deoarece servește la:

1. Elaborarea și fundamentarea științifică a planului de producție și a planului de investiții;
2. Dimensionarea corectă a unităților de producție și stabilirea, pe această bază, a necesarului de utilaje;
3. Adoptarea unor soluții optime de concentrare, specializare sau combinare a producției,
4. Fundamentarea tehnico-economică a diferitelor variante de reconstrucție, prezentare sau dezvoltare a unităților economice;
5. Compararea și aprecierea rezultatelor obținute, în raport cu întreprinderi similare, ce activează pe piața dată.

Asupra mărimii CP a unităților industriale influențează următorii factori:

1. Mărimea suprafețelor de producție disponibile în cazul atelierelor de forjă, turnătorie, asamblare;
2. Mărimea parcului de utilaje, cu cât unitatea industrială va avea suprafețe de producție mai mari și un parc de utilaje mai numeros, cu atât CP va fi mai mare;
3. Normele tehnice de folosire a utilajului și a suprafețelor de producție.

Aceste norme pot fi de 2 feluri:

- norme tehnice de utilizare intensivă;
- norme tehnice de utilizare extensivă.

Prin norme tehnice de utilizare intensivă se înțelege producția maximă ce poate fi realizată într-o unitate de timp de un utilaj, o mașină sau o instalație.

Mărimea normelor tehnice de utilizare intensivă depinde, în mare măsură, de:

- nivelul de calificare a personalului,
- tehnologia folosită,
- felul instrumentelor și dispozitivelor utilizate,
- calitatea și structura materiilor prime utilizate,
- modul de organizare a producției.

Norme tehnice de utilizare extensivă exprimă folosirea în timp a diferitor mașini, instalații, utilaje sau a suprafețelor de producție. Mărimea acestor norme depinde de:

- numărul de zile lucrătoare,
- regimul de schimburi,
- numărul de ore de funcționare în cadrul schimbului;
- durata întreruperilor pentru reparații etc.

Cu cât întreprinderea va lucra într-un număr mai mare de zile pe an, cu un regim de schimburi mai mare pe zi, cu atât va crește numărul de ore de funcționare a utilajului și respectiv va crește CP și gardul de folosire a acesteia.

Sub raportul regimului de lucru întreprinderile pot lucra într-un schimb, două sau trei cu o săptămână întreruptă sau cu un regim de funcționare continuu.

Sortimentul producției - diverse produse necesită diferite norme de timp, determinând diferite CP, diferit grad de încărcare a utilajului. CP se determină ținând cont de sortimentul prevăzut a se executa. Dacă se modifică sortimentul producției se modifică și CP.

3.2. Metodologia determinării de capacității de producție

Pentru calcularea CP a unei întreprinderi se recomandă respectarea următoarelor principii:

1. CP se determină numai pentru unitățile productive de bază. Unitățile de producție auxiliare sau de servire pot influența, de la caz la caz, doar asupra gradului de utilizare a CP.

2. Determinarea CP se face pe verigi productive, începând cu efectuarea calculelor de la nivelul inferior, locul de muncă, continuând cu calcularea CP a sectoarelor, atelierelor, secțiilor și după aceea a întreprinderii luate în ansamblu.

3. Stabilirea CP a fiecărei verigi superioare se face în funcție de CP a unităților componente.

4. La determinarea CP se admite existența normală a resurselor umane și materiale. Lipsa temporară a acestor resurse nu poate influența mărimea CP, aceasta având o valoare constantă la un moment dat, independent de gradul de folosirii ei.

Metodologia determinării CP presupune următoarele etape de calcul:

- Culegerea, prelucrarea și sistematizarea informațiilor primare pentru calcul.
- Calculul CP la nivelul verigilor inferioare și apoi a celor superioare,
- Elaborarea balanței CP, evidențierea verigilor principale, a locurilor “înguste” și a excedentului de capacitate;
- Elaborarea planului de măsuri tehnico-organizatorice pentru eliminarea locurilor înguste și folosirea disponibilităților de la verigile cu excedent de capacitate.

În cazul întreprinderilor la care produsul finit se obține ca urmare a prelucrării materiilor prime la o grupă de mașini omogene, CP se calculează ca suma capacităților de producție a mașinilor, care execută produsul respectiv.

În cazul când produsul finit se obține ca urmare a prelucrării materiilor prime în mod succesiv la mai multe utilaje, mărimea CP a întreprinderii se determină în funcție de mărimea CP a grupei de utilaj, a sectorului, secției în care se efectuează cele mai importante operații ale procesului tehnologic, denumită “veriga conducătoare”, sau secția conducătoare sau principală.

Pentru stabilirea verigii conducătoare se ia în considerație, în mod separat sau împreună, așa criterii ca:

1. unitatea de producție cu ponderea cea mai mare de manoperă în manopera totală a întreprinderii;

2. unitatea de producție cu ponderea valorică ce mai mare a capitalului fix față de capitalul fix total al întreprinderii.

Pentru calcularea CP a întreprinderii trebuie să se pornească de la calculul CP a principalelor grupe de utilaje.

Calculul CP necesită determinarea:

- timpului disponibil de funcționare a utilajului;
- norma tehnică de producție, care poate fi pe unitate de timp sau unitate de produs.

Pentru determinarea timpului disponibil de funcționare utilajele se grupează în utilaje cu funcționare continuă, cu funcționare cu săptămâna întreruptă și cu lucru sezonier.

Capacitatea de producție pentru procese de fabricație **continue**, poate fi calculată cu ajutorul următoarei relații:

$$CP = q \cdot T_d = q(T_c - (T_r + T_t)), \text{ unde}$$

CP – capacitatea de producție;

q – producția maximă a verigii de producție pe unitate de timp;
 T_d – fondul de timp disponibil;
 T_c – fondul de timp calendaristic;
 T_r – întreruperi planificate pentru reparații;
 T_t – întreruperi planificate pentru opriri tehnologice.

Capacitatea de producție pentru procese de fabricație **discontinue**, se determină conform relației:

$$CP = q(T_c - (T_l + T_r + T_t)) \cdot n_s \cdot d_s \frac{100 - P}{100}, \text{ unde}$$

T_l – timpul liber, datorită sărbătorilor și zilelor de odihnă;
 n_s – numărul de schimburi în care se lucrează;
 d_s – durata unui schimb;
 P – procentul planificat de întreruperi curente (%).

Indicatorii dinamici ai capacității de producție și de utilizare a capacității.

Gradul de folosire a capacității de producție:

$$G_{fcp} = \frac{P}{C_{pma}} \cdot 100\%, \text{ unde}$$

C_{fcp} – gradul de folosire a capacității de producție;
 P – producția prevăzută sau efectivă.

Stabilirea corectă a gradului de folosire a capacității de producție permite conducerii întreprinderii să adopte decizii adecvate pentru suplimentarea încărcării cu noi comenzi.

De oarece în decursul unui an pot surveni modificări în mărimea CP, fie datorită ieșirii CP din funcțiune, fie ca urmare a mărimii CP existente ca urmare a modernizării și a punerii de noi CP se calculează **capacitatea de producție medie anuală**.

$$C_{pma} = C_{pc} - C_{ps} \cdot \frac{T_m}{12} + C_{pi} \cdot \frac{T_f}{12}, \text{ unde}$$

C_{pma} – capacitatea de producție medie anuală;
 C_{pc} – capacitatea de producție existentă în funcțiune la începutul anului;
 C_{ps} – capacitatea de producție scoasă din funcțiune;
 C_{pi} – capacitatea de producție intrată în funcțiune;
 T_m – timpul de nefuncționare a capacității scoase din funcțiune, în luni;
 T_f – timpul de funcționare a capacității intrate în funcțiune, în luni.

Un rol important în determinarea folosirii CP îl are elaborarea balanțelor CP, cu ajutorul cărora se calculează gradul de încărcare a CP. Balanțele pot avea diferite forme, în dependență de ramură.

O folosire cu caracter general o au 2 tipuri de balanțe:

- balanța Cp la începutul anului
- balanța dinamici CP.

Balanța CP la începutul anului se întocmește pe întreprindere, cu ajutorul ei se stabilește pentru fiecare secție în parte CP în comparație cu CP secției conducătoare și se determină deficitul sau excedentul de CP.

Balanța dinamicii CP are rolul de a lua în considerație toate modificările CP în anul dat și stabilirea gradului de folosire a CP.

Balanța dinamicii CP

Indicatorii balanței dinamicii CP	În anul de bază	În anul curent
I. Necesarul de CP		
II. Cpma - CP introdusă - CP scoasă - CP la sfârșitul anului		
III. Gfcp		

3.3. Căile de îmbunătățire a folosirii CP

Pentru îmbunătățirea utilizării CP pot fi utilizate 3 grupe de căi:

1. Îmbunătățirea folosirii sub raport intensiv – creșterea volumului de producție pe unitate de timp și pe unitate dimensională. Calea dată prevede reducerea timpului de bază de prelucrare și a celui auxiliar, modernizarea utilajelor existente, folosirea tehnologiilor moderne. Dintre aceste căi fac parte:

- aplicarea proceselor și procedeelelor perfecționate, de mare precizie și cu un nivel mai înalt al eficienței economice;
- modernizarea mașinilor în funcțiune;
- ridicarea cunoștințelor profesionale ale muncitorilor de bază;
- respectarea tehnologiilor stabilite și lichidarea rebuturilor, ș.a.

2. Îmbunătățirea folosirii sub raport extensiv – prin mai buna folosire a timpului de funcționare a utilajelor, organizarea efectivă a reparării utilajelor, reducerea întreruperilor din cauza lipsei materiei prime, lipsa muncitorilor sau a comenzilor, mărirea numărului de schimburi, prelungirea duratei de lucru zilnice sau săptămânale etc.

Dintre aceste căi fac parte:

- ridicarea gradului de utilizare a timpului disponibil, prin aplicarea unor măsuri care să ducă la reducerea pierderilor de timp legate de întreruperi accidentale, determinate de o întreținere nesatisfăcătoare a utilajelor;
- cercetarea pieței interne și externe pentru a asigura corelația dintre posibilitățile de producție și cele de desfacere a întreprinderii;
- întărirea disciplinei de producție și de muncă.

3. Căile mixte au un caracter complex, asigurând o folosire mai bună atât din punct de vedere intensiv, cât și extensiv.

Aceste căi cuprind:

- perfecționarea activității de deservire a locurilor de muncă;
- aplicarea unor loturi optime de fabricație;
- cointeresarea materială a muncitorilor pentru folosirea mai bună a utilajelor;
- aplicarea unor metode și tehnici de management moderne;
- eliminarea locurilor înguste.

Bibliografie:

1. Bărbulescu C. *Managementul producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
2. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*; ASEM, 1998
3. Neagu C. *Modele de programare și conducere a proceselor economice*; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
4. Unguru I. *Managementul producției*, Academia Română de Management, București, 1994

Tema 4. Planul muncii și al salarizării

4.1. Conținutul planului muncii și al salarizării

4.2. Planificarea creșterii productivității muncii după factorii tehnico-economici

4.3. Planificarea necesarului de personal

4.4. Planificarea fondului de remunerare a muncii

4.1. Conținutul planului muncii și al salarizării

Desfășurarea normală a producției presupune unitatea dialectică a factorului material cu factorul uman.

Prin planul de muncă și salarizare se planifică sarcina întreprinderii cu privire la creșterea productivității muncii, se determină numărul personalului pe categorii, care va asigura îndeplinirea sarcinilor planificate de producție.

Acest plan cuprinde următoarele secțiuni:

1. Remunerarea muncii
2. Creșterea productivității muncii pe baza factorilor tehnico-economici de bază
3. Balanța timpului de lucru pentru un muncitor
4. Manopera programului de producție
5. Necesarul de forță de muncă și sursele de acoperire
6. Eliberarea muncitorilor și a slujbașilor
7. Pregătirea cadrelor și perfecționarea lor.

Planul muncii și al salarizării trebuie să asigure îndeplinirea anumitor sarcini, printre care:

- Asigurarea ritmurilor stabile și înalte ale creșterii productivității muncii
- Asigurarea folosirii raționale a resurselor de muncă
- Perfecționarea metodelor de remunerare a muncii pornind de la cantitatea și calitatea lucrului efectuat.

4.2. Planificarea creșterii productivității muncii după factorii tehnico-economici

Nivelul de pregătire și modul de utilizare a lucrătorilor și a timpului de lucru se manifestă în mod nemijlocit în productivitatea muncii: Productivitatea muncii reprezintă eficiența cu care se cheltuiește munca vie și se exprimă fie prin raportarea producției obținute (Q) la cheltuielile de timp de munca (T) efectuate pentru obținerea producției, prin relația

$$W = \frac{Q}{T}$$

fie prin cheltuielile legate de consumul de muncă pe unitate de produs.

În funcție de modul de exprimare a volumului producției, se disting mai multe metode de calcul al productivității muncii:

în unități naturale, natural-convenționale unități de timp de muncă, unități valorice.

După modul de exprimare a timpului de lucru, se deosebesc productivitatea muncii orară, zilnică, lunară.

A. Calculul nivelului productivității muncii în funcție de modul de exprimare a volumului de producție.

1) Productivitatea muncii exprimată în unități naturale se calculează prin raportarea

$$W = \frac{Q_n}{T}$$

volumului de producție exprimat în unități naturale (Q_n) la cheltuielile de muncă (T).

Se obține în acest fel cantitatea de produse, exprimată în unități naturale (t, buc, kg, m etc.) ce revine unui lucrător sau în unitatea de timp de muncă. Poate fi utilizat acest indicator în ramurile industriale care realizează producție omogenă.

Avantajele acestui indicator.

1. Exprimă precis nivelul productivității muncii

2. Oferă comparații în timp și cu alte unități

3. Permite comparații pe plan internațional.

Dezavantajul: Utilizarea acestui indicator are un domeniu limitat de aplicare datorită neomogenității producției și specificității exprimării în unități naturale.

2). Productivitatea muncii calculată în unități natural-convenționale

Acest indicator se calculează în cadrul întreprinderilor care realizează o mare varietate de produse într-un număr mare de tipodimensiuni. Transformarea producției din unități naturale în unități natural-convenționale se realizează cu ajutorul unor coeficienți de echivalare stabiliți pe baza raportului dintre consumul de manoperă al diferitelor produse și consumul de manoperă al produsului considerat etalon.

3). Planificarea în unități de timp de muncă presupune exprimarea producției industriale în unități de timp de muncă normat.

Pentru determinarea nivelului productivității muncii se raportează volumul producției astfel calculat, la timpul de muncă (T), exprimat pentru obținerea producției respective, conform relației:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot t_{ni}}{T}, \text{ în care:}$$

q_i - cantitatea de produse, pentru fiecare produs "i"

t_{ni} - numărul de om-ore pe produs (norma de timp)

Avantajul acestei metode:

1. Permite concordanța deplină dintre volumul de muncă încorporat în valorile naturale și cheltuielile de muncă efectuate pentru realizarea acestora.

Dezavantajul: Datorită volumului mare de muncă, modificărilor rapide a normelor de timp de muncă, modului de organizare a evidenței precum și a altor cauze generale de cooperare și combinare a producției fac ca această variantă de calcul să aibă o sferă restrânsă de aplicabilitate.

4). Productivitatea muncii calculată în expresie valorică

Relația de calcul se exprimă,

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot p_i}{T} \text{ în care:}$$

q_i - volumul fizic al producției

p_i - prețul unitar

T - cheltuielile de timp de muncă

Această variantă are o largă arie de aplicabilitate.

Această metodă are și unele **dezavantaje** pe de o parte determinate de limitele și inconvenientele indicatorilor valorici, iar pe de altă parte de influența unor factori cum ar fi sortimentele, modificarea volumului cooperării, schimbarea structurii organizatorice etc.

B. Calculul nivelului productivității muncii în funcție de modul de exprimare a timpului de lucru.

Al doilea element necesar pentru calculul nivelului productivității muncii îl reprezintă cheltuielile de timp de muncă (T). Ele pot fi exprimate prin durata timpului. În acest fel se poate calcula nivelul productivității muncii anuale, semestriale, trimestriale, lunare, zilnice sau orare.

Nivelul productivității muncii anuale se poate calcula prin raportarea volumului producției anuale exprimat în una din unitățile de măsură prezentate anterior, la numărul scriptic al muncitorilor rezultând producția medie pe un muncitor și pe an. În mod similar se poate calcula și pe semestru, trimestru, luna sau zi de lucru.

Planificarea creșterii productivității muncii se bazează, de obicei, pe economia de timp de muncă, exprimată prin economia realizată de personal, realizate prin diferite măsuri tehnico-organizatorice și include câteva etape.

I. Se calculează numărul de personal pornind de la volumul planificat de producție (Qpl) și productivitatea muncii în anul de bază (W_b), conform relației:

$$P_{pl} = \frac{Q_{pl}}{W_b}$$

II. Se calculează economia relativă de personal în urma influenței măsurilor prevăzute în anul de plan:

a) datorită modernizării și perfecționării utilajului (E₁);

b) datorită unor măsuri de îmbunătățire a folosirii fondului de timp de lucru (E₂), conform relației:

$$E_2 = \frac{F_{td} - F_{ti}}{F_{ti}} \cdot Nm, \text{ în care:}$$

F_{td}, F_{ti} - fondul de timp de muncă al unui lucrător, respectiv după și înainte de introducerea măsurilor de îmbunătățire

Nm - numărul total de muncitori

c) economia de personal datorită reducerii rebuturilor (E₃) conform relației:

$$E_3 = \left(1 - \frac{100\% - Pv}{100\% - r}\right) \cdot Nm, \text{ în care:}$$

Pv, r - ponderea valorică a rebuturilor, în procente, în costul producției marfa, respectiv în perioada de bază și cea de plan.

d) datorită modificării structurii producției (E₄) conform relației:

$$E_4 = \left(1 - \frac{T_{n2}}{T_{n1}}\right) \cdot Nm_a (\cdot Nm), \text{ în care:}$$

T_{n2}, T_{n1} - timpul normat pentru un leu producție-marfa după și înainte de modificarea structurală a producției

Nm_a - numărul muncitorilor ce lucrează în acord în condițiile productivității anului de bază.

III. Se calculează economia totală de personal:

$$E_{tot} = E_1 + E_2 + E_3 + E_4 + \dots + E_n$$

IV. Se determină numărul de personal în perioada de plan în condițiile anului de plan

$$P = P_{pl} - E_{tot}$$

V. Se calculează productivitatea muncii planificată, conform relației

$$W_{pl} = \frac{Q_{pl}}{P}$$

VI. Se calculează ritmul creșterii productivității muncii în anul de plan în procente față de anul de bază

$$\Delta W = \frac{W_{pl}}{W_b} \cdot 100\%$$

De asemenea poate fi calculată creșterea productivității muncii ca urmare a economiei de personal, conform relației:

$$\Delta W = \frac{E_{tot}}{P - E_{tot}} \cdot 100\%$$

4.3. Planificarea necesarului de personal

Colectivul de oameni ai muncii dintr-o întreprindere este format din toți cei cu care unitatea respectivă încheie contracte de muncă și care sunt retribuiți din fondul de retribuție pentru munca depusă.

Gruparea forței de muncă după locul și rolul pe care îl are în procesul de producție prezintă o importanță deosebită, pentru dimensionarea rațională a numărului de lucrători și pentru determinarea evoluției capacității de muncă a personalului muncitor.

În funcție de modul de participare la procesul de producție, personalul unei întreprinderi industriale se împarte în două mari categorii:

1) **personalul din grupa industrial-productivă** care desfășoară lucrări legate de activitatea de bază a întreprinderii;

2) **personalul din grupa sectoarelor cu caracter neindustrial** (de ex., personalul cantinei etc).

Personalul din grupa industrial-productivă, la rândul său, poate fi structurală în felul următor:

- **muncitori direct productivi**, ce includ muncitorii care acționează direct sau prin intermediul mijloacelor de muncă asupra obiectelor muncii în vederea modificării formei structurii, dimensiunilor sau compoziției chimice a acestora, în scopul obținerii unor produse ce constituie profilul activității unității respective.

- **muncitori de deservire**. Include pe aceia care asigură întreținerea clădirilor și instalațiilor aferente întreținerea echipamentelor de birou, curățenia spațiilor de producție, vestiarelor, servicii pe ansamblu firmei, cum ar fi centrala telefonica, telex etc.

- **personalul tehnic productiv** cuprinde: maiștri și alt personal de specialitate care conduc formații de lucru, personal tehnic și de specialitate care asigură asistența tehnică, personal care asigură control tehnic de calitate în secții și ateliere etc.

- **personalul tehnic, economic, de altă specialitate, administrativ**, include personalul de conducere a firmei, personalul din compartimentele funcționale (aprovizionare, desfacere etc), personalul de specialitate informatică, personalul din activitatea de proiect și cercetare ce lucrează în cadrul atelierelor, laboratoarelor

- **personalul de deservire generală** este format din: curieri, liftieri, paznici, portari etc.

Pentru determinarea numărului de personal se utilizează divizarea lor în diferite categorii.

Modificările impuse de schimbarea în volumul și structura activității unei organizații, pe de o parte, precum și necesitatea asigurării cu personal calificat și comparativ, pe de altă parte, determină necesitatea planificării pe diferite perioade de timp a necesarului de personal.

Pot fi evidențiate trei etape necesare de a fi efectuate de către firmă:

1. previziunea necesarului de personal;

2. compararea necesarului estimat cu rezervele de potențiali candidați din interiorul întreprinderii;

3. stabilirea pe această bază a unui plan de pregătire (pentru cei din unitate) și, respectiv, recrutare (din afară).

Prognoza resurselor umane este influențată de domeniul de activitate la care se referă, de sfera de cuprindere și de orizontul ales. Elaborarea prognozei necesarului de personal trebuie să asigure respectarea unor cerințe, cum ar fi cunoașterea corectă a realității, existența unor date trecute, pe perioade suficient de lungi; eliminarea din calcul a datelor cu caracter accidental, folosirea concomitentă a mai multor metode de prognoză.

Calcularea necesarului de personal se efectuează în dependența de categoria de lucrător.

Planificarea necesarului de muncitori care execută lucrări normate

Se poate efectua după două metode:

a) metoda calculului grupat poate fi aplicat la întreprinderile cu o nomenclatură stabilă de producție. Relația de calcul:

$$Nm = \frac{Q_{pl}}{W_{pl}}, \text{ în care:}$$

Nm - numărul de muncitori care execută lucrări normate;

Qpl - valoarea producției marfa planificată sau volumul planificat al producției în unități fizice;

Wpl - productivitatea muncii planificată pe muncitor în unități valorice sau fizice,

sau poate fi utilizată relația: $Nm = \frac{Ft}{Ft_{pers} \cdot Kin}$ în care:

Ft - fondul total de timp de muncă necesar îndeplinirii sarcinilor de producție planificate în ore-om;

Kin - coeficientul planificat de îndeplinire a normelor;

$Ftpers$ - fondul de timp de muncă efectiv pe o persoană (ore-om/an)

b). metoda calculului detaliat

Această metodă necesită cunoașterea volumului planificat al producției fizice, precum și timpul normat pe fiecare produs în parte.

$Nm = \frac{Qpl \cdot Nt}{Btl \cdot Kin}$, în care:

Qpl - volumul producției planificate în unități fizice;

Nt - norma de timp pentru o unitate de produs;

Kin - procentul planificat de îndeplinire a normelor;

Btl - balanța timpului de muncă planificat pe o persoană.

Balanța timpului de muncă planificat pe o persoană se prezintă în felul următor.

Tabelul. Balanța timpului de muncă pe au muncitor

Nr. crt	Indicatorii	Unități de măsură	Planificat
1	Fondul de timp calendaristic	zile	365
2.	Zile nelucrătoare		109
	- zile de odihnă		104
	- sărbători		5
3.	Numărul de zile maxim disponibile (1 – 2)		256
4.	Numărul de zile neutilizate, total		26
	din care:		
	- concedii		6
	- concediu de boală		10
	- absența aprobată prin lege (studiile, căsătoria, etc.)		10
5.	Numărul de zile lucrătoare pe an (3 – 4)		230
6.	Durata medie a zilei de lucru	ore	8
7.	Fondul efectiv de muncă (5 x 6)	ore	1840

Planificarea necesarului de muncitori care execută activități nenormate

Stabilirea necesarului de muncitori care execută această categorie de lucrători se face pornind de la normele de servire sau de personal.

$Nm = \frac{Nob \cdot n_s}{Nd \cdot Ktl}$, în care:

Nm - numărul muncitorilor care execută activități nenormate;

Nob - numărul obiectelor servite;

n_s - numărul de schimburi lucrătoare;

Nd - norma de servire;

Ktl - coeficientul de folosire a timpului de lucru.

Coeficientul de folosire a timpului de lucru se calculează raportând timpul efectiv de lucru anual al unui muncitor din categoria respectivă, la timpul nominal de lucru: $K_{tl} = \frac{B_{tl}}{T_n}$

T_n – Timpul nominal reprezintă numărul de zile maxim disponibile din perioadă.

Planificarea necesarului de personal tehnic, economic, de altă specialitate, administrativ (TESA)

Necesarul de personal din această categorie se stabilește diferențiat pentru funcții de conducere și pentru funcții de execuție pe baza normativelor de personal.

Se folosesc două metode:

a) **Metoda indicator sau a coeficienților.** Este mai puțin științifică, are un caracter statistic, stabilind necesarul pe diferite categorii de personal cu ajutorul unor coeficienți care exprimă raportul dintre fiecare categorie de personal și un element luat ca bază (de ex., numărul de muncitori, gradul de înzestrare tehnică ș.a).

b) **Metoda analitică a statelor de funcțiuni sau a schemelor** stabilește necesarul și categoriile de locuri de muncă pentru îndeplinirea sarcinilor, analizându-se gradul de încărcare cu ajutorul balanței timpului de muncă, nivelul necesar de pregătire și specializare, conform relației:

$$N_{TESA} = \frac{Q \cdot t}{Ft}, \text{ în care:}$$

N_{TESA} - necesarul de personal TESA;

t - timpul normat pentru executarea unei anumite lucrări;

Q - volumul de lucrări ce trebuie efectuate în perioada de plan, exprimat în unități de lucrări;

Ft - fondul de timp efectiv al unui lucrător în perioada de plan.

După calcularea necesarului de personal, se compară rezultatele obținute cu numărul personalului de la întreprindere, pe categorii și se elaborează planul pentru recrutarea sau perfecționarea personalului. De asemenea se are în vedere și fluctuația personalului.

Recrutarea personalului presupune găsirea și atragerea în întreprindere a potențialilor solicitanți.

Modalitățile de recrutare și acoperire a necesarului de personal muncitor diferă în funcție de sursa de acoperire. În general, s-au conturat trei modalități de recrutare a forței de muncă:

1) Recrutarea directă a forței de muncă de către unitățile economice.

Această modalitate de recrutare poate fi utilizată în cazul în care sursa de acoperire o reprezintă populația neocupată (forța de muncă necalificată în vederea calificării sau prestării unor munci necalificate) sau populația ocupată în alte ramuri ale economiei naționale (de obicei, forța de muncă calificată).

În acest sens, întreprinderea organizează campanii de recrutare prin afișe în unități, anunțuri în presă, microfilme publicitare etc, iar încadrarea se face direct pe baza cererii persoanelor interesate, în conformitate cu prevederile Codului Muncii.

2) Recrutarea forței de muncă prin intermediul organelor de stat specializate și anume Direcția pentru probleme de muncă și șomaj.

Această modalitate este utilizată atunci când surse de acoperire o reprezintă populația activă neocupată (șomeri) care dorește un loc de muncă.

Întreprinderile păstrează o legătură permanentă cu aceste organisme care țin o evidență strictă a acestor categorii de persoane și în urma confruntării listei posturilor vacante are loc plasarea și încadrarea acelor solicitanți care corespund din punct de vedere al pregătirii, al calificării sau competenței postului respectiv.

3) Recrutarea forței de muncă formată pe bază de contract cu diverși agenți economici. Această formă este specifică populației care este susținută în procesul de pregătire cu o

anumită firmă cu care s-a procedat la încheierea unui contract în care se stipulează și obligația absolventului de a lucra în firma respectivă, cel puțin un anumit număr de ani convenit de părți.

Ca urmare a introducerii progresului tehnic, numărul de profesioniști a crescut, iar condițiile de muncă sunt într-o continuă schimbare. De aceea activitatea economică impune preocuparea constantă și intensă pentru pregătirea și perfecționarea cadrelor.

Pregătirea profesională este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsură să asigure îndeplinirea calificată de către lucrători a sarcinilor ce le revin în exercitarea, în procesul muncii, a unei profesii sau meserii.¹

Pregătirea și perfecționarea cadrelor au ca scop creșterea capacității angajatului de a contribui la eficiența organizației. Pregătirea este legată direct de calificarea profesională, iar perfecționarea are în vedere extinderea gradului de pregătire în alte domenii și activități în vederea promovării sau atribuirii unor responsabilități suplimentare.

Există variate metode și tehnici de pregătire. Acestea pot fi din afara organizației asigurate de unități specialitate, și interne, în cadrul organizației se recomandă instruirea în afara organizației când este vorba de elemente de noutăți cu înaltă specializare. Principala formă de instruire internă este instruirea la locul de muncă.

Perfecționarea care înseamnă pregătirea angajaților pentru viitor, se desfășoară de regulă, în afară, cu profesioniști.

Perfecționarea asigură angajaților pregătirea necesară ocupării unor poziții superioare în organizație.

Metodele de pregătire și perfecționare a personalului ce pot fi utilizate sunt:

1). metode interne:

fără scoaterea din producție:

- instruirea la locul de muncă
- participarea în colectivele de muncă
- participarea la cursuri și seminarii
- rotirea în mai multe posturi ș.a

• **cu scoaterea din producție:**

- participarea la cursuri
- efectuarea de vizite de studii
- efectuarea de stagii de specializare

2). metode externe:

• **fără scoaterea din producție:**

- studiul individual
- participarea la cursuri
- învățământul seral sau fără frecvență
- doctoratul

• **cu scoaterea din producție:**

- participarea la cursuri
- efectuare de vizite de studiu
- efectuarea de stagii de specializare.

Programele de perfecționare bine conduse și administrate înseamnă un beneficiu atât pentru individ, cât și pentru organizație.

4.4. Planificarea fondului de remunerare a muncii

La nivelul întreprinderilor industriale fondul de remunerare reprezintă totalitatea sumelor necesare pentru acordarea drepturilor bănești personalului în măsura în care fiecare a contribuit sub aspect calitativ și cantitativ, la realizarea sarcinilor întreprinderii.

Pentru necesitățile interne, întreprinderile calculează :

- fondul de remunerare direct
- fondul de remunerare orar

- fondul de remunerare zilnic
- fondul de remunerare lunar.

Fondul de remunerare **direct** include sumele necesare pentru remunerarea muncitorilor în funcție de timpul efectiv lucrat și pentru remunerarea muncitorilor în acord, în funcție de realizările efective.

Fondul de remunerare **orar** - cuprinde în afara elementelor fondului direct și sporurile pentru condiții deosebite de muncă.

Fondul de remunerare **zilnic** - include fondul orar, precum și sumele necesare pentru plata întreruperilor ce nu depășesc durata schimbului, care, conform legislației muncii se asimilează timpului lucrat (sarcini obștești, etc).

Fondul de remunerare **lunar** - cuprinde fondul zilnic, la care se adaugă sumele necesare pentru plata întreruperilor de zile întregi, care sunt retribuite (concediu de odihnă ș.a).

În practica întreprinderilor industriale se aplică următoarele metode de planificare a fondului remunerării muncii.

Metoda retribuției medii

Această metodă pornește de la retribuția medie realizată în perioada de bază și corectată în funcție de modificarea categoriei medii de încadrare a lucrătorilor, a lucrărilor, de creștere planificată a retribuției

$$FR_{pl} = Np_{pl} \cdot Rlun_{pl} \cdot nl_{pl}, \text{ în care}$$

FR_{pl} - fondul de retribuire planificat pe perioadă;

Np_{pl} - numărul mediu de personal planificat;

Rlun_{pl} - retribuția medie lunară planificată;

nl_{pl} - numărul lunilor din perioada de plan.

Metoda detaliată pe categorii de personal

În cazurile când în perioada de plan au loc modificări importante în ce privește nomenclatorul de producție, nivelul de calificare și încadrare a personalului, se aplică metoda detaliată de calcul pentru fiecare categorie pe personal.

a) Pentru muncitorii care lucrează **în acord**, fondul de retribuire se determină în felul următor:

$$FR_{ma} = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot tf_i + S, \text{ în care:}$$

Q_i - cantitățile planificate din fiecare sortiment;

tf_i - tariful de acord pe bucată.

S - sporurile necuprinse în retribuția pe bucată (condiții deosebite de muncă, schimburi de noapte, etc).

Sistemul de retribuire în acord are drept caracteristică plata unui salariu pe bucată, angajatul fiind plătit după numărul de bucăți pe care le realizează în timpul unei zile de lucru.

Pentru a fi eficient acest sistem este indicat în special pentru lucrările executate în serie și el cere:

- determinarea cu precizie a timpului necesar, corespunzător unui randament normal
- controlul calității produselor realizate pentru a se evita sacrificarea calității pentru o cantitate mai mare.

Acest fond de retribuire se concretizează prin adăugarea sporurilor necuprinse în retribuția pe bucată (vechime neîntreruptă, condiții deosebite de muncă, munca în schimbul de noapte), Indemnizațiile de conducere a formațiilor, indemnizațiile pentru concedii de odihnă.

b). Acest fond de retribuire poate fi calculat de asemenea și **pe baza retribuției medii orare** ponderate. Această metodă se aplică la întreprinderile cu o nomenclatură mare de sortimente, conform relației:

$$FRma = Vma \cdot Rt \cdot \frac{Ksp}{100\%}, \text{ în care:}$$

Vma - volumul de muncă în acord;

Rt - retribuiția tarifară orară medie de încadrare a lucrărilor, exprimată în lei;

Ksp - coeficientul ce ține seama de creșterea ponderii sporurilor, indemnizațiilor etc, care nu sunt cuprinse în retribuiția tarifară orară, %

c) pentru muncitorii care lucrează în regie (sisteme de salarizare pe unitate de timp).

Acest sistem nu favorizează creșterea randamentului angajaților. Ea este aplicabilă în cazurile:

- efectuării operațiilor în care valoarea atinsă de obiectul prelucrat este foarte mare, dorința de a câștiga timp fiind incomparabilă cu consecințele unui rebut
- activităților periculoase
- activităților în care îndemânarea și grijă sunt mai importante decât timpul lucrat.

La nivelul unei secții se poate folosi drept model pentru culegerea și prelucrarea datelor următorul tabel:

Tabel – model

Categorii de calificare a muncitorilor	Numărul muncitorilor, oameni	Retribuiția medie tarifară, lei/oră	Fondul efectiv de lucru		Fondul de retribuire, mii lei
			Pe un muncitor	În total	
1	2	3	4	5	6

La fondul de retribuire rezultat din coloana 6 se adaugă toate formele aferente diferitelor categorii de sporuri.

d) pentru personalul TESA

Fondul de retribuire a personalului TESA se determină și planifică pe baza statelor de funcțiuni, prin însumarea retribuițiilor tarifare și ponderea cu numărul de luni din perioada de plan, la care se adaugă indemnizațiile de conducere, sporurile, premiile, precum și sumele prevăzute pentru acordarea de gradații.

Se calculează pentru trei categorii de personal:

- personal TESA din secțiile de producție, inclusiv personalul tehnic-productiv;
- personalul de conducere, administrativ și funcționari;
- personalul de pază.

Bibliografie:

1. Bărbulescu C. *Managementul producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
2. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*; ASEM, 1998
3. Neagu C. *Modele de programare și conducere a proceselor economice*; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
4. Unguru I. *Managementul producției*, Academia Română de Management, București, 1994

Tema5. Planul aprovizionării tehnico-materiale.

5.1. Sisteme de organizare a compartimentelor de aprovizionare.

5.2. Programul de aprovizionare tehnico-materială

5.3. Metode de calcul a necesarului de aprovizionat.

5.4. Tipologia stocurilor

5.1. Sisteme de organizare a compartimentelor de aprovizionare.

Aprovizionarea tehnico-materială reprezintă activitatea prin care se asigură elementele materiale și tehnice necesare producției, în volumul și structura care să permită realizarea obiectivelor generale ale întreprinderii, în condițiile unor costuri minime și ale unui profit cât mai mare.

Derularea normală a procesului de aprovizionare depinde de organizarea în cadrul structurii de conducere a unității economice a unui compartiment de specialitate sub formă de departament, servicii, birouri în funcție de volumul și profilul de activitate, forma de organizare și mărimea firmei. Experiența practică și teoria economică ne oferă mai multe sisteme de organizare a aprovizionării în cadrul firmei. Cele mai răspândite sunt:

Sistemul **funcțional**. Conform acestui sistem toate activitățile sunt grupate pe următoarele sectoare:

a) sectorul de **programare**. Se ocupă de întocmirea propriu-zisă a programului de aprovizionare, de stabilirea graficelor de alimentare a secțiilor, locurilor de muncă cu resurse materiale și organizează evidența aprovizionării.

b) sectorul de **materiale**. Are ca scop activitatea operativă de aprovizionare propriu-zisă a secțiilor – locurilor de muncă, ținând cont de graficele date, de sectorul de programare și se organizează în funcție de nomenclatură.

c) sectorul **depozite** asigură primirea - recepția loturilor de materiale sosite în firma beneficiară, depozitarea și păstrarea integrității proprietăților resurselor în funcție de natura și condițiile specifice de păstrare, evidența și securitatea lor, pregătirea și eliberarea în consum sau pe destinațiile de utilizare a acestora. Între toate sectoarele compartimentului de aprovizionare există relații de colaborare. Conducerea și controlul, în ansamblu, se asigură la nivelul șefului de compartiment. Schematic sistemul funcțional de aprovizionare se prezintă în figura 1.

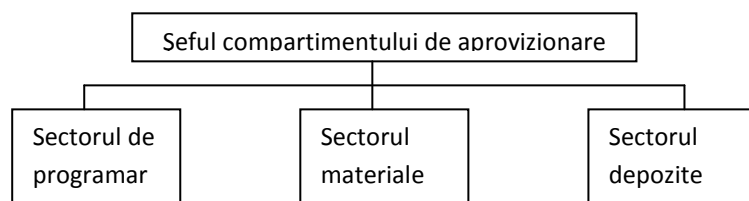


Fig. 1. Sistemul funcțional de organizare a aprovizionării

2) Sistemul de **organizare pe grupe de materiale**. În cadrul acestui sistem se constituie sectoare de aprovizionare-depozitare, fiecare răspunzând de asigurarea structurii materiale pentru care se formează de la fundamentarea necesităților, contractarea resurselor și până la aducerea, gestionarea și controlul utilizării acestora, precum și asigurarea depozitării materialelor.

Schematic acest sistem se prezintă în figura 2.

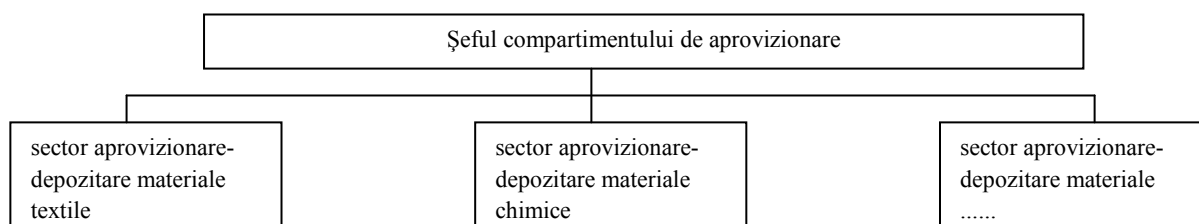


Fig. 2. Sistemul de organizare a ATM pe grupe de materiale

Drept avantaj al acestui sistem poate fi menționată simplificarea și specializarea activității lucrătorilor, ca urmare a numărului redus de materiale și implicit de furnizori pe o grupă.

Ca dezavantaj se prezintă faptul că în cazul unui număr mai mare de subdiviziuni consumatoare pot apărea condiții care să conducă la necorelarea aprovizionării cu producția, la complicarea procesului de urmărire-control a modului de utilizare a resurselor materiale în consum.

3) Sistemul de **organizare în funcție de destinația consum**. În acest caz, se constituie sectoare de aprovizionare-depozitare, în funcție de beneficiarul materialelor, adică de secțiile consumatoare.

Schematic organizarea compartimentului de aprovizionare conform sistemului de organizare, în funcție de destinația de consum se prezintă în fig. 3.

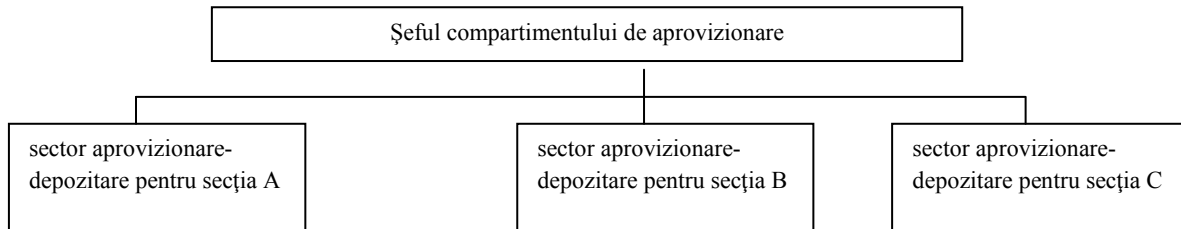


Fig. 3. Sistemul de organizare a aprovizionării în funcție de destinația de consum

Avantajul acestui sistem se prezintă în asigurarea cunoașterii detaliate la nivelul fiecărei grupe, a necesităților de resurse materiale specifice secției pe care o alimentează, creează condiții pentru un control permanent și eficient a destinației de consum a materialelor.

Dezavantajul constă în aceea, că deseori, nomenclatura materialelor pentru o secție este foarte largă și numărul de furnizori de asemenea este mare, din care cauză crește gradul de complexitate în coordonarea, desfășurarea operativă și urmărirea eficientă a procesului de aprovizionare la nivelul grupei constituite.

4) Sistemul **mixt** de organizare a aprovizionării presupune ca pentru unele resurse materiale, în special pentru materialele auxiliare, să se constituie sectoare speciale de aprovizionare-depozitare conform grupelor respective de materiale, iar la alte materiale, mai ales la cele de bază, să se organizeze sectoare care să se ocupe cu aprovizionarea și depozitarea pentru fiecare secție în parte.

Schematic organizarea acestui sistem este prezentată în figura 4.

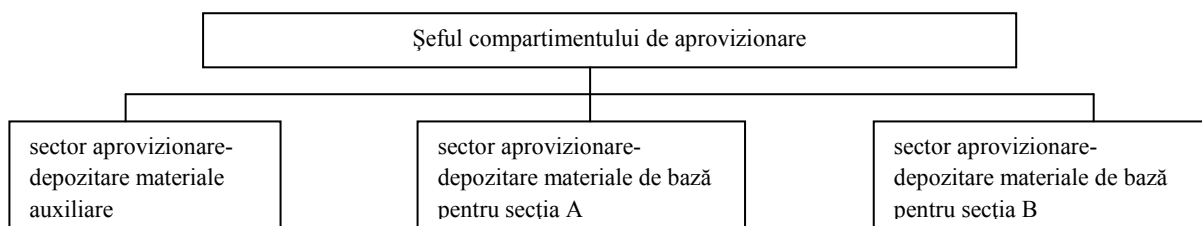


Fig. 4. Sistemul mixt de organizare a aprovizionării

Sistemul asigură îmbinarea avantajelor variantelor menționate și eliminarea în mare măsură a dezavantajelor care le sunt specifice.

5.2. Programul de aprovizionare

În activitatea de elaborare a planului de aprovizionare se evidențiază două etape:

- 1) etapa de pregătire a întocmirii programului de aprovizionare;
- 2) etapa de elaborare propriu-zisă a planului;

În cadrul primei etape se culeg și se prelucrează toate datele necesare pentru întocmirea planului, se precizează nomenclatura de materiale și se definitivează normele de consum de materii

prime și materiale pentru toate produsele prevăzute în plan. Pentru fiecare categorie de resursă materială urmează a se determina norma de consum.

Norma de consum reprezintă cantitatea maximă dintr-un anumit material prevăzută pentru consum în scopul obținerii unei unități de produs sau executării unei unități de lucrări, în anumite condiții tehnico-organizatorice specifice unității economice.

Norma de consum de aprovizionare se formează din 3 elemente:

- consumul net sau util (C_u), care reprezintă cantitatea de materiale ce poate fi regăsită în produsul finit sau a participat efectiv la realizarea lui;
- pierderile tehnologice (P_t) sunt partea de materială ce se pierde în mod firesc ca urmare a desfășurării procesului tehnologic;
- pierderile netehnologice (P_{nt}) sunt cele provocate de cauze tehnico-organizatorice

$$\text{Deci, } N_c = C_u + P_t + P_{nt};$$

În normarea consumurilor de materiale se determină următorii indicatori:

a) coeficientul de utilizare a materialelor (K_u) caracterizează proporția în care materialul consumat se regăsește în produsul finit. $K_u = \frac{C_u}{N_c}$

b) coeficientul de consum de materiale (K_c) indică cu cât se consumă mai mult material față de consumul util al produsului. $K_c = \frac{N_c}{C_u}$

c) coeficientul de croire a materialului (K_{cr}) arată măsura în care cantitatea din materialul croit se regăsește în produs și se determină luând în considerație suprafața utilizată efectiv (S_n) și suprafața materialului de croit (S_m), în cazul materialului cu grosime uniformă sau volumele respective, în cazul unor grosimi diferite ale materialului:

$$K_{cr} = \frac{S_n}{S_m} = \frac{V_u}{V_m} \text{ în care;}$$

V_u - volumul materialului util.

V_m - volumul materialului de croit.

Pentru determinarea mărimii normelor de consum de materiale se pot folosi o serie de metode, dintre care cele mai utilizate sunt:

1. Metoda **analitică** - permite elaborarea unor norme fundamentate științific, bazându-se pe calcule privind fiecare element component al consumului, cu luarea în considerație a condițiilor în care au loc aceste consumuri. La baza elaborării normelor prin această metodă se află o serie de metodologii aprobate și o serie de indicatori normativi.

2. Metoda **experimentală** se utilizează atunci când lipsesc normativele necesitate de folosirea metodei analitice de calcul. În acest caz se recurge la cuantificarea consumului util și a pierderilor luând în considerație experiența acumulată.

3. Metoda **statistică** se bazează pe datele statistice existente referitoare la consumuri asemănătoare efectiv realizate în perioadele precedente.

Programul de aprovizionare cuprinde două părți:

1) necesarul de resurse materiale.

2) sursele de acoperire a necesarului de resurse materiale Conținutul și structura planului de aprovizionare materială a unității economice se prezintă în tabelul 1.

Tabelul 1

Conținutul și structura planului de aprovizionare

Necesitățile de resurse materiale pentru consum	Sursele pentru acoperirea necesităților de consum (pe surse de proveniență) - resurse
---	---

1. Necesitar pentru realizarea planului și programelor de producție, desfășurarea activității de ansamblu a unității economice – Np	1. Surse interne (proprie) ale unității economice: a) Stocul preliminar de resurse materiale pentru începutul perioadei de gestiune – Si , b) Alte resurse – Ri .
2. Necesitar pentru formarea stocului de resurse materiale la sfârșitul perioadei de gestiune – Sf	2. Surse din afara unității economice a) Necesitar de aprovizionat cu resurse materiale de pe piața internă și internațională de materii prime și produse – Na
TOTAL NECESITĂȚI de resurse materiale și energetice pentru desfășurarea activității de ansamblu a unității economice	TOTAL RESURSE materiale și energetice de acoperire a necesităților de consum ale unității economice

$$Np = Si + Ri + Na \leftrightarrow Np + Sf = Si + Ri + Na \rightarrow Na = Np + Sf - Si - Ri.$$

(relația fundamentală a aprovizionării)

Pentru ca activitatea generală a firmei să se desfășoare în bune condiții este necesară asigurarea unui echilibru perfect și stabil între necesități și resurse pe întreaga perioadă de gestiune.

Orice abatere de la această egalitate determină, fie imobilizări de resurse materiale sub forma stocurilor peste limitele normale prestabilite, fie apariția la un moment dat a lipsei de materiale.

5.3. Metode de calcul a necesarului de aprovizionat.

Necesarul de resurse materiale destinate realizării activității de bază poate fi determinat prin diverse metode. Metodologia concretă de calcul este influențată de specificul ramurii, subramurii, grupelor de produse, precum și de natura resurselor materiale, de sursa de proveniență etc. Metodele cele mai aplicabile sunt:

1. Metoda de calcul direct, care presupune determinarea necesarului propriu-zis, cu ajutorul următoarei relații:

$$Na = \sum_{i=1}^n Qi \cdot Nci, \text{ în care:}$$

Na - necesarul dintr-un anumit timp de materiale;

Qi - cantitatea de produse programată din produsul de tip „ i ”;

Nci - norma de consum specific de aprovizionare la materialul ce se consumă dintr-un produs de tip „ i ”;

$i=1...n$ - reprezintă tipuri de produse ce folosesc materialul respectiv.

Această metodă duce la determinarea mărimii reale pentru indicatorul calculat.

2 Metoda calculului prin analogie - se utilizează atunci când nu se cunosc normele de consum de materiale la produsele respective, din acest motiv utilizându-se normele de consum specific de la alte produse asemănătoare, analoge conform următoarei relații.

$$Na = Q \cdot Nca \cdot K, \text{ în care:}$$

Q - reprezintă volumul de producție programat dintr-un anumit tip de produs

K - coeficientul de corecție ce reflectă deosebirile existente între cele două tipuri de produse

Nca - norma de consum de aprovizionare pentru materialul respectiv la produsul analog.

Această metodă conduce la determinarea unor necesități de materiale mai mari sau mai mici decât cele reale. Din această cauză metoda respectivă se aplică foarte rar.

3 Metoda de calcul pe baza sortimentului tip. Este utilizată în cazurile în care în programul de producție este prevăzut un număr mare de sortiment din același produs. Este folosită această metodă în unitățile din industria textilă, a confecțiilor, din industria alimentară, care înregistrează variații mari de structură a producției pentru fiecare produs, ca urmare a influențelor determinate de modă de anotimp, comenzi neprevăzute. Se determină mai întâi sortimentul tip,

adică acel sortiment, a cărui normă de consum este cea mai apropiată de norma de consum medie ponderată, calculat pentru întreaga gamă de sortimente. Necesarul propriu-zis de material se determină astfel:

$$Na = \sum_{i=1}^n Qi \cdot Ncst, \text{ în care:}$$

Qi - reprezintă volumul de producție din sortimentul de tipul i ($i=1...n$, sortimente);
 $Ncst$ - norma de consum la sortimentul tip.

4 Metoda coeficienților dinamici. Are un pronunțat caracter statistic și presupune extrapolarea datelor privind consumul de materiale din perioada de bază și pentru anul următor, folosind relația:

$$Na = Cb \cdot K_1 \cdot \frac{100\% - pr}{100\%}, \text{ în care:}$$

Cb - consumul total efectiv de materiale înregistrat în perioada de bază

K_1 - coeficientul care exprimă modificarea volumului de producție în perioada următoare (Qpl) față de cea de bază (Qro)

Coeficientul K se calculează cu ajutorul relației: $K_1 = \frac{Qpl}{Qro}$, unde:

pr - procentul estimat de reducerea consumului de materiale pe fiecare tip de produs ca urmare a măsurilor tehnice, tehnologice și organizatorice prevăzute pentru aplicare în perioada următoare.

Această metodă poate fi utilizată numai cu condiția respectării următoarelor cerințe:

1. menținerea în perioada următoare a unei structuri constante a producției în raport cu cea fabricată în anul de bază.

2. creșterea în ritm și proporții relativ egale a fiecărui tip de produs din nomenclatorul de fabricație a unității economice.

3. determinarea procentului reducerii în etapa următoare a consumului pentru fiecare material și produs pe baza analizei dinamicii consumurilor efective înregistrate pe anii anteriori, a influenței generate de noile condiții de producție prevăzute pentru asigurare în perioada respectivă.

Drept instrument de fundamentare a utilizării resurselor materiale de control și urmărire a gospodăririi raționale a materiilor prime și materialelor constituie "bilanțurile materiale". Ele cuprind cantitățile de materii prime și materiale care se prevăd a fi introduse în procesele de producții, pe cele care se regăsesc în produsele finite, precum și cantitățile, pe structură, a resurselor materiale re folosibile și a eventualelor pierderi.

5.4. Tipologia stocurilor

Stocurile se definesc ca cantități de resurse materiale care se acumulează în depozitele și magazinele unităților economice, într-un anumit volum și o anumită structură, pe o perioadă de timp, cu un anumit scop.

Pentru gestionarea științifică a stocurilor apare necesitatea unei grupări a stocurilor. Fiecare grupare are de jucat un anumit rol în organizarea și analiza activității de producere.

1. În funcție de gradul lor de prelucrare:

a) Materiile prime – reprezintă bunurile din primul stadiu de prelucrare a procesului de producție. Acestea, la rândul său, pot fi și ele de diferite tipuri în dependență de domeniul de activitate a firmei.

b) Semifabricatele – reprezintă materii prime sau materiale care au parcurs unele stadii ale procesului de producție, însă nu și-au terminat în întregime procesul de prelucrare.

c) Produsele finite – reprezintă bunurile, produse de către unitatea economică, disponibile pentru vânzare consumatorului sau utilizatorului final.

2. În funcție de abordarea lor temporală stocurile se clasifică:

a) stocuri inițiale

b) stocuri finale

Aceste două categorii menționate indică nivelul pe care-l are stocul la începutul și sfârșitul unui interval de timp (zi, săptămână, lună, trimestru, semestru, an).

Compararea dimensiunii cantitative și / sau valorice (în prețuri comparabile) a celor două categorii de stocuri permite să apreciem că în intervalul analizat:

- producerea și aprovizionarea au fost egale, adică stocul inițial este egal cu cel final
- a avut loc o mobilizare a stocurilor, o acoperire a procesului de producție prin apelarea la stocuri, dacă stocul final este mai mic decât cel inițial.
- cantitatea aprovizionării a depășit nivelul producerii, dacă stocul final are o dimensiune superioară celei a stocului inițial. Cauzele sunt diferite.

3. Din punct de vedere al motivației constituirii stocurile se grupează în:

a) stocuri sezoniere - se formează datorită caracterului sezonier și poate fi definit drept cantitatea de materiale care se acumulează în depozitele unităților în scopul alimentării continue a consumului pe perioada de întrerupere a exploatarei și (sau transportului unor resurse, ca urmare a condițiilor naturale și de climă). Stocul sezonier se calculează după următoarea relație:

$$S_{sez} = C_{mz} \cdot t_i, \text{ în care:}$$

S_{sez} - reprezintă mărimea stocului sezonier la un anumit material.

C_{mz} - consumul mediu zilnic din respectivul material.

t_i - timpul de întrerupere, în zile calendaristice, în aprovizionarea cu materialul respectiv.

b) stocurile curente reprezintă cantitatea de material necesară pentru asigurarea continuității procesului de producție între două aprovizionări succesive cu materialul respectiv de la furnizori, în condiții normale de funcționare. Constituie stocul care se formează în mod obișnuit în întreprinderi pentru alimentarea consumului. Este o mărime dinamică, care pe parcursul formării și utilizării lui, înregistrează diferite nivele, diferite mărimi.

Mărimea stocului curent se calculează cu ajutorul următoarei relații: $S_c = C_{mz} \cdot I$

I - intervalul mediu de timp, în zile, între două livrări succesive, care este prevăzut în contractele de aprovizionare încheiate cu furnizorii.

Consumul de stoc poate fi **ritmic sau neritmic**, continuu sau periodic, constant, uniform în timp sau variabil. Formarea lui se poate produce, de asemenea, periodic sau continuu, în cantități fixe sau variabile.

La rândul său, stocul curent, întâlnește mai multe dimensiuni, cum sunt:

- ❖ stoc **minim** reprezintă cantitatea cea mai mică, exclusiv zero, întâlnită de-a lungul evoluției dimensiunii stocului;
- ❖ stocul **maxim**, are mai multe accepțiuni:
 - cantitatea de mărfuri existente după efectuarea aprovizionării
 - nivelul cel mai ridicat al stocurilor;
 - cantitatea de mărfuri rezultată din însemnarea mărimii stocului minim cu mărimea lotului optim de aprovizionat;

Fiecare accepțiune cuprinde anumite situații și se confruntă cu diverse limite.

❖ stocul de **alertă** (alarmă). Rolul acestui stoc constă în avertizarea firmei asupra declanșării operațiunilor specifice procesului de aprovizionare.

❖ stocul **mediu** este, în esență, un indicator, rezultat din diverse calcule statistico-matematice. Dimensiunea lui totdeauna se referă la un interval, la o perioadă de timp: Mărimea stocului mediu se poate face în unități cantitative, valorice și temporale.

c) stocul de siguranță reprezintă acea cantitate de materiale ce trebuie să existe în unitate pentru a se folosi în producție atunci când se epuizează stocul curent, iar materialele comandate nu sosesc la termenele prevăzute de la furnizori.

Stocul de siguranță se determină: $S_{sig} = C_{mz} \cdot (t_1 + t_2 + t_3)$

t_1 - timpul necesar stabilirii legăturii cu furnizorii și pregătirii de către ei a unui lot de livrare;

t_2 - timpul necesar transportului materialelor de la furnizor la beneficiar;

t_3 - timpul pentru descărcarea, recepționarea și înmagazinarea materialului.

Formarea stocului de siguranță înseamnă o acumulare suplimentară de resurse materiale în stoc și o imobilizare mai mare de fonduri financiare antrenate în cumpărarea acestora. De aceea un asemenea stoc se prevede la materiile prime de bază, a căror lipsă condiționează direct continuitatea activității de producere a întreprinderii, iar furnizorul se află la o distanță relativ mare.

d) stocul de recepție - depinde de durata recepției și are o mărime determinată de cantitatea materiilor ce urmează a fi recepționate și a celor care sunt în procesul de recepție.

e) stocul de condiționare (pregătire) este necesar la acele unități economice unde materiile prime să fie supuse unei pregătiri prealabile întăririi procesului de producție.

Mărimea stocului de condiționare (pregătire) se determină cu ajutorul următoarei relații:

$$Spr = Cmz \cdot t_{pr}, \text{ în care}$$

Spr - reprezintă stocul de pregătire la un anumit material,

t_{pr} - timpul de pregătire (condiționare) pentru acel material.

Acest stoc (de pregătire) este caracteristic, de exemplu, pentru uscarea lemnului pentru mobilă sau pentru alte prelucrări industriale, pentru care sunt prevăzute condiții anumite de umiditate maximă (și care trebuie să stea la uscat), lâna pieptănată pentru asigurarea condițiilor de umiditate și descărcare electrică), bumbacul balotat (pentru odihnă și condiționare), varul (pentru stins) etc.

De obicei, operațiile de condiționare se execută la producători-furnizori, aceștia fiind obligați să livreze marfa la parametrii calitativi prevăzuți în standarde. Există însă situații când condiționarea trebuie făcută de beneficiar sau când, deși efectuată la furnizor, pe procesul transportului, parametrii fizico-chimici nu pot fi menținuți. După condiționare materialele se trec în stoc curent și inclusiv de siguranță.

4. În funcție de participarea la procesul de producție se evidențiază:

a) stoc activ, exprimat prin cantitatea de materiale "consumată" în procesul de producție.

b) stoc pasiv - este reprezentat de cantitatea rămasă după producere.

Natura este formală. Stocul se reînnoiește în permanență. Materialele pasive devin active în următorul proces.

Bibliografie:

1. Bărbulescu C. *Managementul producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
2. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*; ASEM, 1998
3. Neagu C. *Modele de programare și conducere a proceselor economice*; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
4. Unguru I. *Managementul producției*, Academia Română de Management, București, 1994

Tema 6. Planul costurilor de producție ale unei întreprinderi

- 6.1. Costul de producție: noțiune, criteriile de clasificare
- 6.2. Gruparea cheltuielilor pe elemente economice și articole de calculație
- 6.3. Planul cheltuielilor generale de producere
- 6.4. Planul „Cheltuieli generale gospodărești”
- 6.5. Planul costului unitar al produsului
- 6.6. Reducerea costurilor de producție: necesitatea, căile, indicatorii de bază, planificarea

6.1. Costul de producție: noțiune, criteriile de clasificare

La sfârșitul unui an de afaceri, adesea mulți proprietari de întreprinderi constată că, în pofida unei activități intensive, nu înregistrează profit sau încheie anul cu pierderi. De foarte multe ori acest fapt se datorează necunoașterii cheltuielilor reale ce sunt legate de activitatea desfășurată.

Cheltuielile unităților industriale, ocazionate de fabricarea și realizarea bunurilor materiale se numesc cost de producție.

Un calcul corect al costurilor este de o importanță vitală pentru orice întreprindere, deoarece prețul de piață nu se orientează după cheltuieli. De aceea fiecare întreprinzător este cointerestat să aibă un control permanent asupra evoluției cheltuielilor și să ia toate măsurile posibile pentru reducerea acestora. În prețul care se dorește a fi realizat, se includ nu numai cheltuieli totale legate de prestarea muncii respective, ci și un profit corespunzător, destinat dezvoltării întreprinderii.

În activitatea de planificare și analiză este necesar de a cunoaște structura costului de producție, adică elementele componente ale cheltuielilor de producție și ponderea fiecărui element în parte în totalul cheltuielilor ce compun costul respectiv. Există ramuri industriale la care ponderea cheltuielilor materiale este mare (industria alimentară, ușoară ș.a.), iar ponderea cheltuielilor cu retribuiția și amortizarea fondurilor fixe, relativ mici. În ramurile extractive, din contra, ponderea cheltuielilor cu materii prime și materiale este mică, iar cea a cheltuielilor cu retribuiția și amortizarea foarte mari.

Mulțimea cheltuielilor determină necesitatea unei clasificări în funcție de diferite criterii:

1. **în raport cu felul cheltuielilor** se evidențiază:
 - elemente economice
 - articole de calculație
2. **în raport cu momentul efectuării.**
 - a) costul de producție antecalculat (planificat)
 - b) costul de producție postcalculat (efectiv)
3. **în raport cu schimbarea volumului de producție:**
 - cheltuieli fixe, care nu se schimbă o dată cu modificarea volumului de producție și apar pentru ca să se poată produce
 - cheltuieli variabile, care se schimbă o dată cu modificarea volumului de producție și ele apar datorită faptului că se produce.
4. **în raport cu obiectul la care se referă:**
 - a) pe un produs
 - b) pe un ansamblu de produse
 - c) pe întreaga producție
5. **în raport cu etapele formării cheltuielilor de producție:**
 - a) costul de secție
 - b) costul de uzină
 - c) costul complet
6. **în funcție de modul de repartizare pe unitate de produs:**
 - a) cheltuieli directe

b) cheltuieli indirecte.

6.2. Gruparea cheltuielilor pe elemente economice și articole de calculație

Cheltuielile ocazionate de fabricarea și realizarea producției se grupează în două grupe mari: pe elemente economice și pe articole de calculație, fiecare din ele având o destinație bine determinată.

Prima grupă de clasificare menționată include următoarele elemente economice:

1. Cheltuieli materiale, care includ:

- materii prime și materiale achiziționate;
- semifabricatele, care vor fi supuse prelucrării;
- combustibilul achiziționat pentru scopuri tehnologice, producerea energiei electrice;
- energia de toate felurile - folosită în scopuri tehnologice ca forță motrice ș.a.

Valoarea materiilor prime și materialelor de bază poate fi determinată conform următoarelor două variante:

a) evaluată la prețul de listă a furnizorului, caz în care rabatul oferit de diferiți furnizori se folosește la acoperirea cheltuielilor generale.

b) evaluată la prețul de achiziție, caz în care se calculează un adaos în scopul acoperirii cheltuielilor generale.

Rabatul acordat sau adosul calculat trebuie să acopere cel puțin cheltuielile materiale generale, care cuprind toate aceste cheltuieli care se datorează achiziționării, controlului de calitate a materialelor, transportului de materiale, depozitării și administrării stocurilor, adosurile, comisioanele plătite organizațiilor de aprovizionare, serviciile prezentate de către bursele de mărfuri, inclusiv serviciile de broker, taxele vamale, se includ de asemenea cheltuielile legate de fabricarea terei și ambalajului.

În calcule se iau în considerație și **deșeurile recuperabile**, valoarea lor fiind scăzută din costul materiilor prime și a materialelor.

Deșeurile recuperabile reprezintă stocul de materii prime, materiale, care se formează în procesul de producție și care și-au pierdut complet sau parțial calitatea utilă a materialelor inițiale (proprietățile fizice sau chimice) și în legătură cu aceasta pot fi folosite după destinație cu cheltuieli sporite (procentul de ieșire e mai mic) sau nu pot fi folosite după destinația directă.

2. Cheltuieli pentru remunerarea muncii

Reflectă cheltuielile pentru remunerarea muncii a personalului productiv al firmei, inclusiv primele muncitorilor și funcționarilor pentru rezultatele de producție.

Cheltuielile cu remunerarea muncii includ:

- plata pentru lucrul efectuat
- costul producției care se dă lucrătorilor sub formă de plată în natură
- primele
- plata legată de regimul de lucru al întreprinderii
- plata pentru lucrul în timpul nopții, în zilele de odihnă, pentru lucru în condiții nocive
- plata pentru staționările în timpul schimbului, necauzate de muncitori
- • plata pentru concediu, pentru orele nelucrate de adolescenți și mamele cu copii mici etc.
- • plata lucrătorilor-donatori în zilele când dau sânge și în zilele de odihnă
- • alte cheltuieli

Nu se includ în cheltuieli pentru remunerarea muncii:

- ajutorul material
- plata pentru concediu adăugător (mamelor cu mai mulți copii ș.a.)
- adosul la pensii
- plata transportului pentru a ajunge până la locul de lucru
- plata pentru foile de odihnă.

3. **Defalcări pentru necesități sociale** - reflectă defalcările în fondurile sociale extrabugetare (de pensii, de asigurări sociale, ocupări în câmpul de muncă, asigurarea medicală obligatorie – total 27,5%).

4. **Amortizarea fondurilor fixe.** Reflectă suma cotei de amortizare pentru restabilirea fondurilor fixe (inclusiv cele procurate pe contract de leasing), calculate pornind de la costul de bilanță al fondurilor fixe, luând în considerație indexarea lor.

Întreprinderile de arendă reflectă în acest element cotele de amortizare pentru restabilirea fondurilor atât proprii, cât și a celor arendate.

5. Alte **cheltuieli.** În acest element se includ un șir de cheltuieli, printre care:

- impozite,
- prime pentru raționalizare;
- rambursarea creditelor obținute pentru mijloacele circulante;
- plata lucrărilor pentru certificarea producției, efectuarea declarațiilor vamale;
- cheltuieli pentru deplasări în limita normativelor stabilite;
- plata pentru arenda fondurilor fixe;
- cheltuieli pentru întreținerea organizațiilor de conducere (prevăzute de lege);
- defalcări în fondul sindicatelor în sumă de 0,15% din cheltuielile pentru remunerarea muncii

ș.a.

Gruparea cheltuielilor pe **articole de calculație**, include următoarele articole:

1. Valoarea materiilor prime și materialelor de bază (se scad deșeurile recuperabile);
2. Valoarea semifabricatelor achiziționate;
3. Valoarea materialelor auxiliare;
4. Valoarea combustibilului și energiei pentru scopuri tehnologice;
5. Remunerarea de bază și auxiliară a muncitorilor productivi;
6. Defalcări pentru necesități sociale;
7. Cheltuieli pentru asimilarea produselor;
8. Cheltuieli de producere generale, care includ cheltuielile cu întreținerea și repararea fondurilor fixe și cheltuielile generale de secție;
9. Cheltuieli generale gospodărești;
10. Pierderi din rebut. Se iau în considerație pentru calculul costului efectiv;
11. Cheltuieli comerciale, ocazionate de realizarea produselor fabricate.

Mai detaliat articolele de calculație se concretizează pentru fiecare ramură în funcție de caracterul și structura producției.

Care este necesitatea acestor grupări și care este diferența între ele?

Clasificarea cheltuielilor după elemente economice permite fiecărei unități economice de a calcula cheltuielile materiale, cheltuielile cu remunerarea muncii, diferite defalcări, suma amortizării fondurilor fixe, pentru întreg volumul de producție. Însă aceste elemente nu arată unde au apărut aceste cheltuieli: în secțiile de bază sau în cele auxiliare, la depozit sau la secțiile administrative.

De exemplu, în elementul «Remunerarea muncii» sunt incluse și salariul muncitorilor și cel al directorului.

Necesitatea grupării cheltuielilor după elemente economice se manifestă în calcularea cantităților necesare întreprinderii în felurite materiale. De asemenea este necesară această grupare pentru coordonarea planului «Costul de producție» cu alte compartimente ale planului întreprinderii. Pe baza acestei grupări se determină mărimea venitului național.

Cu totul alte scopuri are clasificarea după articole de calculație. În acest caz, are loc gruparea cheltuielilor, în funcție de locul unde au apărut și în funcție de destinația lor. Așa, de exemplu, în articolul remunerarea muncii se ia în considerație remunerarea numai a muncitorilor productivi. Remunerarea specialiștilor și a funcționarilor se include în elementele «Cheltuieli generale de producere» și «Cheltuieli generale gospodărești».

Această grupare permite calcularea cheltuielilor pe secții în parte și pe produse.

6.3. Planul cheltuielilor generale de producere

Elaborarea planului cheltuielilor generale de producere are ca scop dimensionarea cât mai judicioasă a cheltuielilor necesitate de activitatea secțiilor de producție. În cadrul acestui plan cheltuielile se grupează pe patru categorii mari:

- I. Cheltuieli cu întreținerea și funcționarea, utilajului
- II. Cheltuieli generale ale secției
- III. Cheltuieli administrativ-gospodărești
- IV Cheltuieli neproductive

Cuprinsul acestui plan este prezentat în **tabelul 1**.

Cheltuielile generale de producere trebuie fundamentate economic și justificate din punct de vedere al necesității. Prin urmărirea dinamicii acestor cheltuieli pe mai mulți ani (prin crearea unei baze de date corecte), se pot determina măsuri eficiente de reducere a acestora. Metoda cea mai corectă de planificare, a cheltuielilor generale ar fi cea de tip analitic, pe baza căreia consumurile planificate rațional se evaluează la prețuri planificate. Această metodă are avantajul prevenirii preluării unor cheltuieli neeconomice din anii precedenți și de asemenea, pierderile, eșecurile care apar în perioada de plan pot fi depistate printr-o comparație între planificat și realizat.

Tabelul 1. Planul cheltuielilor generale de producere

Nr. crt.	Denumirea cheltuielilor	Anul precedent	Anul de plan	din care			
				tr.I	tr.II	tr.III	tr.IV
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8
A	Cheltuieli cu întreținerea și funcționarea utilajului, total:						
1.	Cheltuieli cu reviziile tehnice, reparațiile curente și întreținerea utilajelor și mijloacelor de transport ale secției.						
2.	Cheltuieli cu reparațiile capitale la utilajele de transport executate cu foite proprii.						
3.	Cheltuieli cu reparațiile capitale la utilajele și mijloacele de transport executate prin terți.						
4.	Amortizarea utilajelor și mijloacelor de transport ale secției.						
5.	Uzura, reparația și întreținerea sculelor, dispozitivelor și verificatoarelor cu destinație specială.						
6.	Energie, combustibil și alte materiale pentru scopuri						
B	Salariile personalului de conducere, tehnic, economic, de altă specialitate, administrativ și de deservire al secției și defalcările pentru asigurări sociale.						
7.	Amortizarea clădirilor și a celorlalte mijloace fixe ale secției (cu excepția utilajelor și a mijloacelor de transport).						
8.	Cheltuieli pentru cercetări, încercări, experiențe, standardizări privind activitatea secției.						
9.	Cheltuieli cu protecția muncii în secție.						
10.	Cheltuieli pentru protecția mediului înconjurător.						
11.	Alte cheltuieli generale ale secției						
C	Cheltuieli administrativ gospodărești						
12.	Furnituri de birou						
13.	Cheltuieli de deplasare.						
14.	Alte cheltuieli administrativ-gospodărești						
D	Cheltuieli neproductive, total						
15.	Pierderi din întreruperi din cauze interne						
16.	Lipsuri la inventar la mijloacele circulante ale secției peste normele legale de perisabilitate.						
17.	Alte cheltuieli neproductive ale secției						
E	Total cheltuieli (A+B+C+D))						

6.4. Planul „Cheltuieli generale gospodărești”

Acest plan cuprinde toate cheltuielile pentru conducerea și asigurarea condițiilor generale pentru desfășurarea neîntreruptă a procesului de producție.

Pentru dimensionarea cheltuielilor generale gospodărești, cheltuieli se împart în trei grupe:

- I. Cheltuieli de interes general
- II. Cheltuieli administrativ-gospodărești
- IV. Cheltuieli neproductive

Conținutul planului pe cheltuieli este prezentat în *tabelul 2*.

Tabelul 2.

Planul cheltuielilor generale gospodărești

Nr. crt	Denumirea cheltuielilor	Anul precedent	Anul de plan	din care			
				tr.I	tr.II	tr.III	tr. IV
A	Cheltuieli de interes general, total						
I.	Salariile personalului de conducere tehnic, economic, de altă specialitate, administrativ, de deservire și pază al firmei, defalcările pentru asigurările sociale ale acestui personal.						
2	Cota de cheltuieli generale pentru organizația superioară (corporație, holding etc)						
3.	Amortizarea mijloacelor fixe de interes general.						
4.	Cheltuieli pentru cercetări, încercări, experiențe, invenții și inovații de interes general.						
5.	Cheltuieli cu protecția muncii cu caracter general.						
6.	Dobânzi bancare.						
7.	Cheltuieli cu publicitatea în limita normelor stabilite						
8.	Alte cheltuieli generale ale întreprinderii.						
B	Cheltuieli administrativ gospodărești, total						
9.	Furnituri de birou						
10.	Cărți, reviste, publicații și abonamente.						
11.	Cheltuieli pentru poștă, telefon, telegraf						
12.	Deplasări în țară și peste hotare în limita normativelor						
13.	Materiale pentru întreținerea și curățenia clădirilor si a						
14..	Materiale și piese de schimb pentru reparații curente la clădiri și alte mijloace fixe.						
15.	Reparații curente la clădiri și alte mijloace fixe.						
16.	Reparații capitale la clădiri.						
17.	Uzura, întreținerea și repararea obiectelor de inventar de mică valoare sau scurtă durată cu caracter administrativ						
18.	Cheltuieli pentru încălzire.						
19.	Energie electrică pentru iluminat și forță motrice în scopuri administrativ gospodărești.						
20.	Alte cheltuieli.						
C.	Cheltuieli neproductive						
21.	Pierderi din întreruperi din cauze externe.						
22.	Lipsuri la inventar la mijloacele circulante din magazinele unității peste normele legale ale perisabilității.						
23.	Alte cheltuieli neproductive.						
D	Total cheltuieli generale gospodărești A+B+C						

În continuare se prezintă mai detaliat unele componente ale cheltuielilor generale, incluse în structura de mai sus.

Cheltuieli pentru reparații la clădiri.

Experiența arată că activitatea de reparații nu intervine în mod regulat. În primul rând, în cazul reparației clădirilor, refacerea acoperișului, înlocuirea ferestrelor sau revizuirea generală a instalației de încălzire pot cauza creșterea suplimentară a cheltuielilor într-un anumit an, în timp ce în anii următori nu intervin decât cheltuieli generale curente de întreținere.

La calculul cheltuielilor trebuie ținut cont, pe de o parte, de aceste cheltuieli generale curente, și pe de altă parte, de cota anuală a cheltuielilor speciale destinate reparațiilor capitale. Cheltuielile legate de aceste reparații trebuie repartizate pe restul duratei previzibile de folosire a instalației reparate.

Cheltuieli pentru publicitate.

Calculul depinde de programul publicitar planificat. Pentru activitatea de publicitate, este importantă atât alocarea de fonduri la începutul anului, cât și urmărirea cheltuielilor pe parcursul anului, cu scopul de a determina măsura în care s-a epuizat acest buget și eficiența programului publicitar. Însă după alocarea fondurilor trebuie urmărită cu atenție alcătuirea programului publicitar: căruia segment de piață trebuie să i se adreseze reclama? Prin programul prevăzut pot fi obținute rezultatele dorite.

Dobânzi bancare. Aici se tratează dobânzile bancare și alte împrumuturi pentru perioada de plan. Trebuie luate în considerație și dobânzile preferențiale.

Cheltuielile din planul cheltuielilor generale gospodărești se determină după diferite metode, în raport cu felul lor, pe baza salariilor personalului de conducere, a planului de reparații, de amortizare, de deplasări etc. și a normativelor în vigoare referitoare la diferitele consumuri administrativ-gospodărești.

6.5. Planul costului unitar al produsului

Planul costului unitar al produsului se elaborează pentru fiecare fel de produs cuprins în nomenclatorul de fabricație al întreprinderii, folosind gruparea cheltuielilor pe articole de calculație.

Cuprinsul acestui plan este următorul:

1. Materii prime și materiale (inclusiv cheltuielile de transport-aprovizionare).
2. Deșeuri recuperabile (se scad).
3. Retribuții directe.
4. Contribuții la asigurări sociale.
- 5a. Cheltuielile cu întreținerea și funcționarea utilajului.
- 5b. Cheltuieli generale ale secției.
6. Costul secției (1+2+3+4+5).
7. Cheltuieli generale gospodărești.
8. Cost pe uzină (6+7).
9. Cheltuieli de desfacere.
10. Cost complet (8+9).

Cheltuielile care compun costul unitar al produsului se împart în două mari grupe de cheltuieli:

- cheltuieli directe,
- cheltuieli indirecte.

Cheltuielile directe sunt cele care pot fi atribuite direct unei mărimi de referință, se repartizează direct pe unitate de produs. Din aceasta grupă de cheltuieli directe fac parte:

- materiile prime și materialele (inclusiv cheltuielile de transport-aprovizionare);
- deșeurile recuperabile (se scad);
- retribuțiile directe;
- contribuțiile la asigurări sociale.

Cheltuielile indirecte sunt cele care nu pot fi calculate direct pe unitate de produs sau acest calcul ar fi dificil de efectuat. Din rândul acestora fac parte:

- cheltuielile cu întreținerea și funcționarea utilajului secției;
- cheltuielile generale ale secției;
- cheltuielile generale gospodărești;
- cheltuielile comerciale.

În planul costului unitar al produsului se calculează de asemenea **costul secției** ca suma cheltuielilor directe și a cheltuielilor generale de producere;

Costul pe uzină se obține adăugând la costul secției cheltuielile generale gospodărești.

Costul complet se determină prin însumarea costului pe uzina cu cheltuielile de desfacere.

Repartizarea cheltuielilor pe unitate de produs se efectuează în funcție de apartenența cheltuielilor la una din cele două grupări expuse mai sus.

Cheltuielile directe se repartizează pe unitatea de produs în funcție de normele progresive de consum ale fiecărui element și ale prețurilor și tarifelor stabilite pentru acestea. Bazele de date pentru calculul acestor articole se găsesc în planul de aprovizionare tehnico-materială și în planul de muncă și salarii.

În mod practic, determinarea fiecărui articol de calculație în parte se efectuează înmulțind norma de consum de aprovizionare cu prețul unitar al acestor materiale, în cazul cheltuielilor materiale și înmulțind normele de timp cu retribuiția orară aferentă pentru fiecare operație în parte.

Cheltuielile indirecte se calculează pe unitatea de produs cu ajutorul unor chei de repartitie, ținând seama de specificul procesului tehnologic. În practică, pentru repartizarea cheltuielilor cu întreținerea și funcționarea utilajului și a cheltuielilor generale ale secției, care formează împreună cheltuielile generale de producere se poate folosi drept cheie de repartitie raportul procentual între cheltuielile enumerate și fondul de salarizare, aferent muncitorilor direct productivi din secția respectivă.

Cheia de repartitie obișnuită arată câți lei cheltuieli cu întreținerea și funcționarea utilajului sau cheltuieli ale secției revin la 100 lei cheltuieli cu retribuiție directă.

Pentru a afla partea de cheltuieli menționată ce revine pe o unitate de produs se înmulțesc cheltuielile cu retribuiția pe unitate de produs cu coeficientul calculat.

Cheltuielile generale gospodărești pe unitate de produs se repartizează folosind drept cheie de repartitie raportul procentual în care se află volumul total al cheltuielilor generale gospodărești, determinate pe baza planului menționat anterior, la costul de secție al întregii producții marfa prevăzut pentru perioada considerată. Cunoșcând costul de secție al fiecărui produs determinat pe baza calculației de plan și cheia de repartitie a cheltuielilor generale gospodărești, se determină mărimea acestor cheltuieli pe unitate de produs sau cu ajutorul următoarei relații:

$$C_{gg} = C_s \cdot \frac{P_{cg}}{100}, \text{ în care:}$$

C_{gg} - reprezintă cota de cheltuieli generale pe unitatea de produs

C_s - costul unitar de secție

P_{cg} - procentul de cheltuieli generale potrivit cheii de repartitie stabilite.

Cheltuielile de desfacere pe unitate de produs se calculează prin aplicarea unui procent stabilit din timp asupra costului de uzină unitar.

6.6. Reducerea costurilor de producție: necesitatea, căile, indicatorii de bază, planificarea

Prin reducerea costurilor de producție, fiecare firmă - dacă celelalte condiții nu se modifică, își sporește veniturile și gradul de rentabilitate.

În același timp prin reducerea costurilor se asigură o creștere a volumului de producție, prin folosirea aceluiași resurse materiale și de muncă, se înregistrează atât la nivel de firmă, cât și la nivel de societate o economisire a resurselor care au un caracter limitat, realizându-se o folosire rațională a acestora.

În condițiile în care costurile reprezintă un factor de seamă în stabilirea prețurilor, reducerea lor creează premisele necesare micșorării prețului de livrare a produselor.

Căile și mijloacele de reducere a costurilor diferă de la firmă, la firmă în funcție de particularitățile specifice ale fiecărei firme, pornind cu procesul de producție și terminând cu modul de conducere. Totuși indiferent de aceste particularități se evidențiază o serie de căi de acțiune în direcția reducerii costurilor care au un caracter general.

I. Prima grupă de căi se referă la **reducerea cheltuielilor materiale**. Are o importanță deosebită în acele ramuri în care ponderea cheltuielilor materiale în costul complet este ridicată. Acest lucru vizează reducerea consumurilor specifice de materii prime, materiale, energie, aprovizionarea cu materii prime și materiale de calitate și în mod ritmic, corespunzător necesităților

productive, folosirea înlocuitorilor de materiale, introducerea unor noi tehnologii sau îmbunătățirea celor existente, care să asigure o reducere a normelor de consum, reducerea pierderilor din rebuturi, utilizarea deșeurilor etc.

Determinarea influenței reducerii cheltuielilor materiale asupra reducerii costului pe produs se face pe fiecare fel de măsură în parte, utilizând următoarea relație de calcul.

$$Rpc_m = \frac{Chm_0 - Chm}{Chm_0} \cdot 100 \cdot Km, \text{ în care:}$$

Rpc_m - reprezintă reducerea procentuală a costului produsului ca urmare a reducerii cheltuielilor pentru un anumit produs;

Chm_0 , Chm - cheltuieli corespunzătoare unui anumit fel de materie primă sau material înainte și după aplicarea măsurii pe produs;

Km - coeficientul care exprimă ponderea cheltuielilor materialului considerat inclus în costul produsului.

De exemplu, dacă prin aplicarea unei măsuri tehnico-organizatorice costul unui material pe un produs se reduce de la 75 la 70 lei, ponderea cheltuielilor cu acest material în costul produsului fiind de 0,8, reducerea costului produsului ca urmare a aplicării măsurii respective se calculează în felul următor:

$$Rpc_m = \frac{75 - 70}{75} \cdot 100 \cdot 0,8 = 5,3\%$$

II. Căile de reducere a cheltuielilor ocazionate de factorul de muncă. Se are în vedere o normare științifică a muncii; stabilirea exactă a necesarului de salariați pe categorii de pregătire, creșterea productivității muncii.

Sporirea productivității muncii influențează reducerea costului de producție sub mai multe aspecte. În primul rând, prin sporirea cantității de produse create în aceeași unitate de timp. Retribuția, precum și celelalte cheltuieli se vor repartiza la o cantitate mai mare de produse, reducându-se cheltuielile de muncă pe unitatea de produs.

În al doilea rând, o dată cu creșterea productivității muncii se reduc cheltuielile fixe repartizate pe unitatea de produs.

Pentru a calcula influența creșterii productivității muncii asupra reducerii costurilor de producție, se poate folosi următoarea relație:

$$Rpc = \left(1 - \frac{100 + r}{100 + Ppm} \right) \cdot Kr \cdot 100, \text{ în care:}$$

Rpc - reprezintă reducerea procentuală a costurilor de producție sub influența reducerii cheltuielilor cu retribuiția, ca urmare a creșterii productivității muncii;

r - procentul de creștere a retribuiției medii;

Ppm - procentul de creștere a productivității muncii;

Kr - coeficient care exprimă ponderea fondului de retribuire în costul de producție planificat.

III. Căile de reducere a cheltuielilor administrative, ce au în vedere raționalizarea activității de conducere în cadrul firmei, reducerea unor cheltuieli generale de deficiențe în conducere (amenzi, penalizări), raționalizarea cheltuielilor legate de pază și securitatea firmei, poștă, telefon, telegraf etc.

Reducerea unor asemenea cheltuieli se poate asigura prin înfăptuirea unor măsuri economico-organizatorice:

- realizarea proporțiilor optime între personalul productiv și cel neproductiv;
- mecanizarea lucrărilor de calcul, de evidență, statistică și planificare;
- respectarea cu strictețe a normelor și normativelor cheltuielilor administrativ-

gospodărești ș.a.

IV. Căile de reducere a costului de producție prin îmbunătățirea folosirii capacității de producție. Ca rezultat crește volumul producției, ceea ce duce la reducerea pe unitatea de produs a cheltuielilor convențional-constante, în special a celor referitoare la amortizarea, repararea și întreținerea utilajului.

Acestea însă sunt căi generale care se particularizează în acțiuni concrete în cadrul fiecărei firme, corespunzător condițiilor specifice ale acestora. La aceste căi pot fi adăugate acelea care sunt particulare, la un moment dat, fiecărei firme.

Indicatorii reducerii costului de producție

Planificarea reducerii costurilor de producție pentru întreaga producție marfă presupune stabilirea următorilor indicatori:

1. Cheltuieli la un leu producție-marfă.

Acest indicator se calculează pentru perioada de dare de seamă și pentru perioada de plan, conform următoarei relații: $Chb = \frac{\sum qib \cdot C_{pib}}{\sum qib \cdot Pib}$ sau $Chp = \frac{\sum qip \cdot C_{pip}}{\sum qip \cdot Pip}$, în care:

Chb, Chp - reprezintă cheltuielile la un leu producție marfă în perioada de bază și respectiv de plan;

qib, qip - cantitatea de producție pentru un produs "i" în perioada de bază și respectiv de plan;

Pib, Pip - prețul unitar pentru produsul "i" pentru perioada de bază și respectiv de plan.

2. Reducerea în expresie absolută a cheltuielilor la 1 leu producție-marfă în perioada de plan, față de perioada de bază ($Rach$) $Rach = Chpe - Chb$

3. Reducerea procentuală a cheltuielilor la un leu producție-marfă în perioada de plan față de perioada de bază (Rpc) $Rpc = \frac{Rach}{Chb} \cdot 100\%$ sau $Rpc = \frac{Chpe - Chb}{Chb} \cdot 100\%$

4. În ramurile, în care cheltuielile materiale dețin o pondere mare în cadrul costului de producție se calculează cheltuielile materiale la un leu producție-marfă, potrivit următoarei relații:

$$Chmb = \frac{\sum qib \cdot C_{mib}}{\sum qib \cdot Pib} \text{ sau } Chmp = \frac{\sum qip \cdot C_{mip}}{\sum qip \cdot Pip}, \text{ în care:}$$

$Chmb, Chmp$ - reprezintă cheltuielile materiale la un leu producție-marfă în perioada de bază și respectiv perioada de plan;

C_{mib}, C_{mip} - cheltuieli materiale pe unitatea de produs în perioada de bază și respectiv perioada de plan;

Pib, Pip - costul de producție unitar pentru un produs "i" în perioada de bază, și respectiv în perioada de plan.

5. Reducerea în expresie absolută a cheltuielilor materiale la 1 leu producție marfa în perioada de plan, față de perioada de bază ($Racm$)

$$Racm = Chmp - Chmb$$

6. Reducerea procentuală a cheltuielilor la un leu producție-marfa. în perioada de plan față de cea de bază ($Rpcm$)

$$Rpcm = \frac{Racm}{Chmb} \cdot 100\% \text{ sau } Rpcm = \frac{Chmp - Chmb}{Chmb} \cdot 100\%$$

Planificarea reducerii costurilor de producție pentru producția-marfă comparabilă

Planificarea reducerii costurilor de producție după factorii tehnico-economici se efectuează în câteva etape:

1. Se determină costul de producție al producției marfa comparabilă în anul de plan pornind de la cheltuielile la un leu producție marfă în anul de bază, conform relației de mai jos:

$$CP_o = Ch_b \cdot Pm_{pl} \text{ în care:}$$

Ch_b - cheltuielile la un leu producție-marfă în anul de bază

$Pmpl$ - valoarea producției marfa, reieșind din volumul planificat, în unități fizice și prețurile anului de bază.

Cu alte cuvinte CP_0 reflectă costul producției-marfa reieșind din volumul fizic planificat, însă din condițiile anului de bază și prețurile tot ale anului de bază. Adică se presupune că în anul viitor firma va activa ca și în anul precedent, diferind numai volumul fizic al producției.

2. Se calculează economia costului de producție în anul de plan condiționată de influența factorilor tehnico-economici.

Planificarea reducerii cheltuielilor de producție, pentru a avea un caracter realist trebuie să aibă la bază elaborarea unui ansamblu de măsuri tehnico-organizatorice, a căror aplicare să contribuie în mod direct la reducerea diferitelor elemente de cheltuieli.

Pot fi numite careva măsuri posibile de aplicat și care trebuie să fie însoțite de calculele economiilor de cheltuieli:

- Reducerea normelor de consum la materii prime, materiale;
- Aplicarea programului de măsuri privind îmbunătățirea utilizării combustibililor și energiei;
- Introducerea de noi tehnologii și îmbunătățirea tehnologiilor existente;
- Reducerea cheltuielilor legate de aprovizionarea tehnico-materială și desfacerea producției;
- Folosirea deplină a capacităților de producție;
- Diminuarea cheltuielilor de muncă vie pe seama creșterii productivității muncii;
- Raționalizarea cheltuielilor administrativ-gospodărești;
- Influența din schimbarea structurii sortimentale a producției.

Efectele obținute prin aplicarea acestor măsuri, concretizate în economii, se determină prin folosirea unei metode de calcul adecvate. Calcularea sumei acestor economii reflectă esența acestei etape (E).

3. Se determină costul de producție a producției-marfă în prețurile anului de bază și condițiile anului de plan (CP_{PM})

$$CP_{PM} = CP_0 - E$$

În această etapă, costul producției se eliberează de influența condițiilor anului de bază, dar mai rămân sub influența prețurilor anului de bază.

4. Se determină nivelul cheltuielilor de producție la 1 leu producție-marfa în anul de plan, pornind de la prețurile anului de bază, conform relației

$$Ch_p = \frac{CP_{pm}}{P_{m_{pl}}}$$

5. Se calculează reducerea cheltuielilor la 1 leu producție marfă (în %), față de nivelul anului de baza, conform relației

$$\Delta Ch = \frac{Ch_b - Ch_{pl}}{Ch_b} \cdot 100\%$$

6. Se exclude acțiunea prețurilor asupra volumului producției-marfă și se calculează costul producției în prețurile anului de plan.

$$(CP_{PM}^P)$$

Influența modificării prețurilor de producție poate fi calculată conform relației:

$$J_p = \frac{\sum q_1 \cdot C_1}{\sum q_1 \cdot P_1} - \frac{\sum q_1 \cdot C_1}{\sum q_1 \cdot P_0}, \text{ în care:}$$

J_p - influența modificării prețului asupra schimbării nivelului cheltuielilor de producție la 1 leu producție-marfă;

q_1 - cantitatea din perioada de plan;

C_1 - costul unitar al produsului din perioada de plan;

P_1, P_0 - prețul unitar din perioada de plan și respectiv din perioada de bază.

7. Se determină cheltuielile la 1 leu producție-marfa în prețuri comparabile, conform relației:

$$Ch_p^P = \frac{CP_{PM}^P}{PM}, \text{ în care:}$$

PM- reprezintă volumul producției marfa în prețurile anului de plan.

8. Se determină reducerea relativă a cheltuielilor la 1 leu producție-marfă în prețurile anului de plan:

$$\Delta Ch_p^P = \frac{Ch_b - Ch_p^P}{Ch_b} \cdot 100\%$$

Bibliografie:

1. Bărbulescu C. *Managementul producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
2. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*; ASEM, 1998
3. Neagu C. *Modele de programare și conducere a proceselor economice*; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
4. Unguru I. *Managementul producției*, Academia Română de Management, București, 1994

Tema7. Profitul și rentabilitatea activității întreprinderii

7.1. Profitul: noțiune, metode de planificare

7.2. Rentabilitatea - indicatorul de bază al eficienței întreprinderii

7.1. Profitul: noțiune, metode de planificare

Profitul reprezintă un indicator de bază al aprecierii eficienței economice, permite identificarea disponibilităților și posibilităților de dezvoltare ale firmei. Se determină ca diferență dintre suma veniturilor și suma cheltuielilor efectuate pentru desfășurarea activității.

Profitul reflectă rezultatul întregii activități a întreprinderii și în plan se determină în trei direcții:

- profitul de la activitatea de producție de bază;
- profitul de la realizarea producției și serviciilor de la secțiile auxiliare, ce nu sunt incluse în volumul producției realizate (de ex., producția secțiilor anexe);
- profitul de la operațiile ce nu țin de realizarea producției.

Pe baza acestor indicatori se determină profitul **brut**, ce acumulează toate varietățile profitului.

Alte tipuri de profit, ce pot fi calculate la întreprindere sunt:

- profitul **impozabil**. Constituie baza de calcul a impozitelor. Se obține prin scăderea din profitul brut a facilităților fiscale prevăzute de lege.
- profitul **normal**. Constituie un minim de câștig pe care trebuie să-l obțină întreprinzătorul pentru a-și investi capitalul
- profitul **suplimentar**. Reprezintă profitul utilizat de acei întreprinzători care produc cu costuri individuale mai reduse decât cele considerate normale. Se determină ca diferență dintre profitul net și cel normal.
- **dividendele**. Reprezintă o formă specială de profit, care reprezintă sumele încasate de acționar din profitul net realizat de societățile pe acțiuni.

Profitul îndeplinește mai multe **funcții**, printre care:

- ❖ Este indicator sintetic de apreciere a eficienței activităților întreprinderii.
- ❖ Este mijloc de control asupra gestiunii economice și financiare.
- ❖ Este sursă de autofinanțare și de autodezvoltare a firmei.
- ❖ Reprezintă pârghia de cointeresare a acționarilor sau asociaților, proprietarilor individuali și salariaților.
- ❖ Este sursă de plată a costurilor capitalurilor împrumutate.

O cale principală de creștere a profitului este reducerea costurilor de producție ce se poate obține prin numeroase măsuri și acțiuni între care:

- reducerea costurilor specifice ale rebuturilor și deșeurilor
- reducerea cheltuielilor neproductive
- creșterea productivității muncii
- re tehnologizarea producției
- organizarea rațională a muncii și producției

Pentru planificarea profitului se determină factorii ce influențează asupra lui. De exemplu, în industria ușoară, unde în costul de producție 90% reprezintă cheltuielile materiale, prima rezervă de majorare a profitului este micșorarea consumului specific de materie. O mare importanță o are diminuarea cheltuielilor pentru repararea și întreținerea utilajului în ramurile cu multe fonduri fixe. Printre alți factori ce influențează asupra mărimii profitului, pot fi enumerați:

- lărgirea producției pe baza introducerii tehnicii noi;
- nivelul utilizării capacității de producție;
- productivitatea muncii;
- îmbunătățirea calității și diminuarea costului de producție;
- perfecționarea organizării producției și a conducerii etc.

Planificarea profitului se poate realiza prin două metode:

- 1) metoda directă
- 2) metoda analitică

Planificarea profitului conform **metodei directe** se efectuează, parcurgând următoarele etape:

I. Se calculează volumul de plan al producției realizate, conform următoarei relații:

$$PR = PM + PNRi - PNRs + Mi - Ms, \text{ în care;}$$

PR - volumul de plan al producției realizate;

PNRi, PNRs - producția finită la depozitul întreprinderii la începutul și sfârșitul anului de plan;

Mi, Ms - marfa descărcată, dar neplătită la începutul și sfârșitul anului;

PM - volumul producției-marfa în anul de plan;

II. Se determină costul de producția al producției realizate în perioada de plan, conform relației:

$$Cpr = Cpm + CPNRi - CPNRs + Cmi - Cms, \text{ în care}$$

Cpr - prețul de cost al producției realizate în anul de plan;

Cpm - costul producției-marfa pentru anul de plan

CPNRi; CPNRs - costul producției finite ce se află la depozitul | întreprinderii, respectiv, la începutul și sfârșitul anului;

Cmi, Cms - costul mărfii descărcate, dar neplătită, respectiv pentru începutul și sfârșitul anului;

III. Se determină profitul de plan de la realizarea producției;

$$Ppr = PR - CPR$$

De obicei, profitul de la realizarea producției ocupă 95-97% din profitul brut.

IV. Se determină profitul de la operațiile ce nu țin de realizarea producției: **Po**

În componența profitului de la operațiile ce nu țin de la realizarea producției se includ:

- profitul obținut din participarea prin cote la activitatea altor întreprinderi;
- profitul obținut din arendarea bunurilor;
- profitul obținut din operațiunile care nu sunt legate de fabricarea și desfacerea producției, inclusiv sumele primite și plătite sub formă de sancțiuni și de compensare a pierderilor.

V. Se determină profitul brut: **Pb = Ppr + Po**

Metoda analitică de calcul presupune planificarea profitului în următoarele etape:

I. Se determină profitul anului de plan, reieșind din volumul planificat al producției comparabile și nivelul rentabilității în anul de bază.

$$Pr b = \frac{Vpm \cdot Rb}{100\%}, \text{ în care}$$

Vpm - volumul planificat al producției-marfa;

Rb - rentabilitatea anului de bază, în %.

II. Se determină profitul obținut suplimentar în urma influenței factorilor tehnico-economici (micșorarea cheltuielilor, schimbarea sortimentului, îmbunătățirea calității ș.a).

$$Psup.$$

III. Se determină profitul suplimentar, obținut în urma schimbării producției nerealizate:

$$P^{\circ}sup$$

IV. Se determină profitul planificat de la realizarea producției-marfa comparabilă, conform relației:

$$Pcpm = Prb + Psup + P^{\circ}sup$$

V. Se determină profitul planificat de la realizarea producției-marfă necomparabilă

$$PNPM = \frac{NPM \cdot RP}{100 \%}$$

NPM - volumul producției marfa necomparabilă;

RP - rentabilitatea proiectată, în %

VI. Se determină profitul de la realizarea producției în anul de plan.

$$Ppr = Pcpm + PNPM$$

VII. Se determină profitul de la operațiunile ce nu țin de realizarea producției

Po.

VIII. Se determină mărimea profitului brut în anul planificat, conform relației:

$$Pb = Ppr + Po$$

7.2. Rentabilitatea - indicatorul de bază al eficienței întreprinderii

Rentabilitatea este o formă a eficienței economice care evidențiază capacitatea agenților economici de a acoperi cheltuielile efectuate pentru producerea și desfășurarea bunurilor economice de a obține profit.

Rentabilitatea este o noțiune generală care măsoară raportul dintre rezultate și mijloace. Un anumit nivel de rentabilitate este necesar pentru menținerea și creșterea potențialului economic al firmei, cointeresarea acționarilor sau asociațiilor, angajaților, creditorilor. O activitate este rentabilă, dacă raportul venituri / cheltuieli este mai mare decât unitatea. Când acest raport este egal cu unu activitatea nu va produce beneficiu, dar nici pierderi. O activitate va fi în pierderi, când cheltuielile sunt mai mari decât veniturile.

În economia noastră, ratele de rentabilitate, ce se calculează în prezent, sunt într-o anumită măsură diferite de cele din țările cu economie de piață dezvoltată. Între ele menționăm:

1. **Rentabilitatea producției** realizate se determină ca raport procentual dintre profitul de la realizarea producției (*Ppr*) și costul producției realizate (*Cpr*), conform relației:

$$Rpr = \frac{Ppr}{Cpr} \cdot 100\%$$

Coeficientul dat arată cota-parte a fiecărui leu câștigat, ce a fost folosit pentru a acoperi cheltuielile. De obicei, acest indicator se analizează în dinamică, comparându-se cu valoarea medie pe ramură.

2. **Rentabilitatea generală**, se determină ca raport procentual între suma profitului brut (*Pb*) și mărimea fondurilor fixe (*Ff*) și mijloacelor circulante, (*Fcir*) conform relației:

$$Rgen = \frac{Pb}{Ff + Fcir} \cdot 100\%$$

Acest indicator se mai numește rata rentabilității fondurilor avansate și arată cât trebuie să investească întreprinderea pentru a primi un leu profit.

3. **Rentabilitatea pe unitate** de produs se determină ca raport procentual între profitul obținut pe unitatea de produs și costul unitar complet al produsului:

Ratele de rentabilitate sunt însă mult mai numeroase, iar valoarea lor variază de la un indicator la altul. Între ratele de stabilitate ce se utilizează în economia de piață pot fi menționate:

- rata rentabilității investițiilor, calculate ca raport între profitul brut și investițiile de capital,
- rata rentabilității unei acțiuni, ținând cont de cursul la bursă al acestuia, calculată ca raport între dividend și cursul acesteia ș.a.

O importanță deosebită o are și calcularea **pragului de rentabilitate**. Pragul de rentabilitate separă domeniul în care realizările (prin veniturile obținute) conduc la profit, de domeniul în care se înregistrează pierderi (costurile depășind veniturile). Cu alte cuvinte, pragul de rentabilitate determină limita volumului de activități, pe care trebuie să o realizeze întreprinderea într-o anumită perioadă, pentru a nu lucra în pierdere. Dincolo de această limită, ce se acoperă pe baza profitului realizat cheltuielile totale respective, activitatea specifică a unității devine rentabilă. În cazul

întreprinderii industriale, pragul de rentabilitate se determină prin raportul costurilor fixe (f) la diferența dintre prețul de livrare unitar (p) și costurile variabile (v) pe unitate de produs, conform relației:

$$Pr = \frac{f}{p - v}$$

Pragul de rentabilitate este variabil în timp, principalii factori influență fiind următorii:

- modificarea costurilor unitare variabile, prin modificarea prețurilor la resursele de intrare, acțiuni de promovare a produselor, modificarea structurii producției;
- variația cheltuielilor convențional constante;
- variația prețului produselor.

Graficul pragului de rentabilitate se prezintă astfel:

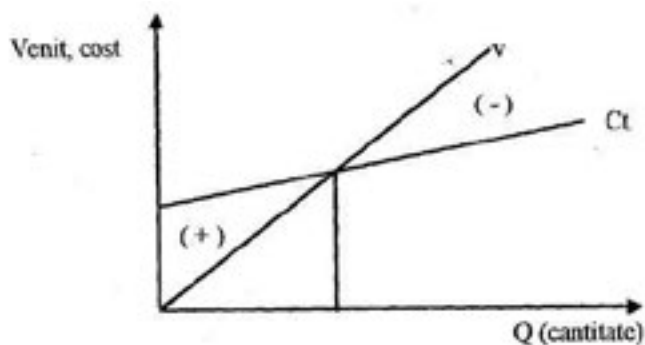


Fig.7.1 Pragul de rentabilitate

Cc - costurile convențional constante (ce nu depind de modificarea volumului de producție)

Cv - costul unitar variabil al produsului

Ct - costul total al produsului.

Bibliografie:

1. Bărbulescu C. *Managementul producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
2. Cotelnic A. *Managementul unităților economice*; ASEM, 1998
3. Neagu C. *Modele de programare și conducere a proceselor economice*; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995
4. Unguru I. *Managementul producției*, Academia Română de Management, București, 1994

Tema 8. Planul dezvoltării sociale a colectivului întreprinderii

8.1. Planificarea socială: necesitatea, direcțiile de bază

8.2. Etapele elaborării planului dezvoltării sociale. Structura planului

8.3. Controlul asupra îndeplinirii măsurilor planului social

8.1. Planificarea socială: necesitatea, direcțiile de bază

Planificarea dezvoltării sociale a colectivului este unul din compartimentele planului de dezvoltare economică și socială a întreprinderii. Rolul acestui compartiment crește în condițiile de tranziție la economia de piață. O dată cu liberalizarea prețurilor, cu apariția șomajului s-au acutizat problemele atât din sfera economică, cât și din cea socială. De aceea scopul de bază al planificării sociale în condițiile actuale constă în oferirea posibilității lucrătorilor de se a confrunța cu mai puține pierderi morale și materiale în această perioadă.

Direcțiile principale ale activității întreprinderii în acest sens sunt:

1. reducerea, iar în perspectivă lichidarea deplină a muncii fizice grele, monotone și necalificate; automatizarea, mecanizarea producției;
2. implementarea în procesul de producție a tehnologiilor nepericuloase pentru lucrători, care să corespundă normelor sanitare respective și securității tehnice;
3. ridicarea calificării profesionale a lucrătorilor, însușirea de noi profesii;
4. dezvoltarea rețelei de servicii cu plată, care să satisfacă pe deplin cerințele muncitorilor și folosirea timpului lor liber;
5. organizarea alimentației publice, deservirii medicale a lucrătorilor, implementarea măsurilor de profilaxie a bolilor profesionale. (Astfel, la asociația de bumbac și celuloză din Tiraspol o atenție deosebită se acordă culturii fizice și asistenței medicale, ținându-se cont de specificul muncii țesătoarelor, bolile profesionale de bază fiind - îmbolnăvirea venelor și deformarea coloanei vertebrale);
6. asigurarea lucrătorilor cu locuințe, construite cu mijloace proprii, cooperatiste sau particulare și cu sprijinul întreprinderii;
7. dezvoltarea rețelei de instituții pentru copii, bazelor de odihnă etc.

Drept **indicatori** de bază, care caracterizează **nivelul dezvoltării sociale** la întreprindere pot servi:

1. Ponderea fondurilor fixe neproductive în suma lor totală.

2. **Fluctuația cadrelor.** Pe parcursul multor ani era considerat (iar în unele cazuri și astăzi se mai consideră) că trebuie să fie minimizată fluctuația cadrelor. Dar de fapt savanții au determinat că în fiecare ramură există un nivel optim al acestui indicator și micșorarea sub acest nivel caracterizează negativ întreprinderea. Acest nivel optim este mai jos în ramurile mai conservatoare (de ex., de panificație) și mai ridicat în acele ramuri, care sunt deosebit de receptive la progresul tehnico-științific (PTS).

În SUA a apărut așa-numita industrie mobilă, care corespunde atât cerințelor dezvoltării sociale, cât și a PTȘ. Cei care au schimbat mai multe locuri de muncă (dacă nu există caracteristici negative) au mai multe șanse de a fi angajați în o altă firmă. Un astfel de lucrător cu o mai mare probabilitate se va adapta la inovările tehnice, organizatorice, științifice care vor fi implementate de întreprindere sau le va iniția singur.

Chiar și în Japonia, unde imobilitatea lucrătorilor este considerată drept element indispensabil al tradițiilor naționale, au fost recunoscute avantajele mobilității față de stabilizarea cadrelor

3. Disciplina de muncă. Pentru a caracteriza acest fenomen se utilizează diferiți indicatori, ce caracterizează încălcarea acestei discipline: întâzieri, plecări înainte de timp, staționări din cauza lucrătorilor, rebuturi de producție, lipsa nemotivată de la locul de muncă etc. Însă dezvoltarea în continuare a disciplinei de muncă presupune renunțarea la pedepsele respective, care ar aduce lucrătorilor traume psihologice.

Practica mondială ne oferă un șir de metode practice de întărire a disciplinei de muncă, cum ar fi programul de lucru **flexibil** (metoda elaborată în Germania și acceptată în lumea întreagă).

8.2. Etapele elaborării planului dezvoltării sociale. Structura planului

Planificarea tradițională a acestui compartiment, aplicată în unitățile industriale din republică, are puține șanse de a fi realizată, deoarece pornește de la diferite doleanțe, uneori ireale.

În vederea elaborării unui plan adecvat, în opinia noastră, trebuie urmate următoarele etape:

1. Diagnoza problemelor dezvoltării sociale, adică, determinarea scopurilor strategice ale dezvoltării sociale a colectivului. De felul cât de corect au fost determinate aceste scopuri depinde și faptul: vor fi îndeplinite sau nu măsurile planificate.

Problema care apare în acest sens este evidențierea problemelor false și a celor adevărate. Pentru confirmarea acestui fapt vom prezenta câteva exemple, care arată cum se determină problemele adevărate și care este efectul formulării adecvate.

Un exemplu clasic, prezentat în manualele de sociologie este acela în care într-o companie americană au apărut și creșteau plângerile referitoare la lucrul insuficient al ascensoarelor.

Dimineața, înainte de a începe ziua de muncă, la parter se adunau o mulțime de oameni, care erau iritați, nerăbdători, având teama că întârzie la lucru. Administrația a cercetat aceste plângeri, experții au propus variante de soluționare a acestui conflict:

- de mărit viteza lifturilor existente,
- de introdus noi lifturi.

Ambele variante erau costisitoare, trebuia aleasă varianta optimă. Până să se facă acest lucru, psihologul companiei a propus o altă soluție, practic, fără a fi atrase surse adăugătoare: să se pună lângă lifturi oglinzi. Această măsură s-a dovedit foarte eficientă, plângerile au dispărut.

Experții firmei au greșit cu formularea problemei. Ei n-au luat în considerație dorința oamenilor de a veni la serviciu în același timp. Este evident ca oricâte lifturi ar exista, ele nu pot să-i deplaseze pe toți la etajul necesar. Și chiar dacă acest lucru era asigurat cheltuielile nu erau justificate, deoarece în celelalte ore lifturile staționau. Psihologul a putut depista cauzele care au dus la apariția plângerilor. Omul nu se simte bine, atunci când trebuie să aștepte având frică că va întârzia la serviciu. Utilizatorii de lift sunt mult mai calmi, atunci când este deschis un chioșc cu ziare, putând să procure presa; iar apoi s-o citească. În exemplul prezentat, oglinzile le sustrăgeau atenția atât doamnelor, care se priveau în oglindă corectându-și coafura, machiajul, cât și bărbaților, care urmăreau această procedură.

În așa fel, formularea falsă a problemei nu putea da rezultatele așteptate, pe când cea adevărată a rezolvat problema și cu cheltuieli mult mai mici. Acest exemplu (dar exemple de acest fel pot fi prezentate foarte multe) ne demonstrează cât e de important de a formula corectă a problemei, precum și argumentează necesitatea serviciului sociologic la întreprindere.

Formularea corectă a problemelor se bazează pe analiza retrospectivă a dezvoltării sociale a întreprinderii, precum și pe determinarea necesităților curente ale membrilor colectivului.

2. Studiarea experienței mondiale și republicane în ce privește dezvoltarea socială a colectivelor.

3. Determinarea direcțiilor și volumului cercetărilor sociologice, executarea lor, prelucrarea și analiza. Un rol deosebit în organizarea dezvoltării sociale a unui colectiv de muncă revine cercetărilor sociologice. Chestionarea opiniei publice, realizată de un sociolog calificat,

permite scoaterea în evidență a opiniei fiecărui membru al colectivului despre perspectivele de dezvoltare a întreprinderii, care nu întotdeauna pot fi exprimate la o ședință.

Prelucrarea informației obținute permite obținerea de date veritabile ale opiniei publice în problemele actuale. Metodele sociologice sunt deosebit de importante pentru studierea profundă a cauzelor ce determină fluctuația cadrelor, aprecierii calităților personale și profesionale ale specialiștilor.

4. Determinarea structurii planului. Elaborarea acestei etape depinde în mare măsură de aranjarea priorităților ce stau în fața colectivului. Ea depinde în mare măsură de teritoriul pe care este amplasată întreprinderea și de necesitățile colectivului. Însă pentru colectivele de pe teritoriul Republicii Moldova, considerăm pentru perioada actuală, următoarea aranjare a acestor priorități:

- ❖ Păstrarea locurilor de muncă, prevenirea șomajului.
- ❖ Protejarea de inflație a veniturilor populației.
- ❖ Oferirea lucrătorilor posibilității de a procura mărfuri prin intermediul magazinelor de comanda și la un preț acceptabil.
- ❖ Schimbări în conținutul și condițiile de muncă și de trai.
- ❖ Determinarea pe fiecare compartiment a responsabilului, a termenului de realizare, a sursei de finanțare.

Pornind de la cele expuse mai sus considerăm acceptabilă următoarea **structură a planului dezvoltării sociale a colectivului:**

I. Estimarea posibilităților concurențiale ale întreprinderii, din punct de vedere al dezvoltării sociale (ca indicator generalizator poate fi folosită fluctuația cadrelor - cea optimală și cea reală).

II. Baza financiară a dezvoltării sociale, inclusiv fondul planificat și direcțiile de utilizare.

III. Enumerarea programelor sociale concrete și a măsurilor în conformitate cu prioritățile determinate și cu fondul financiar existent. Aceste măsuri pot ține de:

- a) garanția ocupării în câmpul de lucru și schimbarea structurii colectivului
- b) condițiile de muncă și schimbările în organizarea producției
- c) asigurarea socială, pensionară și medicală
- d) asigurarea condițiilor de trai etc.

Finanțarea - include fondul de consum (dotații pentru mâncare, achitarea diferenței de preț la produsele agroalimentare, reducerea prețurilor în cantine etc.)

- fondul de acumulare
- credite bancare

Metodele utilizate în vederea planificării dezvoltării sociale a colectivului:

- statistică
- analiza documentației
- sondajul oral
- sondajul în scris
- observărilor
- experimentală
- utilizarea documentelor, ce caracterizează personalitatea

8.3. Controlul asupra îndeplinirii măsurilor planului social

Controlul asupra îndeplinirii măsurilor planului social este necesar pentru a supraveghea termenul îndeplinirii și exactitatea lui. Pe parcurs pot apărea diferite situații care împiedică realizarea acestor măsuri. De aceea scopul de bază al controlului este de a actualiza în caz de necesitate, măsurile prevăzute.

Controlul poate juca un rol important nu numai atunci, când planul dezvoltării sociale este orientat spre realizarea unor scopuri reale, dar și atunci când el este elaborat neadecvat. Cu alte cuvinte, controlul trebuie să orienteze planificarea socială în albia cuvenită.

Există câteva principii de organizare adecvată a **controlului**.

1. Complexitatea. Acest principiu pornește de la faptul că fiecare unitate economică reprezintă un sistem complex compus din mai multe elemente, care interacționează și cu mediul ambiant. Cu alte cuvinte, este imposibil de a planifica și a realiza o oarecare măsură fără a modifica mediul intern și extern.

Dacă se presupune că planul elaborat este echilibrat și coordonat, atunci orice schimbare apărută pe parcursul realizării planului trebuie luată în considerație și pentru alte compartimente ale planului.

2. Continuitatea și succesivitatea controlului. Succesivitatea presupune că unele planuri trebuie organic să pornească de la cele anterioare. Continuitatea presupune că controlul să fie efectuat la diferite etape ale realizării măsurilor planificate.

3 Obligatorietatea îndeplinirii. Deseori măsurile prevăzute nu pot fi realizate din cauze "externe", care, s-ar părea nu depind nemijlocit de activitatea întreprinderii. Mai des se întâlnesc așa cazuri când resursele care trebuiau alocate pentru realizarea diferitelor măsuri cu caracter social sunt îndreptate în alte direcții. Și aici controlul trebuie să fie destul de dur, pentru a nu permite aceste abateri.

4. Competența. Presupune nu numai faptul că participanții la control trebuie să posede cunoștințe ale obiectului de controlat, a metodelor și mijloacelor de realizare, dar și faptul că ei trebuie să fie cointeresați în realizarea măsurilor ce le controlează.

Controlorii trebuie să posede capacități analitice, să poată sintetiza diferite variante, să aibă cunoștințe în domeniul psihologiei, sociologiei.

5. Fundamentarea științifică este legată de principiul competenței. Controlul se efectuează în corespundere cu ultimele elaborări științifice în domeniu, utilizând experiența acumulată.

Acest principiu constă în aceea că nici o abatere cât de mică nu trebuie lăsată neobservată, neținând cont că controlul se efectuează selectiv. Se determină acele domenii care au o importanță primordială și se controlează atât ele, cât și acele consecințe care rezultă. Se ia în considerație că interacțiunea între fenomenele sociale nu sunt simple.

Controlul organizat pe baze științifice permite de a atinge rezultatele trasate cu minimum de cheltuieli, emoții, resurse.

6. Claritatea. O importanță deosebită în vederea realizării controlului o are aducerea la cunoștință pentru toți a acelor metode și mijloace care vor fi utilizate în vederea efectuării controlului.

O întrebare deosebită este determinarea acelor persoane care vor executa controlul. De acest fapt depinde în mare măsură și succesul realizării. O cerință de bază este includerea în această comisie a persoanelor care au elaborat planul.

De asemenea trebuie să fie incluși experți neutri (de dorit din exterior).

Componența controlurilor nu este permanentă. Există un anumit schelet în frunte cu conducătorul, care rămân permanenți, ceilalți se schimbă.

Bibliografie:

1. *Bărbulescu C. Managementul producției industriale, Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995*
2. *Cotelnic A. Managementul unităților economice; ASEM, 1998*
3. *Neagu C. Modele de programare și conducere a proceselor economice; Editura Didactică și Pedagogică; București, 1995*
4. *Unguru I. Managementul producției , Academia Română de Management, București, 1994*