

## **ОСНОВНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Д. И. Долгов (к.э.н., доцент кафедры менеджмента и экономики  
образования Мордовского государственного  
педагогического института имени М. Е. Евсевьева)

В каждой стране имеется система общегосударственных органов по вопросам труда, занятости и социальной политики. Для России начала XXI в. такими органами прежде всего являются Министерство труда и социального развития и Федеральная служба занятости. Названия и структура этих органов могут меняться, но любое цивилизованное государство разрабатывает нормативные документы по:

- 1) Условиям труда на всех предприятиях;
- 2) Соотношениям в оплате труда на государственных предприятиях и в учреждениях (так называемой бюджетной сфере);
- 3) Управлению занятостью населения;
- 4) Пенсионному обеспечению;
- 5) Помощи безработным, инвалидам и малообеспеченным слоям населения;
- 6) Организации взаимоотношений представителей работодателей и работников.

Органы управления человеческими ресурсами в регионах основное внимание уделяют вопросам занятости, социальной политики, регулирования взаимоотношений работодателей и работников на уровне региона.

Структура систем управления персоналом предприятия зависит от его размеров, выпускаемой продукции, квалификации управляющих, традиций и других факторов.

На предприятиях России до последнего времени функции управления персоналом разделены между отделами кадров, подготовки кадров, организации труда и заработной платы, главного технолога, техники безопасности и лабораторией социально - психологических исследований. При этом отдел кадров подчиняется заместителю директора по кадрам и режиму (на некоторых заводах он называется заместителем по кадрам и социальным вопросам); отдел труда и заработной платы - заместителю директора по экономическим вопросам; отделы главного технолога и техники безопасности - главному инженеру (техническому директору), отдел подготовки кадров - заместителю директора по кадрам или главному инженеру.

Помимо указанных отделов на крупных и средних предприятиях в цехах имеются подразделения (бюро) по труду и заработной плате.

Основные функции отдела кадров, как правило, связаны с оформлением приема и увольнения сотрудников, ведением учета изменений в характеристиках персонала, выдачей различного рода справок, выполнением поручений руководителя предприятия и директивных органов.

Функции отдела труда и заработной платы обычно концентрируются на проблемах нормирования и тарификации работ, начисления и учета заработной платы, разработке инструкций в этой области. Расчет фондов оплаты труда практически выполняется либо отделом труда и заработной платы, либо плановым отделом.

В отделе главного технолога выполняется проектирование технологических процессов, оснастки, специального оборудования. Часто этот отдел выполняет расчеты по установлению норм труда.

В последние годы на предприятиях России стали формироваться комплексные системы управления персоналом.

На предприятиях развитых стран, как правило, функционирует единая служба управления человеческими ресурсами, подчиненная одному из вице - президентов компании. В составе этой службы выделяются подразделения или сотрудники (в зависимости от размеров предприятия) по следующим основным группам функций:

- 1) Планирование численности персонала;
- 2) Анализ и регулирование условий труда;
- 3) Обеспечение безопасности труда;
- 4) Отбор персонала, оформление на работу, увольнение; организация труда;
- 5) Оценка и аттестация персонала;
- 6) Повышение квалификации;
- 7) Оплата труда;
- 8) Социальные проблемы персонала;
- 9) Организация взаимоотношений между администрацией, профсоюзами, работниками.

Проектирование трудовых процессов обычно осуществляется вместе с проектированием технологии отделами подготовки производства. При этом решается весь комплекс проблем проектирования приспособлений, инструмента, выбор оборудования, рационализации приемов труда с учетом требований эргономики и техники безопасности. В результате такого комплексного проектирования устанавливаются нормы затрат времени на элементы производственного процесса. Интегрированная система подготовки производства обеспечивается современными средствами информационной и вычислительной техники. При проектировании трудовых процессов осуществляется тесное взаимодействие служб подготовки производства и управления персоналом.

При анализе организации, нормирования и оплаты труда прежде всего следует исходить из целей предприятия как системы. Это означает, что анализ трудовых процессов и социально - трудовых отношений должен

проводиться как часть комплекса мер по повышению эффективности производства.

В общем случае анализ системы организации, нормирования и оплаты труда на предприятии может проводиться по следующим основным направлениям:

- 1) Структура персонала, ее соответствие целям предприятия; использование рабочего времени персонала и фонда времени оборудования;
- 2) Соответствие рабочих мест и условий труда требованиям техники безопасности, эргономики, санитарно - гигиеническим и правовым нормам;
- 3) Система обслуживания рабочих мест;
- 4) Характер взаимоотношений между сотрудниками и социальными группами предприятия;
- 5) Система норм и нормативных материалов, применяемых на предприятии;
- 6) Структура доходов сотрудников предприятия; формы и системы оплаты труда, структура заработной платы по группам персонала.

Показатели, характеризующие указанные направления, отражают различные стороны трудовых и социальных процессов. Каждый из этих показателей имеет самостоятельное значение. В частности, хорошая система обслуживания рабочих мест не может компенсировать недостатки в нормировании или оплате труда. Такие оценки обычно вычисляются как усредненные величины (средние арифметические, средние геометрические и т. п.) на основе частных показателей (коэффициентов), соответствующих направлениям анализа.

Подобные усредненные оценки не имеют реального экономического смысла. Система организации, нормирования и оплаты труда на предприятии должна характеризоваться набором показателей, отражающих различные аспекты деятельности персонала. Иначе говоря, рассматриваемая система должна характеризоваться множеством величин, а не одним числом.

Наибольшее практическое значение имеют следующие показатели состояния организации, нормирования и оплаты труда.

- 1) Соответствие структуры персонала структуре трудоемкости выпускаемой продукции:

$$K_{ci} = \frac{Ч_{\phi i}}{Ч_{ни}},$$

Где  $K_{ci}$  - коэффициент соответствия персонала  $i$  - й группы;

$Ч_{\phi i}$  - фактическая численность персонала  $i$  - й группы;

$Ч_{ни}$  - численность персонала  $i$  - й группы, необходимая для выполнения производственной программы.

- 2) Потери рабочего времени по группам персонала. Определяются по данным фотографий рабочего времени (ФРВ), Проводимых методом моментных наблюдений;

- 3) Потери времени использования оборудования. Определяются по

данным ФРВ методом моментных наблюдений;

4) Доля рабочих мест, соответствующих стандартам исходя из условий работы предприятия в качестве эталонов могут приниматься российские или международные стандарты обеспечения качества продукции (услуг). Во всех случаях рабочие места должны соответствовать нормативам допустимых условий труда (ст. 163 Трудового кодекса РФ);

5) Сумма затрат на компенсации и доплаты за неблагоприятные условия труда;

6) Соотношение плановых и фактических затрат, обусловленных неблагоприятными условиями труда;

7) Показатели производственного травматизма (по формам государственной статистики);

8) Доля работников, труд которых нормируется. В том числе рабочих, специалистов, технических исполнителей.

В зависимости от целей анализа доля работников, труд которых нормируется, может определяться по цехам (основным, вспомогательным) и профессиям;

9) Выполнение норм выработки по подразделениям, видам работ, профессиям;

10) Характеристика нормативных материалов по труду, применяемых на предприятии: состав, обоснованность, срок действия, соответствие реальным условиям.

11) Система пересмотра норм. Количество норм, пересмотренных:

а) вследствие изменения организационно - технических условий;

б) на основе рационализаторских предложений и по инициативе исполнителей работ;

в) вследствие признания ошибочными;

12) Структура заработной платы по категориям персонала: доли тарифной части, доплат, надбавок, премий, гонорара;

13) Соотношение планируемой и фактической структур заработной платы по категориям персонала;

14) Структура дохода сотрудников предприятия: доли заработной платы, услуг фирмы и дивидендов в общем доходе по категориям персонала;

15) Распределение персонала по величине заработной платы и личного дохода;

16) Доля творческих функций в деятельности сотрудников предприятия. Эта доля может быть оценена на основе данных учета изобретений и рационализаторских предложений, а также с помощью анкетных опросов;

17) Социальные взаимоотношения на предприятии. Их характеристики могут быть получены с помощью тестов и анкетных опросов.

Как видно из приведенных направлений исследования организации, нормирования и оплаты труда, основой анализа в конечном счете является сопоставление фактического и рационального (нормативного, проектного)

уровней рассматриваемых показателей. Наиболее характерно это для условий и норм труда.

Таким образом, анализ организации и оплаты труда, в сущности, является процедурой оценки качества технологических, трудовых и социальных процессов на предприятии. Качество названных процессов предопределяет качество продукции. Поэтому в современных системах оценки качества продукции анализируются не только ее потребительские параметры (надежность, экономичность и т. п.), но и условия производства, обеспечивающие достижение соответствующих показателей.

Представим основной перечень мероприятий, на примере предприятия ОАО «Газпром».

В условиях перехода к рыночным отношениям методические основы нормирования, организации оплаты труда и совершенствования управления практически не претерпели изменений. Вместе с тем новые формы собственности модифицировали организацию этой работы как на уровне предприятий ОАО «Газпром», так и в масштабе Общества в целом.

В настоящее время неизмеримо возросли требования к проведению постоянной работы по обеспечению экономической стабильности, сокращению издержек на выпускаемую продукцию и, в первую очередь, снижение затрат живого и овеществленного труда. В решении этих задач, наряду с совершенствованием структур управления на всех уровнях, эффективной оплатой труда и созданием благоприятных условий работы, первостепенное значение отводится нормированию труда.

В структуре администрации Общества, в составе Департамента по управлению персоналом создано Управление нормирования и оплаты труда, в которое входят отдел нормирования труда, отдел совершенствования управления и организационных структур и отдел оплаты труда. Кроме того, создана

Центральная нормативно-исследовательская станция, а также нормативно-исследовательские станции и лаборатории в различных регионах. Создание этих структурных подразделений дает возможность на уровне Газпрома осуществлять единую политику в области организации нормирования труда, совершенствования организационных структур управления производством, форм и систем заработной платы, материального стимулирования, социального обеспечения в основных сферах деятельности Общества.

Свою работу в области нормирования труда Управление начало с укомплектования кадрами нормативных станций и лабораторий, так как по количественному составу эти подразделения малочисленны, и подобрать квалифицированных специалистов в области нормирования труда было нелегко.

Ставка была сделана на молодых работников, а для углубления их знаний в этой области была организована учеба в г. Калининграде в

Отраслевом научно-исследовательском учебно-тренажерном центре, а также в Учебном центре ОАО «Газпром».

Параллельно с этой работой были подготовлены и утверждены следующие документы, регулирующие взаимодействие структурных подразделений и их основные функции по управлению нормированием труда в Обществе на уровне администрации ОАО «Газпром», предприятий и организаций:

- положение по организации и планированию нормативно-исследовательских работ по труду ОАО «Газпром»;
- типовое положение о нормативно-исследовательской станции (лаборатории) организации ОАО «Газпром».

Кроме того, была подготовлена форма внутренней статистической отчетности по нормированию труда, проведен анализ состояния нормирования труда и др.

Одновременно с этим начата работа по разработке сборников (подготовлена первая редакция) нормативов численности работников, занятых в добыче газа и обслуживании средств связи. Подготовлен пакет документов по организации и проведению работы по аттестации рабочих мест на предприятиях и в организациях Общества. Продолжалась работа по совершенствованию структуры управления ОАО «Газпром». В результате реструктуризации из состава дочерних предприятий выведено 135 различных организаций, в том числе 67 подсобных сельских хозяйств, 34 строительные организации, предприятия строи-индустрии. В муниципальную собственность передана часть организаций жилищно-коммунального хозяйства компании.

Эти преобразования потребовали внесения изменений и в структуру администрации Общества. В настоящее время в ОАО «Газпром» действует четыре основных блока: производственный, маркетинга, финансовый и социальный.

Ответственность за работу каждого блока возложена на соответствующего заместителя Председателя Правления Общества. Созданы департаменты и управления, которые отвечают за решение ключевых вопросов в области финансов, экономики, бухгалтерского учета и др.

Значительная работа проделана и в области оплаты труда, материального стимулирования и предоставления социальных льгот. Первое, что было сделано в этом направлении, - упорядочение оплаты труда работников, занятых в основных сферах деятельности Газпрома. С этой целью постановлениями

В дальнейшем на основе этого документа разработаны и утверждены условия оплаты труда работников, занятых в автомобильном транспорте, связи, строительстве, машиностроении и других видах деятельности Общества.

Упорядочены вопросы социальных выплат. С этой целью разработаны и утверждены «Рекомендации по социальному обеспечению работников и неработающих пенсионеров предприятий и организаций ОАО «Газпром».

Подготовлены и внедрены целый ряд других документов, касающихся вопросов в этой области.

Вместе с тем остается целый ряд нерешенных проблем, над которыми необходимо продолжать работу специалистам ОАО «Газпром», занятым в этой области. Во-первых, следует определить общественно-приемлемые затраты труда в каждом виде деятельности и, что самое важное, стоимость единицы труда, которые отвечали бы трем критериям - высокой экономической, трудовой и производственной эффективности. Во-вторых, необходим системный подход к исследованию, проектированию и анализу влияния норм на снижение трудоемкости и издержек производства. В-третьих, необходимо изучение и освоение новых подходов к нормированию труда.

Следует продолжить работу по структурной перестройке управления хозяйственной деятельностью Общества. Нужны новые подходы и к совершенствованию системы оплаты труда, так как применяемая Единая тарифная сетка имеет один недостаток - требует принятия дополнительных централизованных управленческих решений в зависимости от изменяющейся экономической ситуации в стране.

Система стимулирования труда должна быть гибкой, давать непосредственный эффект и возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы специалиста.

Реализация этих и других мероприятий явится важным направлением повышения эффективности работы предприятий и организаций ОАО «Газпром».