

Стратегия и тактика организационных преобразований. Внешние и внутренние барьеры, пути их преодоления

Д. И. Долгов (к.э.н., доцент кафедры менеджмента
и экономики образования
МордГПИ им. М. Е. Евсевьева, г. Саранск),
89053783787,
E-mail: dolgov_dmitry@mail.ru

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;
- б) Структура доходов сотрудников предприятия; формы и системы оплаты труда, структура заработной платы по группам персонала.

Классификация нормирования труда по различным признакам представлена в таблице 6.

Таблица 1 - Классификация нормирования труда

Признак классификации	Содержание классификации
1. По содержанию	Режимов работы оборудования, времени, обслуживания, темпа работы, трудоемкости, соотношения численности различных категорий работающих.
2. По видам затрат времени	Основного технологического времени, вспомогательного, обслуживания рабочего места, на отдых и личные надобности, подготовительно-

	заключительного.
3. По степени дифференциации	Микроэлементные, элементные(на прием, на комплексы приемов), укрупненные (оперативного времени, не полного штучного времени, типовые нормы, единые нормы)
4. По сфере применения	Межотраслевые, отраслевые.
5. По административному признаку	Общероссийские, республиканские, районные, местные
6. По степени директивности	Обязательные для применения, рекомендуемые

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 (1):

$$K_{ci} = \frac{Ч_{fi}}{Ч_{ni}}, (1)$$

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

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

$Ч_{ni}$ - 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.

Основной проблемой управления процессом преобразований является преодоление различных барьеров, препятствующих или замедляющих перемены. Барьеры могут быть внутренними и внешними.

Внутренние барьеры связаны преимущественно со структурой и персоналом. При многоступенчатой иерархии импульсы к преобразованиям, идущие как сверху (от лидеров предприятия), так и снизу (от рабочих, инженеров, экономистов и т. д.), могут затухать и искажаться после прохождения многочисленных иерархических «фильтров».

Барьеры, обусловленные персоналом, являются следствием особенностей производственной культуры и традиций фирмы. Они определяются тем, что можно назвать «генетическим кодом» предприятия. Наиболее глубокие и сложные преобразования требуют изменений именно в «генетическом коде» и значительного времени.

Многие внутренние барьеры связаны с неуверенностью в успехе преобразований. Боязнь отрицательных последствий является ключевой проблемой глубоких изменений.

Внешние барьеры преобразований могут быть обусловлены социально-политической ситуацией, рыночной конъюнктурой и источниками финансирования.

В книге В. Крюгера рассматриваются два вида преобразований: эволюционный и революционный.

Эволюционная модель соответствует естественному ходу производства, позволяет коллективу постепенно осознать сущность и стратегию изменений. В процессе обучения персонал осваивает новые методы, и при первых положительных результатах сотрудники предприятия с большой уверенностью делают следующие шаги. Недостатками эволюционной модели являются длительность преобразований, которые могут отставать от требований окружающей среды, а также атмосфера постоянного неустройства, мешающая продуктивной деятельности.

Революционная (переломная) модель предполагает быстрые, радикальные перемены, которые принципиально меняют сложившиеся стереотипы поведения, методы производства и управления. Такая модель может быть осуществлена только при очень активных действиях руководителей и значительных ресурсах, которые должны быть в наличии перед началом преобразований. Достоинства революционной стратегии: краткие сроки, возможность коренных изменений во всех сферах деятельности предприятия, четкое разграничение фазы «до начала перемен» от фазы «после окончания

перемен». Недостатки данной модели связаны с высоким уровнем нестабильности в период преобразований и ограниченными возможностями коррекции принятых решений в ходе их осуществления.

В. Крюгер отмечает, что вопрос о выборе эволюционного или революционного пути остается открытым.