

## СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ

В статье определена сущность понятия «система организации нормирования труда». Рассмотрен зарубежный и отечественный опыт управления нормированием труда, дана оценка состоянию организации управления нормированием в России в современных условиях. Определены порядок построения рациональной организационной структуры и функции управления на разных уровнях организации нормирования на предприятии.

**Ключевые слова:** система организации нормирования труда, состояние организации нормирования труда, организационная структура управления нормированием труда.

В современных условиях актуальность решения вопросов организации и нормирования труда перенесена на уровень предприятия. Часть 2 ст. 159 гл. 22 «Нормирование труда» Трудового кодекса РФ гарантирует применение системы нормирования труда на предприятии, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором.

*Система нормирования труда* – это комплекс решений по организации и управлению процессом нормирования труда на предприятии, включающий:

- выбор методов и способов установления меры (нормы) труда для работников различных категорий и групп при выполнении ими тех или иных видов работ (функций);
- определение порядка внедрения установленных норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;
- организацию аттестации, замены и пересмотра норм трудовых затрат на базе оценки уровня их напряженности, прогрессивности и других качественных показателей;
- создание системы показателей (производительности труда, численности и других трудовых показателей), обеспечивающих управление нормированием труда, а также соответствующей документации (отчетной, статистической и прочей), необходимой при решении задач нормирования по предприятию в целом и его подразделениям и др. [7].

Разработка и применение системы определяются масштабом и типом производства, текущими и перспективными задачами управления, целями хозяйственной деятельности предприятия, а также наличием и качеством норма-

тивно-методического, информационного и кадрового обеспечения проблемы.

Таким образом, управление нормированием труда следует рассматривать как подсистему управления предприятием в целом, совместную деятельность руководителей и специалистов соответствующих служб (отдела труда и заработной платы, отдела кадров, отдела главного технолога (металлурга) и многих других.

О признании роли нормирования труда с позиции его комплексного воздействия на все стороны деятельности предприятия свидетельствует *зарубежный опыт организации нормирования труда*.

Вопросы управления нормированием труда в развитых странах обычно оговариваются в коллективных соглашениях между работниками и предпринимателями. В них, в частности, предусматриваются: особые правила, обеспечивающие справедливость использования норм; гарантии минимальной заработной платы; право рабочих принимать участие в разработке норм; условия, регламентирующие порядок использования и пересмотра норм труда.

Одной из наиболее значимых тенденций в организации нормирования труда в странах с развитой рыночной экономикой является усиление координационной деятельности центральной службы нормирования труда в рамках всей фирмы, нацеленной на создание единой нормативно-информационной базы с целью более эффективного решения целого ряда общехозяйственных, организационно-экономических, социальных и технических вопросов. Так, в США политика повышения производительности труда и качества трудовой жизни связана с деятельностью министерства труда, где функционирует отдел производительности

и технологии, основными функциями которого являются измерение и анализ производительности по секторам и отраслям экономики, исследование влияния научно-технического развития отраслей на рабочую силу и разработка соответствующих рекомендаций. В Великобритании действуют общенациональные и отраслевые правила и стандарты, регулирующие процессы установления, замены и пересмотра норм труда. В Японии успешно функционирует общенациональный центр производительности, специализирующийся на вопросах анализа человеческого фактора в управлении и производстве, предоставления и реализации социальных гарантий, внедрением систем стимулирования и социальной защитой работников при повышении напряженности норм труда [1].

Таким образом, нормированию труда в странах с развитой рыночной экономикой отводится значительная роль некоммерческим центрам, а следовательно, государственным органам в управлении нормированием труда.

Важнейшей тенденцией в управлении нормированием труда является также расширение связей с консультативными фирмами, занимающимися этой проблемой на достаточно высоком профессиональном уровне, а также владеющими программным обеспечением решаемых вопросов при использовании высокоэффективной вычислительной техники и т.п.

*Основы отечественной теории и методологии нормирования* и организации труда формировались одновременно с развитием советской экономики.

В 1920-е годы преобладало так называемое «тарифное нормирование», то есть расценки за труд устанавливались путем расчета норм времени на производство единицы продукции. Нормы времени устанавливались опытно-статистическим методом или на основе демонстрации выполнения нормируемого трудового процесса рабочими высокой квалификации.

Именно тогда развернулось массовое движение за совершенствование трудовых процессов, всемерную экономию и рациональное использование рабочего времени, что объяснялось объективной необходимостью радикального повышения производительности труда.

Для проведения соответствующих исследований и внедрения их результатов в производство создавались отраслевые научно-иссле-

довательские институты и лаборатории. Ведущим среди них был Центральный институт труда (ЦИТ), сыгравший огромную роль в формировании основополагающих принципов научной организации и нормирования труда.

В 1930-е годы получили развитие теория «экономии времени» на труд, а также исследования трудовых процессов с применением технических средств (осциллографии, фото- и киносъемок и т.п.), изучение и распространение передовых методов труда, обеспечивающих рост производительности труда, освоение новой техники. Были разработаны первые нормативные материалы для нормирования различных видов работ в отраслях народного хозяйства, положения по организации нормирования труда, методология и т.п. В эти годы стало широко использоваться понятие «техническое нормирование».

В 1940–1950-е годы научные изыскания в сфере труда активизировались: в основном сложились базовые подходы к нормированию труда и его организации на различных уровнях управления, его методическое обеспечение.

На предприятиях создавались отделы труда и заработной платы, технико-нормировочные бюро с целью расширения сферы нормирования труда.

Большой вклад в развитие оптимальных методов установления норм затрат труда внесли Ф. Ковалев и В. Иоффе, которые, по существу, положили начало теории микроэлементного нормирования по трудовым движениям.

Тогда же получают развитие новые формы организации труда (например, бригадные и др.), в связи с чем повышается роль норм трудовых затрат в качестве меры труда каждого работника и меры оплаты коллективного труда.

В 1960-е годы техническое нормирование становится плановым и централизованным. Руководство сферой нормирования и организации труда было возложено на Государственный комитет СМ СССР по труду и заработной плате, при котором были созданы НИИ труда и Центральное бюро промышленных нормативов по труду (ЦБПНТ).

Импульс развитию научно-исследовательских работ и расширению сферы практического использования их результатов дали Рекомендации Всесоюзного совещания по организации труда. Участники совещания приняли решение о создании единой государственной системы уп-

равления трудом, в том числе его производительностью, нормированием и организацией, а также определили основные направления развития научной организации труда. В соответствии с Рекомендациями техническое нормирование труда стало рассматриваться в качестве его важнейшего элемента.

Постепенно в связи с усложнением процесса измерения затрат рабочего времени стали создавать автоматизированные системы управления трудом, в том числе на основе нормированных затрат времени.

К 1990-м годам отечественные ученые и практики разработали теорию и методологию принятия решений в области нормирования и организации труда. Нормативная база по труду включала более 750 наименований сборников нормативов по труду применительно к отраслям народно-хозяйственного комплекса.

В НИИ труда были разработаны методические рекомендации по нормированию труда рабочих различных специальностей: основных и обслуживающих основное производство при многостаночной, бригадной формах организации труда, совмещении профессий и т.п.

Модель нормирования труда в целом была направлена на выполнение и перевыполнение плановых заданий по производству продукции заданного качества, а в конечном итоге – на экономное использование рабочего времени. Таким образом, организация работы по нормированию труда в большей степени имела целью экономию трудовых затрат на производство продукции, в меньшей учитывались конечные результаты.

В 1990-е гг. *при переходе от государственной директивной экономики к негосударственной рыночной* происходило стихийное свертывание государственной системы управления организацией и нормированием труда. Она ограничилась разработкой методической и нормативной информации для государственных служащих. Многие отраслевые органы управления и координации были закрыты. На большинстве предприятий работа по нормированию труда не проводилась. Службы, занимающиеся вопросами нормирования на предприятиях, ликвидировались или сокращались.

В результате сегодня сильно устарела нормативно-методическая база, не хватает квалифицированных специалистов по нормированию труда, практически отсутствует автоматизи-

рованное нормирование. Возникшие консалтинговые фирмы оказывают услуги в области организации нормирования труда, но свои технологии, свое ноу-хау обычно не афишируют. К тому же их услуги стоят дорого.

*Современное нормирование труда в России* представляет собой не систему, а конгломерат. Советская экономическая система разделилась на отдельные слабо связанные между собой блоки: отрасли (например, газовая), корпорации (например, нефтяные, информационные), отдельные предприятия. Соответственно разделилась и система нормирования труда.

В целом информация в области нормирования труда резко сократилась. Популярная литература по нормированию труда сейчас издается, но это, как правило, слегка осовремененные советские справочники по научной организации труда. В них рассказывается, каким должно быть нормирование труда в идеале. Другой литературы практически нет. Да и труды Тейлора не издаются практически с 1931 г.

Предоставляя организациям практически полную самостоятельность в вопросах управления нормированием труда, государство должно создать систему управления, предусматривающую организационное, правовое и экономическое воздействие на эффективность работы организаций по совершенствованию нормирования труда. Государство должно помочь в восстановлении сети научно-исследовательских структур по труду, нормативно-исследовательских, проектных и других организаций, способных заниматься решением рассматриваемой проблемы.

Отказ от административного вмешательства в управление процессами нормирования труда в организациях не должен повлечь за собой отказ от централизованной разработки межотраслевых и отраслевых норм и нормативов затрат труда. Централизация разработки позволит не только оказывать существенную помощь организациям, особенно малым, но и исключит дублирование разработки аналогичных нормативов, повысит их качество и ориентирует организации на достижение прогрессивных организационно-технических условий и максимальное снижение издержек производства [2].

Государство должно заняться кадровым обеспечением служб предприятий специалистами в области нормирования труда. В этой связи

необходимо принять меры по подготовке кадров по труду и повышению квалификации специалистов, занятых организацией и нормированием труда.

Таким образом, на смену государственной системе организации труда приходит система, которую можно назвать корпоративной (табл. 1).

Старые информационные связи уступают место новым. Вопросами организации труда занимаются корпоративные органы управления. Самостоятельные предприятия активно включаются в систему повышения квалификации, а финансово успешные компании привлекают консалтинговые фирмы. Плюс новой системы – ее построение во многих случаях на автоматизированной основе с привлечением новых информационных технологий [5, с. 16].

Во многих корпорациях организация нормирования труда находится на стадии становления. Серьезное внимание нормированию численности персонала уделяют крупные *предприятия газовой и нефтяной отраслей*, а также министерства и ведомства.

В целях повышения эффективности производства в ОАО «Газпром» ведется работа по снижению производственных затрат за счет оптимизации организационных структур управления, разработки и внедрения прогрессивных норм и нормативов труда, рационального использования трудовых ресурсов, рационализации рабочих мест.

Начиная с 1997 года на предприятиях Газпрома воссоздана сеть нормативно-исследовательских подразделений, создана единая система управления нормированием труда, проведена огромная работа по разработке и пересмотру отраслевых нормативных материалов для нормирования труда.

В целях организации единой политики в области управления нормированием труда в структуре администрации ОАО «Газпром», в составе департамента по управлению персоналом, было создано управление нормирования и оплаты труда. Кроме того, была воссоздана Центральная нормативно-исследовательская станция (ЦНИС), а также нормативно-исследовательские станции и лаборатории в различных регионах.

В состав ЦНИС ОАО «Газпром» в настоящее время входят:

- отдел организации и нормирования труда, занимающийся разработкой нормативов численности рабочих и норм трудоемкости на выполнение различных видов работ в газовой промышленности;

- отдел совершенствования управления производством, в задачи которого входят анализ и разработка типовых организационных структур управления газодобывающих и газотранспортных предприятий, разработка отраслевых нормативов численности служащих;

- отдел совершенствования условий оплаты труда, проводящий анализ практики применения методов, форм и систем оплаты труда, социального обеспечения в ОАО «Газпром», анализ динамики доходов работников газовой промышленности.

Свою работу в области нормирования труда управление начало с укомплектования кадрами нормативных станций и лабораторий. Для углубления их знаний в области нормирования труда 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

Таблица 1. Корпоративная российская система организации труда

Уровень управления	Органы управления и координации	Задачи
Государственный	Научно-исследовательский институт труда Центральное бюро нормативов по труду	Разработка межотраслевых методических и нормативных материалов для государственных служащих
Корпоративный	Корпоративные органы управления трудом и зарплатой Консалтинговые фирмы	Разработка корпоративных методических и нормативных материалов
Предприятия	Отделы труда и заработной платы	Проведение работ по нормированию труда

подразделений, их основные функции по управлению нормированием труда на уровне администрации ОАО «Газпром», предприятий и организаций, порядок разработки и утверждения нормативных материалов:

– положение по организации и планированию нормативно-исследовательских работ по труду ОАО «Газпром»;

– типовое положение о нормативно-исследовательской станции (лаборатории) организации ОАО «Газпром»;

– единая система управления нормированием труда в ОАО «Газпром»;

– положение о порядке разработки нормативных материалов для нормирования труда в ОАО «Газпром»;

– методические рекомендации по разработке типовых организационных структур управления и нормативов численности служащих организаций ОАО «Газпром» и др.

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

В результате проведенная работа по созданию системы управления нормированием труда, единого порядка по организации и проведению нормирования труда позволила рассчитать оптимальную численность работников предприятий ОАО «Газпром», приостановить необоснованный рост численности работников и, как следствие, добиться существенной экономии финансовых ресурсов.

Успех реализации принятой системы нормирования труда на любом предприятии зависит от организационной структуры управления и форм ее построения.

При проектировании *организационных структур управления нормированием труда* на предприятии (ОСУНТ) необходимо соблюдать следующие требования:

1. Организационная структура управления должна строиться с минимально возможным числом иерархических ступеней.

2. Система управления должна быть адаптивной, то есть должна быть способна изменять структуру в определенных пределах в соответствии с:

а) изменяющимися общими целями управления;

б) изменяющимися частными целями управления;

в) изменением условий, в которых осуществляется управление;

г) изменением качества отдельных элементов (людей, технических средств управления);

д) накоплением опыта функционирования (самосовершенствование).

3. В системе управления необходимо добиваться кратчайших путей прохождения информации.

4. За выполнение каждой элементарной функции управления нормированием труда должен полностью отвечать один работник органа управления. При сведении нескольких элементарных функций управления нормированием труда в одну укрупненную все исполнители каждой элементарной функции должны быть подчинены исполнителю укрупненной функции.

5. Экономическая целесообразность ОСУНТ предполагает выполнение каждым работником органа управления только таких видов работ, которые соответствуют их деловой квалификации.

6. Распределение функций управления нормированием труда между исполнителями и построение иерархических ступеней в органе управления должны предусматривать некоторую рациональную степень централизации, при которой, с одной стороны, достигаются достаточная специализация и полнота использования технических средств, а с другой – обеспечивается достаточная оперативность управления, свойственная децентрализации вообще [5].

Организационные структуры, формы и системы управления нормированием труда определяются общей структурой управления предприятием, характером, типом и объемом выпускаемой продукции и т.п., в целом – задачами производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия. Служба по нормированию труда может иметь уровень управления, отдела, бюро (группы) и другие.

Построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии, как правило, включает решение следующих вопросов:

– распределение работ по нормированию труда между различными службами (например, отделом организации труда и заработной платы и службами главного технолога и главного металлурга; службой организации труда и службой технико-экономического планирова-



ния; отделом организации труда и заработной платы и информационно-вычислительным центром и т.п.) предприятия;

– распределение работ по нормированию труда между общезаводскими и цеховыми службами, между любыми подразделениями предприятия;

– осуществление информационных связей службы отдела труда и заработной платы с другими техническими и управленческими службами по вопросам нормирования труда;

– определение подчиненности заводских и цеховых служб по нормированию труда в общей системе управления предприятием в целом.

В зависимости от масштаба и структуры предприятия организация работы по нормированию труда может быть построена по централизованной, децентрализованной и смешанной системе.

*Централизованная система организации нормирования труда* предусматривает сосредоточение нормативно-исследовательской работы в общезаводских службах, как правило, в отделе организации труда и заработной платы.

В практической деятельности предприятий встречаются две разновидности централизованной системы организации нормирования труда, характеризующиеся централизацией расчета норм трудовых затрат в отделе труда и заработной платы или в отделе главного технолога.

В первом случае в отделах организации труда и заработной платы создаются бюро нормирования, специализирующиеся по видам работ.

Во втором случае в технологических отделах создаются группы нормирования труда, которые рассчитывают нормы труда одновременно с разработкой технологических процессов. Это в значительной степени повышает ответственность технологов за экономичность разрабатываемых процессов. Часто технологами выполняются и другие работы, как, например, внедрение норм труда, подготовка материалов к пересмотру и замене действующих норм трудовых затрат, функции учета, анализа и составления отчетности по трудоемкости.

*Децентрализованная система организации нормирования труда* предусматривает установление норм затрат труда непосредственно в цехах (иных структурных подразделениях предприятия). Она предполагает двойное подчинение нормировщика: методическое – начальни-

ку отдела труда и заработной платы, административное – начальнику цеха.

Система целесообразна на крупных предприятиях, как правило, со среднесерийными и мелкосерийными типами производства, где установление норм в централизованном порядке затруднительно. Система может быть эффективна только при условии укомплектования производственных подразделений квалифицированными кадрами по нормированию труда. На предприятиях, где преобладают укрупненные методы нормирования труда (на основе типовых норм и укрупненных нормативов времени), установление норм может быть поручено работникам производственных подразделений, например мастеру, начальнику участка и др., при общей координации и методическом руководстве этой работой со стороны отдела труда и заработной платы. Это предприятия с преобладанием аппаратурных процессов, геологоразведочные, лесозаготовительные и т.п.

При децентрализованной системе организации нормирования труда на предприятии не обеспечивается равная напряженность норм на однородные технологические операции. Кроме того, нормировщик часто занят выполнением несвойственных для него функций, что при большом количестве действующих норм затрудняет возможность их качественного анализа и своевременной замены и пересмотра.

*Смешанная система организации нормирования труда* имеет разновидности в зависимости от вариантов перераспределения функций между теми или иными службами предприятия. Вариант смешанной системы целесообразен на предприятиях со среднесерийным типом производства, когда установление норм на основную продукцию в основном производстве осуществляется в отделе труда и заработной платы, а на осваиваемую продукцию и разовые работы — децентрализованно, в цехах.

На некоторых предприятиях в отделе труда и заработной платы централизована функция расчета норм труда, а анализ и контроль их качества, оформление нарядов, составление отчетов и другая текущая работа выполняются нормировщиками в цехах.

В настоящее время многие специалисты и практики придерживаются мнения о необходимости шире использовать централизованную систему организации нормирования тру-

да, вводить в состав ее служб специалистов различного профиля, в том числе конструкторов, технологов, физиологов, психологов наряду со специалистами по труду. Централизованная система нормирования труда по сравнению с другими системами обеспечивает:

- единую политику в сфере нормирования труда на предприятии;
- более полное и эффективное использование рабочего времени нормировщиков и их равномерную загрузку за счет специализации по отдельным видам работ;
- более высокое качество и равную напряженность норм труда в разных производственных подразделениях предприятий;
- своевременную и качественную разработку технически обоснованных норм на основе использования межотраслевых и отраслевых нормативов, используя при этом современные

технические средства, что часто недоступно цеховым нормировщикам;

– нормировщики и иные специалисты не подвластны влиянию руководителей линейных подразделений, которые не всегда заинтересованы в применении технически обоснованных норм [4, с. 95].

При всех системах управления отдел организации труда и заработной платы должен обеспечить методическое руководство работой и оказывать помощь цеховым службам, а также координировать работу по снижению трудовых затрат, контролировать качество действующих норм и нормативов по труду и обеспечить их своевременную замену и пересмотр. В производственных подразделениях ответственность за состояние нормирования труда должен нести руководитель данного подразделения и непосредственно руководитель цеховой службы нормирования труда.

12.05.2011

**Список литературы:**

1. Давыдовский Ф.Н. Нормативный подход к формированию механизма управления реструктуризацией на основе регламентации // Электронный научно-информационный журнал. Системное управление. Проблемы и решения. – 2006. – Выпуск 5.
2. Дмитриев А. Д. Организационные основы управления нормированием труда: Автореф. канд. дисс. М., 1999. – 30 с.
3. Литовченко Н.Н. Особенности организации нормирования труда на предприятиях в условиях рыночной экономики // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – №9. – С. 41–44.
4. Нигматуллин Ф.Н. Нормирование труда – соотношение экономического и юридического подходов // Проблемы развития юридической науки. Тезисы докладов научной конференции (г. Пермь, октябрь 2004 г.). – Пермь: Изд-во Перм. ун-та, 2005. – С. 94–96.
5. Иванов Ю. Нормирование труда: актуальность возрастает // Экономика и жизнь. – 2009. – №43. – С. 16.
6. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: Кнорус, 2005. – 320 с.
7. Система Управление нормированием труда на предприятии. Раздел нормирование труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru>. Дата обращения: 01.05.2011.
8. Суетина Л.М. Перспективы развития теории и методологии нормирования труда в современных условиях // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2009. – №10. – С. 30–34.
9. Суетина Л.М. Система организации нормирования труда на предприятии // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2010. – №7. – С. 16–23.
10. Шкатулла В.И. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. – М.: «Норма», 2007. – 672 с.

Сведения об авторе:

**Матушкина Анна Ивановна**, соискатель кафедры национальной экономики Оренбургского государственного университета, e-mail: ai.matushkina@mail.ru

UDC 331.103.3

**Matushkina A.I.**

Orenburg state university, e-mail: ai.matushkina@mail.ru

**STATE AND PROBLEMS OF IMPROVEMENT OF THE LABOR NORMING ORGANIZATION IN RUSSIAN INDUSTRY**

The author determined the essence of concept “system of the organization of labor norming”. The foreign and domestic experience of control of labor norming is examined, estimation of the state of the organization of control of norming in Russia under the contemporary conditions is given. The order the constructions of rational organizational structure and control function at the different levels of the organization of norming in enterprise are determined.

Key words: the system of the organization of labor norming, the state of the organization of labor norming, the organizational structure of control of labor norming.