



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка комплекса мер по совершенствованию организации труда на
современном предприятии**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

55,75% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«4» декабрь 2024 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1

Жалудков Денис Андреевич

Научный руководитель:

к.т.н, доцент

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск
2024

Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ	10
1.1	Задачи и направления организации труда	10
1.2	Оценка уровня организации труда. Показатели уровня организации труда	19
1.3	Организация рабочих мест, как элемент управления персоналом	27
	Выводы по первой главе	45
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «УРАЛКОРД»	47
2.1	Анализ институциональной среды базы исследования	47
2.2	Анализ уровня организации труда в системе управления персоналом ЗАО «Уралкорд»	63
2.3	Совершенствование организации и технологического обеспечения рабочих мест основного персонала	94
	Выводы по второй главе	111
	Заключение	112
	Список использованных источников	118
	Приложения	126

Введение

Актуальность исследования. Решение проблем роста уровня организации труда, как и в советский период, является предметом многочисленных исследований и постоянной практической работы специалистов промышленных предприятий. Организация труда способна генерировать существенный потенциал роста эффективности российской экономики в целом и хозяйствующих субъектов в частности с позиции социально-экономических аспектов использования кадрового потенциала и имущественного комплекса предприятия.

В настоящее время руководители предприятий признают, что организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, что является основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики. Но изменить устоявшиеся принципы организации труда решаются не все руководители. Причиной этого часто является недостаточно глубокое знание содержания категории «организации труда», обычно руководители не обладают целостной информацией об истории развития организации труда, о специфических особенностях организации труда на предприятиях разных стран и о современных направлениях совершенствования организации труда.

Важность правильной организации рабочего места сотрудника объясняется тем, что там человек проводит треть своей сознательной жизни. Потери рабочего времени из-за плохой организации труда составляют от 10 до 40% общего фонда, в среднем — 25%. Это огромные резервы повышения эффективности управления. Поэтому стоит подумать о планировке, дизайне, мебели и оборудовании рабочего места, так как все это влияет на производительность труда, настроение и здоровье. Процесс труда всегда представляет собой совокупность определенных действий работника на рабочем месте. Производительность труда прямо пропорционально зависит от организации рабочего места.

Степень разработанности проблемы исследования. В советский

период было опубликовано большое количество работ по проблемам организации труда, в частности, труды Ю.Д.Ананьева, Е.Г.Антосенкова, А.А.Атаева, В.А.Афанасьева, Р.А.Баткова, И.Ф.Беляева, З.С.Богатыренко, В.И.Бузыкина, Л.М.Данилова, Д.Н.Карпухина, К.И.Лисовой, В.Г.Макушина, И.С.Маслова, В.А.Никитина, М.Л.Овсянниковой, К.В.Проценко, А.А.Пригорина, Г.Э.Слезингера, А.М.Смолкина, Л.И.Широковой, Р.А.Яковлева.

Однако существующие подходы к исследованию проблемы, представленные в современной литературе, в частности, в работах Виханского О.С., Наумова А.И., Волгина А.П., Голованова А.А., Скаржицкого М.И., Грачева М.В., Дмитриева Ю.А., Звягина А.А., Егоршина А.П., Кольцова В.И., Кричевского С.Л., Кибанова А.Я., Грачева М.В., Иванцевича Д.М., Лобанова А.Г., Генкина Б.М., Русиновой Ф.М., Никулина Л.Ф., Старобинской Э.Е., Травина В.В., Дятлова В.А. практически не затрагивают такую важнейшую задачу, как комплексный анализ эффективности организации рабочего места, ее взаимосвязь с эффективностью труда. В отдельных работах рассматриваются названные аспекты, однако без учета их взаимосвязи с организацией рабочего места. Научная литература, посвященная рассматриваемой проблеме, в том числе изданная в последние годы, либо базируется на неактуальных взглядах, либо недостаточно раскрывает новые подходы. Между тем вопросы организации рабочего места, управления ею остаются актуальными.

Объектом исследования является организаций труда промышленного персонала.

Предмет исследования – организация рабочего места, как инструмент повышения эффективности организации и производительности труда.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности организации и производительности труда за счет усовершенствование обеспечения рабочих мест в системе организации труда в условиях промышленного предприятия.

Гипотеза исследования заключается в том, что если усовершенствовать

технологическое оснащение рабочих мест в системе организации труда, то эффективность труда повысится.

Исходя из указанной цели работы, основными **задачами исследования** являются:

1. изучить теоретические и методические аспекты организации рабочего места в системе организации труда в современных условиях;
2. провести анализ внешней и внутренней среды базы исследования.
3. Провести анализ уровня организации труда.
4. выявить резервы роста эффективности организации труда в части технологического обеспечения рабочих мест на ЗАО «Уралкорд».
5. Разработать мероприятия по совершенствованию технологического обеспечения рабочих мест промышленного персонала ЗАО «Уралкорд» и оценить их экономико-социальную эффективность.

Методологическая и теоретическая база исследования. В теоретическую основу диссертации положены структурно-функциональный, системный и деятельностный подходы.

Системный подход дал возможность исследовать управление человеческими ресурсами как целостное явление с присущими ему интегративными качествами и свойствами, структурными особенностями, во всем многообразии его связей в системе «организация - группа - индивид». Применение структурно-функционального подхода (Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Мертон) позволило выделить элементы субъект-объектного взаимодействия в системе управления человеческими ресурсами организации и рассмотреть возможность для улучшения инновационной деятельности организации на основе оценки внутренних и внешних факторов влияющей среды.

В рамках деятельностного подхода (В.В. Давыдов, Е.П. Ильин, А.Н. Лентьев, Е.И. Степанов) выявляются элементы модели профессиональной мотивации сотрудников организации на инновационную деятельность. Для теоретического анализа проблемы исследования большое значение, имели работы М. Армстронга, Д. Геста, Дж. Коула, Дж. Сторея, С. Фомбрана, Н. Тичи,

М. Девана, в которых был проведен анализ моделей управления человеческими ресурсами организации и даны базовые их характеристики. В своем исследовании инновационных процессов в организации автор опирался на труды таких авторов, как Й. Шумпетер, Друкер, А.И. Пригожин, и др., где теоретический анализ охватывает не только виды нововведений, но и процессы их активного воздействия на различные стороны жизни общества.

Положения, выносимые на защиту:

1. расширена классификация рабочих мест за счет дифференциации рабочих мест исходя из сложности и вредности труда как элемента системы организации труда;
2. уточнены принципы и функции обслуживания рабочих мест как элемента системы организации труда;
3. на основании анализа уровня организации труда выявлены резервы роста организации и эффективности труда за счет обеспечения рабочих мест как элемента системы организации труда в условиях промышленного предприятия;
4. разработаны и внедрены рекомендации по совершенствованию организации рабочих мест в системе организации труда на основе внедрения технологических решений, обеспечивающие повышение уровня организации и эффективности труда.

Научная новизна:

1. Расширена классификация рабочих мест за счет дифференциации рабочих мест исходя из сложности и вредности труда как элемента системы организации труда.
2. Уточнены принципы и функции обслуживания рабочих мест как элемента системы организации труда.
3. Предложен комплекс технологических преобразований, обеспечивающий повышение уровня организации и эффективности труда.

Методологической и теоретической основой научного исследования послужили современная экономическая теория, трудовые, мотивационные,

управленческие концепции; методы диалектического анализа, системный, ситуационный и междисциплинарный подходы. В работе применяются различные методологические и концептуальные подходы к анализу предмета исследования; широко используются научные труды отечественных и зарубежных ученых, обширные статистические материалы, в том числе собранные в ходе анализа и оценки состояния организации труда на предприятиях промышленности и инфраструктуры г. Магнитогорска, а также данные социологических исследований, проводимых среди их работников. Сформулированные в диссертации теоретические положения и выводы дают основу для дальнейшего изучения проблем организации рабочих мест в системе организации труда в современных условиях.

Положения данной работы конкретизируют научные представления о системе организации труда в системе управления персоналом промышленных организации, механизмах становления инновационной организационной структуры и могут быть использованы как базовый элемент в разработке комплексной системы управления производственными процессами в системе как социального, так и организационного управления.

Практическая значимость исследования в разработке конкретных рекомендаций по организации рабочих мест в системе организации труда сотрудников организации с целью повышения эффективности их труда.

Положения и выводы диссертации могут быть использованы при чтении курсов «Экономика труда», «Организация и нормирование труда», «Управление человеческими ресурсами», «Нормирование труда».

Методы исследования. В работе использовались методы экономического анализа, методы горизонтального и вертикального анализа персонала организации, SWOT и PEST метод анализа внешней среды, методы индексного и структурного анализа, методы факторного анализа на основе абсолютных разниц.

База исследования. Закрытое акционерное общество «Уралкорд». Сокращенное название ЗАО «Уралкорд» Адрес базы исследования: 455007, город Магнитогорск, улица 9 Мая, д. 3

Этапы исследования. На первом этапе (2021 г.) осуществлялось осмысление теоретико- методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы организации труда и обслуживания рабочих мест в научной литературе и специальной практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

На втором этапе (2022 г.) уточнялись задачи, цель исследования, выявлялись специфика и особенности организации и нормирования труда, технологического процесса в условиях промышленного предприятия. Выявлялись резервы роста эффективности труда за счет совершенствования технологического обеспечения рабочих мест основного персонала.

Третий этап (2023 гг.) включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Внедрение результатов исследования осуществлялись посредством публикаций и выступлений по теме диссертационного исследования на научно-практических конференциях ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ». Публикации по исследованию:

1. Жалудков Д.А. Организация труда промышленного предприятия в системе управления персоналом / Д.А. Жалудков // ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ

ОБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПРАКТИКА. — Вып. 15. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2023. — С. 201-204— 257 с. — ISBN: 978-5-93162-593-5.

2. 1. 1. Жалудков Д.А. Совершенствование технологического обеспечения рабочих мест как элемента организации труда в условиях ЗАО «Уралкорд» / Д.А. Жалудков // ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕХНОЛОГИИ, ПРАКТИКА. — Вып. 15. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера", 2023. — С. 204–209. — 257 с. — ISBN: 978-5-93162-593-5.

Структура магистерской диссертации включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников. Исследование изложено на 129 страницах, список использованных источников содержит 87 источников используемой литературы. Также включены таблицы и рисунки.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ

1.1. Задачи и направления организации труда

Для того чтобы принять в данной работе определение организации труда рассмотрим толкования, данные в энциклопедическом словаре двум терминам.

Организация (франц. organisation - от ср.-век. лат. organizo - сообщаю стройный вид, устраиваю),

1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением.

2) Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

3) Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Применяют к биологическим, социальным и некоторым техническим объектам, фиксируя динамические закономерности, т. е. относящиеся к функционированию, поведению и взаимодействию частей; обычно соотносится с понятиями структуры, системы, управления.

Труд – целесообразная деятельность человека, направленная на сохранение, видоизменение, приспособление среды обитания для удовлетворения своих потребностей, на производство товаров и услуг. Труд как процесс адаптации человека к внешней среде характеризовался развитием и совершенствованием разделения труда, его орудий и средств.

Исходя из данных определений, можно представить организацию труда (рис.1) как управленческое воздействие на процесс труда для придания согласованности и упорядоченности взаимодействия, вовлеченных в него элементов с целью достижения запланированного результата с наименьшими временными и материальными затратами. Организация труда в широком смысле — это процесс упорядочения элементов трудовых процессов.

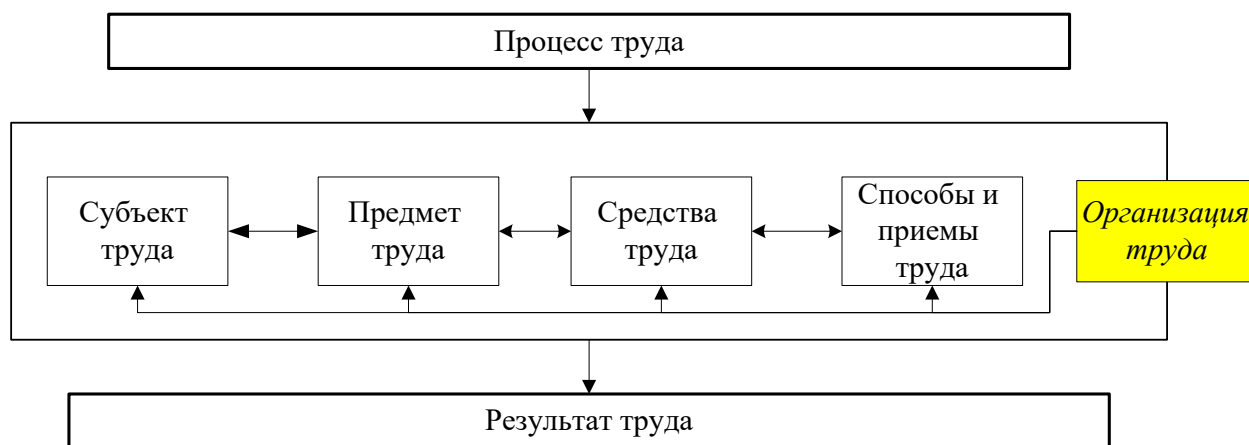


Рис.1. Трудовой процесс как система

Таким образом, организация труда представляет собой комплексную систему обеспечивающую взаимосвязь элементов труда в процессе трудовой деятельности и направленную на достижение требуемой результативности.

В зависимости от уровня в структуре экономики и масштабов производства организация труда обеспечивает решение различных задач. Так можно выделить специфические формы организации труда на мировом уровне в условиях глобализации, в рамках национального хозяйства, в отраслях экономики, на отдельных предприятиях и на конкретных рабочих местах. Во всех случаях организация труда направлена на повышение экономической эффективности осуществляемых процессов, повышение производительности труда и максимальное удовлетворение потребностей трудящихся и общества.

В данной работе мы будем рассматривать организацию труда на металлургическом предприятии, поэтому приведем несколько определений организации труда данных современными авторами в различных источниках.

Организацию труда следует рассматривать как систему и как деятельность, одну из управленческих функций. Организация труда как система на уровне предприятия - это совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства и работников друг с другом, обеспечивающая определенный порядок протекания трудового процесса, характер функционирования рабочей силы и средств производства и определенную эффективность трудовой деятельности. Организация труда как деятельность - одна из управленческих функций, часть управления предприятием (организацией) по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, а

также коренному ее преобразованию на основе организационных нововведений. При этом данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия.

Организация труда – составная часть организации производственной деятельности и одна из функций управления производством.¹

На уровне предприятия организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и с друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов деятельности предприятия.²

Другими словами «организация труда на предприятии – совокупность мероприятий, обеспечивающих необходимую пропорциональность в расстановке работающих и рациональное использование рабочей силы при данной степени механизации работ и совершенства технологии в целях повышения производительности труда и создания условий для всестороннего развития трудящихся³».

В отношении каждого из элементов организация труда решает важные задачи, направленные на:

1. в отношении субъекта труда (работник, коллектив, персонал):

- установление производственного взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом;
- разделение труда и его кооперации между работниками;
- обоснование норм труда;
- применение рациональных форм и методов оплаты, материального и морального стимулирования;
- планирование и учет трудовых показателей;
- обеспечение подбора, подготовки, переподготовки и повышением квалификации кадров;
- создание безопасных и здоровых условий труда;

¹ Рофе А.И. Научная организация труда: учебное пособие. – М.:Издательство «МИК», 1998.-11с.

² Организация, нормирование и оплата труда: Учеб.пособие / А.С. Головачев, Н.С. Березина, Н.Ч. Бокун и др.; под общ.ред. А.С. Головачева. – М.: Новое знание, 2004. – 59с.

³ Экономика труда: учебник./ под ред. Проф. Ю.П. Кокина, проф. П.Э. Шлендера. М.: Магистр, 2010. – 150 с.

- поддержание и укрепление дисциплины труда и т.д.

2. в отношении предмета труда:

- обеспечение своевременности и полноты поставок к рабочему месту;
- обоснование норм расхода материалов;
- установление требований к качеству исходного сырья и материалов
- устранение потерь от брака и т.д.

3. в отношении средств труда:

- обеспечение точности и мощности оборудования;
- установление требований к качеству инструмента;
- поддержание работоспособности оборудования, устранение аварий, инцидентов, незапланированных простоев;
- своевременная замена и обновление техники и оборудования;
- разработку регламентов технического обслуживания и ремонтов и т.д.

4. в отношении способов и приемов труда:

- снижение доли ручного труда, замена его машинным, автоматизацию процессов;
- эффективную организацию рабочих мест и организации их обслуживания;
- внедрение рациональных приемов и методов труда;
- совершенствование существующих и применение новых технологий;
- обеспечение ритмичного производства и снижение потерь времени;
- совмещение профессий и расширение зон обслуживания и т.д.

Организация труда в производственном коллективе - это система мероприятий, направленных на рациональное использование профессионально-квалификационного потенциала работников с целью неуклонного повышения производительности труда при наиболее эффективном использовании средств производства и благоприятных условиях труда.

Вкратце сущность организации труда можно выразить в следующем:

- повышение технического уровня определяются механизацией и автоматизацией труда, внедрением прогрессивных технологий, модернизацией оборудования, совершенствованием конструктивных и технических характеристик изделий;

- совершенствование управления трудом, организации труда и производства определяется оптимизацией структуры управления, рационализацией управленческого труда, повышением технического уровня управления, нормированием труда и численности персонала, рационализацией труда;

- изменение структуры производства определяется изменением отдельных видов продукции с разным уровнем удельной трудоемкости, изменением объемов производства;

- повышение качества "человеческих ресурсов" определяется ростом общеобразовательного и профессионально-квалификационного уровня, изменением трудовой мотивации.

В условиях промышленного предприятия организация труда также может быть реализована в двух направлениях:

- организация производства устремлена на оптимизацию производственных структур: формирование состава цехов, участков, отделений и обеспечение их эффективного взаимодействия.

- организация управления — вид деятельности, целью которого является создание эффективных структур управления (их называют также организационными структурами).

Внимание к решению проблем организации труда в настоящее время в значительной степени объясняется экономическими задачами повышения эффективности любого производства и социальными факторами, прежде всего, связанными с трудовыми отношениями между работником и работодателем.

Разработка и внедрение системы организации труда на предприятии ставит целью упорядочить взаимодействия человека с предметами и средствами труда, взаимодействия работников между собой в процессе совместной деятельности, установить нормы, условия организация рабочих мест, методы и приемы выполнения трудовых процессов, определить необходимую профессионально-квалификационную подготовку, усилить производственную и трудовую дисциплину. Наиболее эффективное решение этих вопросов может быть достигнуто при организации труда, основанной на достижениях технических, экономических, биологических, социальных и правовых наук. Такая система организации труда считается научно обоснованной.

Организация труда призвана решать следующие задачи:

- технико-технологические, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов. Все решения, принимаемые по проектированию цехов, разработке новых технологических процессов, конструированию оборудования и оснастки и другим направлениям, требуют использования критерия трудоемкости трудовых процессов, устанавливаемой с помощью такого направления организации труда, как нормирование;

- экономические, выражающие направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость изготовления продукции (услуг), высокую рентабельность производства. Такая взаимосвязь обеспечивается на основе выбора оптимальных вариантов разделения и кооперации труда, применения передовых приемов и методов труда на рабочих местах, оптимальных систем их обслуживания, установления обоснованных и напряженных норм труда, комфортных условий труда;

- психофизиологические, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую в течение длительного времени работоспособность работающих, сохранение их здоровья. Это возможно благодаря применению при организации трудового процесса физиологически обоснованных режимов труда и отдыха, оптимизации темпа работ при установлении рабочей меры труда, создания на рабочих местах нормальных условий труда;

- социальные, ставящие целью повышение содержательности и привлекательности труда и решаемые путем выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций или работа.

В современных условиях выживание и эффективное функционирование предприятий в значительной степени зависит от способности менеджмента использовать внутренние ресурсы, к которым относятся знания, навыки работников, а

также организация их труда. Чем более совершенна организация труда, чем больше она соответствует требованиям научного подхода, тем более эффективно и рационально используется рабочее время при существующей управленческой структуре.

При реализации принципов рыночной экономики и пристальном внимании власти к регулированию трудовых отношений, вопросам занятости, модернизации рабочих мест, обеспечению безопасных условий труда возрастает роль организации труда как элемента управления стабильностью экономического, технического и социального развития предприятия любой формы собственности. Состояние организации труда в современном экономическом укладе можно рассматривать в качестве одного из важнейших критериев технико-экономического, организационного и социального обоснования применяемых решений в области управления производством и трудовым потенциалом работников. Требования рынка в части спроса и предложения на выпускаемую продукцию, обеспечения ее высокого качества и конкурентоспособности соответственно повышают требования к установлению обоснованных затрат рабочего времени и его использованию, снижению трудовых затрат на производство единицы продукции, минимизации издержек, оптимизации численности производственных рабочих и управленцев.

Организация труда персонала – одна из важнейших составляющих управления предприятием любого типа. Во времена быстроменяющейся рыночной среды и мощных информационных систем человеческие ресурсы все более определяют способность компании получать прибыль и выживать в условиях нарастающей конкуренции. Для успешной деятельности предприятий необходим поиск наилучших решений в сфере трудовой деятельности, выработка стратегии и тактики повышения эффективности организации труда.

Даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их эксплуатации и обслуживания, а при правильной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат, что и обуславливает необходимость совершенствования организации труда на постоянной основе. В современном мире в выигрыше может оказаться то предприятие, руководство которого планомерно и систематически решает задачи по

достижению высочайшего уровня в области организации труда и управления производством.

1.2. Оценка уровня организации труда. Показатели уровня организации труда

Для металлургических предприятий в условиях крупномасштабного, непрерывного, а зачастую опасного производства вопросы организации труда требуют непрерывного и пристального внимания на всех уровнях сформировавшейся структуры. Основные усилия в сфере организации труда зачастую направлены на совершенствование форм разделения и кооперации труда, применение эффективных форм оплаты и стимулирования труда, разработку и пересмотр норм (времени, численности, выработки, трудоемкости и т.д.), улучшение условий труда на рабочих местах.

Организация и использование рациональных форм разделения труда между цехами, участками и отдельными рабочими местами на основе их специализации и централизации обслуживания производства, предметная специализация цехов, участков, отдельных агрегатов позволяет не только наладить учет затрат по месту их возникновения, но снизить затраты труда на единицу продукции и значительно улучшить качество изделий, работу по выполнению заказов, упростить организацию снабжения сырьем и материалами.

Создание централизованных участков, бригад и оснащение их специализированным инструментом и оборудованием позволяет достичь снижения трудовых затрат, улучшений условий труда культуры производства, повышения качества работы. Пооперационное разделение труда и специализация рабочих на выполнении определенных работ способствует выработке четкого ритма работы, росту мастерства, повышению скорости трудовых движений при приобретении устойчивых навыков работы.

Кооперация труда в свою очередь заключается в установлении рациональных производственных связей между структурными подразделениями предприятия и между отдельными работниками и предпочтение, как правило, отдается бригадной форме. Эта форма позволяет организовать слаженный коллектив, объединенный

единством управления и способный эффективно выполнять производственные задания. Причем бригады могут быть сформированы как специализированные, так и комплексные, состоящие из работников различных профессий.

Такие формы организации труда позволяют в дальнейшем применять подходы по совмещению профессий и расширению зон обслуживания.

Большое значение в системе организации труда имеет организация оплаты и стимулирования труда. Как правило, на металлургических предприятиях применяются повременная и сдельная формы оплаты труда. Их комбинация с установлением вариаций премирования могут быть подразделены на многообразные системы. Правильно построенная система оплаты труда содействует повышению заинтересованности каждого рабочего в непрерывном повышении производительности труда, улучшении качественных показателей выпускаемой продукции, снижении материальных затрат на ее производство. При разнообразии технологических процессов, наличии основных и вспомогательных производств необходимо чтобы система оплаты отражала особенности организации производства и труда в различных подразделениях. При различных оценках сдельной системы оплаты труда высказывается опасение, что стимулирование выработки у рабочих ведет к ухудшению качества продукции и нерациональной эксплуатации оборудования, приводящей к его преждевременному износу. Применение сдельной оплаты труда, как правило, ведет к сокращению затрат времени на единицу изделия, а следовательно, и качества выполняемых работ. Этим объясняется сравнительно невысокий удельный вес работников, работающих по сдельным расценкам в развитых странах. Однако там, где удастся сочетать стимулирование повышения качества выполняемых работ и роста производительности труда, достигается существенный эффект. Возможные недостатки могут быть устранены путем правильного построения системы премирования при выверенном соотношении сдельного приработка за выполнение норм выработки и размера премии за качественные и некоторые другие показатели.

По мере развития технологии, обновления производственных мощностей, повышения квалификации и профессионализма работников требуется пересмотр и установление объективно необходимых затрат труда. Нормирование труда сопровождается совершенствованием его организации по всем направлениям и

выявлением резервов роста его производительности. Таким образом, для промышленных предприятий важно разработать и поддерживать свою нормативную базу, от качественного уровня которой в значительной степени зависит эффективность его работы и темпы дальнейшего развития.

Для металлургического предприятия особое значение имеет соблюдение необходимых пропорций в производственных мощностях подразделений, технической оснащенности и численности персонала, что невозможно без применения норм труда. Нормирование является как бы синтезирующим элементом организации труда, характеризующим эффективность проектирования и использования всех видов ресурсов, количественного значения трудовых затрат. На нормах труда основываются расчеты при конструировании оборудования технологических и организационных процессов, проектировании пусковых объектов, реконструкции действующих цехов. Нормы труда используются при экономических расчетах, определении эффективности внедрения организационно технических мероприятий и решении целого ряда экономических задач.

Необходимо также отметить, что в развитых зарубежных странах нормы труда все чаще используются не для внедрения сдельной оплаты труда, а для проектирования трудовых процессов. Не имея прямой связи с заработком работника, норма времени по существу становится производственно-необходимым временем для выполнения технологического процесса, т.е. призвана выполнять функцию регулятора производственного цикла изготовления продукции. В этом качестве целесообразно использовать нормы трудовых затрат для оперативного управления производством, определения трудоемкости продукции, расчета роста производительности труда, сравнительного анализа и сопоставления результатов труда, оценки уровня техники и технологии, организации производства и труда и, в конечном счете, оценки уровня менеджмента данного предприятия.

Естественно, что в этих условиях возрастают требования к организации нормативно-исследовательской работы на предприятии, к качеству устанавливаемых норм затрат труда, их прогрессивности, обоснованности, напряженности, темпу труда, а также к составу и квалификации специалистов по труду соответствующих служб и структур управления.

Работодатель как собственник средств производства стремится извлечь максимальную прибыль от их применения посредством рационального использования труда работника с минимальными издержками, в т.ч. оптимальной численностью персонала, минимальными затратами рабочего времени при обеспечении высокого качества товара (услуг). Вот почему в странах с развитой рыночной экономикой на предприятиях реализуются программы по нормированию труда, представляющие собой взаимоувязанные мероприятия, направленные на максимальное использование трудового потенциала всех работников путем расширения сферы нормирования, обеспечения высокого качества норм и нормативов, поддержания их на необходимом уровне, формирования высококвалифицированных кадров специалистов.

На предприятиях металлургической отрасли должное внимание должно уделяться улучшению условий труда, охране и защите здоровья трудящихся. Для этого должны разрабатываться мероприятия направленные на:

- устранение неблагоприятных и вредных производственных факторов;
- применение индивидуальных и коллективных средств защиты;
- разработка и внедрение мер, компенсирующих неблагоприятное и вредное воздействие производной среды на организм человека.

1.3. Организация рабочих мест, как элемент управления персоналом

Составной частью организации труда на предприятии является организация рабочих мест.

Рабочее место считается первичным звеном структуры предприятия. Из рабочих мест формируются его низовые подразделения, из которых, в свою очередь, формируются подразделения более высокого порядка, а из них еще более крупные подразделения и т.д. [3 с.23]

Состояние рабочих мест, их организация напрямую определяют уровень организации труда на предприятии. Кроме этого организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник на производстве, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и, в конечном итоге, на производительность труда.

Рабочие места отличаются друг от друга по значительному количеству признаков. Для обобщенного представления о том, какие могут быть рабочие места, нужна их классификация.

- В зависимости от функции, которые выполняет работник, могут быть рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих, младшего обслуживающего персонала, охраны и т.д.
- Рабочие места подразделяются также по профессиональному признаку, т.е. в зависимости от профессии работника, который работает на этом месте. Например, могут быть рабочие места бухгалтера, экономиста по труду, врача-терапевта, делопроизводителя, столяра, машиниста и т.д.
- По виду производства различают рабочие места основного и вспомогательных производств.
- По типу производства могут быть рабочие места массового, серийного и единичного производств. Это деление зависит от величины партий однородных изделий. Если предприятие сосредоточено на выпуске однородных изделий одной или небольшого количества модификаций, то такое производство будет массовым. Если изделия выпускаются сериями, то есть в

ограниченном количестве, то их производство называется серийным. Уникальные изделия, изделия по разовым заказам выпускаются на единичных производствах.

- По степени специализации рабочие места подразделяются на специализированные и универсальные. На специализированных рабочих местах выполняется ограниченный круг работ (операций). Такие рабочие места преобладают на массовых и крупносерийных производствах. Они оснащаются специализированным оборудованием. Универсальные рабочие места приспособлены для выполнения широкого круга работ, они организуются преимущественно на единичных производствах и оснащаются оборудованием универсальным.

По уровню механизации различаются рабочие места для ручных, ручных механизированных, машинно-ручных работ, а также рабочие места

- По количеству основного технологического оборудования рабочие места могут быть без оборудования, одностаночными (одноагрегатными, одноаппаратными) и многостаночными (многоагрегатными, многоаппаратными).

- По месту нахождения различают рабочие места в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей.

- По числу исполнителей - индивидуальные и коллективные.
- По числу смен - одно-, двух-, трех-, четырехсменные.
- По степени подвижности - стационарные и передвижные.
- По рабочему положению - сидя, стоя, переменному - сидя-стоя.
- По условиям труда - с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом.

- По времени использования - постоянные и временные, в том числе сезонные. Постоянное рабочее место предназначено для длительного

(неопределенно долгого) использования. Временное создается для выполнения эпизодических работ.

По характеру использования - функционирующие, нефункционирующие. В том числе: вакантные, резервные, излишние

Основные требования, предъявляемые к оснащению рабочих мест.

Под оснащением рабочего места понимается обеспечение его всеми необходимыми средствами, при помощи которых можно создать работнику условия для эффективного выполнения им своих профессиональных обязанностей. [5 с.40]

Типичными основными видами оснащения являются следующие:

- основное технологическое оборудование, которое предназначено для выполнения основной работы на данном рабочем месте. Это могут быть станки, механизмы, агрегаты, аппараты, конвейерные линии, счетная и вычислительная техника, персональные компьютеры, печатно-множительная техника, пульта управления и т.п.
- вспомогательное оборудование - индивидуальные подъемно-транспортные устройства, транспортеры, тележки, рольганги, склизы для перемещения материалов и др.;
- технологическая оснастка - рабочие и мерительные инструменты, приспособления, запасные части, канцелярские принадлежности для служащих, сменные принадлежности типа картриджей и т.п. для печатно-множительной техники;
- рабочая документация и специальная литература - инструкции, технологические карты, правила техники безопасности, картотеки, дела, справочники, пособия и др.;
- организационная оснастка, к которой относятся рабочая мебель (столы, верстаки, стулья, кресла, шкафы, тумбочки, стеллажи, полки), часы, средства для размещения технологической оснастки и рабочих документов (ложементы, пюпитры, картотеки), приспособления типа подставок, приставок к столам, подлокотников, подножных решеток, упоров. Специфической

разновидностью организационной оснастки будут строительные леса, которые возводятся на сооружаемых или ремонтируемых объектах для доступа строителей к своим рабочим местам;

- средства безопасности - ограждения, экраны, средства индивидуальной защиты (очки, респираторы, перчатки, специальная одежда и обувь), средства противопожарной защиты, вытяжная вентиляция, предупреждающие об опасности надписи и графика др.;

- средства освещения (общего для всего помещения и местного для рабочей поверхности или пространства);

- средства связи с другими рабочими местами и с местом руководителя;

- средства сигнализации (звуковые, световые, знаковые, комбинированные) о неисправностях, аварийных ситуациях;

- рабочая тара для сырья, материалов, полуфабрикатов, готовых изделий, отходов производства (контейнеры, поддоны, емкости для жидких веществ, коробки, ящики);

- средства для поддержания на рабочем месте нормального микроклимата - нагнетательная вентиляция, отопление;

- предметы эстетизации производственного интерьера (портьеры, занавеси, жалюзи, цветочницы, произведения декоративно-прикладного искусства, коврики, дорожки и др.);

- хозяйственные средства для ухода за оборудованием и рабочим местом (щетки, ветошь, совки, веники, масленки, урны для мусора и др.).

Основное и вспомогательное оборудование должно обеспечивать удобство его обслуживания, наладки и ремонта; рациональную рабочую позу (лучше переменную) исполнителя; безопасность эксплуатации и ремонта; возможность применения прогрессивных приемов и методов труда; удобство и легкость управления; экономию физиологических усилий работников и снижение нервно-психической нагрузки на них.

Технологическая оснастка должна соответствовать требованиям технологии производства по своему составу и количеству.

Организационная оснастка призвана обеспечивать эффективное выполнение работником своих обязанностей. При выборе рабочей мебели необходимо считаться с антропометрическими данными и полом работников, иметь регулируемые по высоте сидения и регулируемые по углу наклона спинки сидений. Высота рабочей поверхности столов выбирается с учетом характера работы и пола работников. [4 с.25]

Большое значение имеет выбор средств освещения. При освещении рабочих мест необходимо обеспечить достаточный уровень общего освещения, специальное освещение рабочей поверхности или пространства, одинаковость освещения разных приборов, контраст между рабочими элементами и фоном, отсутствие слепящего действия света и отраженной блескости.

Выбор средств связи и сигнализации определяется спецификой рабочего места. В качестве средств связи могут использоваться телефоны, местные производственные радио и телевидение, станции диспетчерской связи, системы радиовызова. Сигнальные устройства могут быть световыми (сигнальные лампы, светофоры, световые табло, «бегущая строка» и др.), звуковыми (звонки, гудки, сирены, зуммеры и др.), предметными знаками (фигуры, цифры, флажки, символы и др.).

Рабочая тара при соответствующем ее устройстве может существенно облегчить труд и учет выпущенной продукции. В качестве тары предпочтительно использовать специально сконструированные контейнеры, приспособленные к форме и размерам изделий, подлежащих накопанию и транспортировке. Тара должна быть легкой и прочной, позволять быстро укладывать и извлекать предметы, она может отличаться цветом для отдельного учета выпущенной продукции работниками разных смен.

Основные требования к планированию рабочих мест на предприятии

Научная организация обслуживания рабочих мест достигается путем соблюдения некоторых показателей планирования рабочего места. Основные из

них - системность, комплексность, плановость, предупредительность, своевременность, надежность, оперативность, экономичность.

Системность - важнейший принцип НОТ при построении или проектировании обслуживания заключается в том, что организация обслуживания должна быть продумана досконально, здесь не должно быть второстепенных вопросов. Каждый вид обслуживания должен быть тщательно проработан с точки зрения организации работы внутри функционального подразделения, занятого его выполнением, а также с учетом его взаимосвязи с другими видами обслуживания и с организацией работы того рабочего места, которое подлежит обслуживанию.

При системном подходе важно точно сформулировать цель работы. А она состоит в том, что работа по обслуживанию должна быть подчинена потребностям обслуживаемых рабочих мест. Обслуживание происходит от слова «служить». В этом нет ничего, подчеркивающего второсортность. Это такая работа. Без нее производство существовать не может, но она носит подчиненный характер.

Комплексность обслуживания состоит в том, что необходимо организовать в равной степени хорошо все виды обслуживания. Если при высоком уровне обслуживания по одним функциям, будут упущения по другим, то в целом система обслуживания не будет отвечать своим требованиям. Комплексная проработка организации обслуживания означает ее всесторонность, охват всех вопросов обслуживания по всем производственно значимым функциям обслуживания. Полнота обслуживания достигается согласованностью по времени всех видов обслуживания.

Плановость обслуживания означает, что оно должно быть частью внутрипроизводственного планирования. Обслуживание не должно быть стихийным, его следует организовывать на основе расчетов потребности в видах, сроках и объемах обслуживания для каждого рабочего места. Планирование обслуживания необходимо проводить заблаговременно, регулярно, в строго определенные и обоснованные промежутки времени.

Плановость достигается тогда, когда система обслуживания полностью согласуется с системой оперативного планирования сменных заданий и обеспечивает четкую последовательность работы вспомогательных служб и рабочих в соответствии с содержанием основного процесса.

Предупредительность обслуживания означает такую его организацию, которая не допускает остановки производства из-за несвоевременного выполнения работ по обслуживанию рабочего места. Предупредительность - это заблаговременность обслуживания, основанная на расчетах ресурсов работы оборудования и отдельных его частей, на расчетах запасов сырья, материалов, топлива, инструментов на рабочем месте, необходимых для бесперебойной работы.

Руководствуясь принципом предупредительности, ремонтировать оборудование следует не тогда, когда оно вышло из строя, а тогда, когда подошло время для предупредительного ремонта, не смотря на то, что оборудование еще на ходу и его можно использовать. То же относится к запасам на рабочем месте предметов труда, технологической оснастки и др. Они должны постоянно пополняться и быть такими, которые обеспечивают непрерывность производственного процесса. Чтобы достигнуть предупредительности обслуживания, предметы переменного оснащения рабочего места комплектуются заранее: к началу работы все необходимое должно находиться на рабочем месте.

Своевременность обслуживания состоит в строгом соблюдении установленного регламента обслуживания. Все должно делаться вовремя, в установленный срок. От этого зависит четкость работы обслуживаемого рабочего места, поэтому соблюдение такого принципа имеет большое значение.

Надежность обслуживания - это такое его качество, которое достигается системой дублирования, подстраховки на случай непредвиденных нарушений в выполнении функции обслуживания. Работник, получающий обслуживание, должен быть уверен в том, что оно произойдет вовремя, в нужном объеме и

требуемого качества. Надежность обслуживания - это признак высокой его организации.

Оперативность заключается в способности системы обслуживания быстро реагировать на непредвиденные сбои в обслуживании и устранять недостатки. Этот принцип непосредственно связан с принципом надежности, они дополняют друг друга.

Экономичность означает, что организуя систему обслуживания, необходимо рассчитывать разные варианты ее осуществления и выбрать тот из них, который при соблюдении всех выше перечисленных принципов потребует наименьших затрат труда и материальных средств. Принцип экономичности обеспечивается использованием наиболее совершенных технологий обслуживания и установлением величины трудовых и материальных затрат на основе научно обоснованных нормативов для расчета таких затрат. [6 с.43]

Практика показывает, что недостатки в организации обслуживания являются причиной примерно двух третей всех внутрисменных потерь рабочего времени. Чем полнее и совершеннее система обслуживания, тем более организованно протекает процесс труда и эффективнее используется рабочее время.

Существуют разные системы организации обслуживания рабочих мест, которые определяются степенью централизации и специализации вспомогательных работ. Среди них: децентрализованная, централизованная и смешанная системы.

При децентрализованной системе функции обслуживания выполняются либо самими работниками на каждом рабочем месте, либо специальными вспомогательными работниками, имеющимися в каждом подразделении.

Такая система, как правило, далека от совершенства. Ее преимущества для отдельных подразделений состоят в их полной автономности. Руководитель подразделения имеет в своем непосредственном подчинении вспомогательных работников, которые в случае необходимости выполняют работу в соответствии со своей функциональной и профессиональной принадлежностью.

Это удобно для такого руководителя: исполнитель всегда «под рукой», не нужно обращаться к другим подразделениям за помощью, все вспомогательные работы выполняются своими силами.

Недостатки децентрализованной системы обслуживания рабочих мест состоят в том, что вспомогательный персонал используется с низкой эффективностью. Это объясняется, во-первых, тем, что в автономном подразделении практически невозможно иметь набор всех необходимых работников-специалистов, причем разной квалификации, для выполнения всего разнообразия вспомогательных работ. Для отдельного подразделения это было бы слишком накладно. Поэтому приходится ограничивать число таких работников. Но ведь каждая работа требует определенной квалификации, а при ограниченной численности вспомогательных работников их квалификация в редких случаях будет соответствовать квалификации работ. В одном случае придется ставить высококвалифицированного работника на выполнение простых работ и тем самым переплачивать ему, в другом - недостаточно квалифицированный работник вынужден будет выполнять работы большой сложности, что чревато браком или низким качеством выполнения работ.

Во-вторых, при децентрализованной системе обслуживания довольно трудно обеспечивать нормальную и стабильную занятость всех вспомогательных работников. Возможны ситуации, когда потребность в каком либо виде обслуживания временно отсутствует, тогда возникает проблема, чем занять работников. Но нередки и ситуации, когда появляется необходимость в большом объеме каких-то определенных работ, а числа работников для их выполнения не хватает, тогда прибегают к сверхурочным работам, к «авралам», к переброске основных работников на выполнение вспомогательных работ, что также чревато потерями для предприятия.

Централизованная система обслуживания создает возможности для организации эффективного использования вспомогательного персонала⁴⁰. Эффективность достигается за счет того, что в рамках крупного подразделения или предприятия, сосредоточенного на выполнении какой-то функции по

обслуживанию рабочих мест, можно создать специализированные участки по выполнению разных работ. На такие участки можно установить специализированное оборудование, подобрать соответствующий персонал, обеспечить их постоянной работой за счет возрастания общего объема работ.

Минусы централизованной системы обслуживания состоят в том, что для реализации своих достоинств и преимуществ она требует высокой организации труда и производства. Если же этого нет, то преимущества централизации функций обслуживания могут быть перекрыты недостатками, вызываемыми нарушением плана обслуживания, невыполнением в срок заказанных работ.

В чистом виде указанные выше системы обслуживания встречаются редко. Наиболее распространена смешанная система обслуживания, при которой одна часть функций обслуживания осуществляется централизованно, а другая часть - децентрализованно. В смешанной системе обслуживания сохраняются достоинства и недостатки обеих выше рассмотренных систем. А общий итог плюсов и минусов зависит от того, какая доля вспомогательных работ централизована, а какая нет. Чем выше удельный вес централизованных работ, тем может быть выше эффективность обслуживания рабочих мест.

На предприятиях различают также формы организации обслуживания рабочих мест. Ими могут быть дежурное, планово-предупредительное и стандартное обслуживание.

Дежурное обслуживание - это обслуживание по вызову, его организуют, как правило, в условиях единичного и мелкосерийного производства. При этом обслуживающий персонал вызывают на рабочее место по мере необходимости. Такая организация обслуживания не всегда гарантирует его своевременность, допускает возможность остановок производственного процесса, непроизводительных потерь рабочего времени, но отличается относительной простотой.

Планово-предупредительное обслуживание наиболее часто применяется в серийном производстве и проводится по планам-графикам (расписанию). Эта форма организации обслуживания требует большей подготовительной работы,

чем дежурное обслуживание, характеризуется четким ритмом работы служб обслуживания и минимальной вероятностью простоев рабочего места из-за несвоевременности обслуживания.

Стандартное обслуживание используют в поточно-массовых производствах. Это наиболее совершенная форма организации обслуживания рабочих мест. Оно проводится в строго регламентированном порядке по стандартным расписаниям и стандарт-планам. Эту форму организации обслуживания называют стандартной еще и потому, что, будучи обоснованной и разработанной, система обслуживания включается в стандарт предприятия, который представляет собой обязательный для всего персонала документ.

Стандартное обслуживание характеризуется высокой экономичностью, отсутствием простоев по вине обслуживающих рабочих, но требует четкой организации основного производства.

Разработку организации обслуживания рабочих мест целесообразно проводить в следующей последовательности:

- устанавливается состав и объем работ по обслуживанию в целом для подразделения;
- выделяются работы по обслуживанию, которые целесообразно передать основным работникам;
- исходя из состава и объема работ рассчитываются нормы затрат труда вспомогательных работников для обслуживания рабочих мест (нормы численности, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания);
- состав и объем работ по обслуживанию распределяются между вспомогательными работниками с учетом функционального разделения труда между ними и норм затрат труда;
- устанавливаются формы обслуживания (индивидуальная, коллективная) и разрабатываются условия их применения;
- рассчитываются физические нормы обслуживания;
- разрабатываются регламенты обслуживания (графики, расписания, маршруты движения);

- проектируется организация стационарных и передвижных рабочих мест вспомогательных работников.

На основе анализа сведений о затратах времени по видам работ разрабатывают схемы функционального разделения труда, где указывают исполнителя, вид и условия исполняемой работы. На следующем этапе проектируются мероприятия, направленные на совершенствование системы обслуживания рабочих мест с учетом научно обоснованной связи процессов обслуживания с основным производственным циклом. В результате может быть сформирована оптимальная система обслуживания, обеспечивающая непрерывность всего производственного процесса.

Формы обслуживания рабочих мест

Одним из элементов организации труда, наряду с организацией рабочих мест, является организация их обслуживания. В некоторых пособиях по организации труда эти два элемента подаются как один - «организация и обслуживание рабочих мест», при этом внутри элемента вопросы разделяют на организацию рабочих мест и обслуживание рабочих мест, что нельзя считать правильным. Дело в том, что обслуживание рабочих мест - это задача техническая. К организации труда относится не обслуживание рабочих мест, а организация их обслуживания. Этот нюанс имеет принципиальное значение.

Организация рабочего места - это формирование производственной среды для работника, его вещественное окружение. Организация же обслуживания рабочего места связана с установлением системы взаимодействия какого-либо рабочего места и работника, занятого на нем, с другими рабочими местами и работниками, которые призваны обеспечивать его бесперебойную и качественную работу.

Организация обслуживания рабочего места близка по характеру к кооперации труда. И здесь, и там имеет место взаимодействие между рабочими местами. Различие между ними состоит в том, что при кооперации взаимодействуют работники, технологически связанные выполнением определенной работы. Например, деталь после обработки на одном рабочем

месте передается на другое для продолжения ее изготовления. При обслуживании рабочего места такой прямой взаимосвязи нет. Здесь вспомогательные службы помогают работникам выполнять свои производственные функции независимо от того, в каком технологическом процессе они (работники) заняты.

Для того чтобы лучше уяснить особенности такого взаимодействия, необходимо рассмотреть виды или функции обслуживания рабочих мест и их структуру. Структура обслуживания образуется из обслуживания средств труда, предметов труда и работника. Это показано на рис. 10.

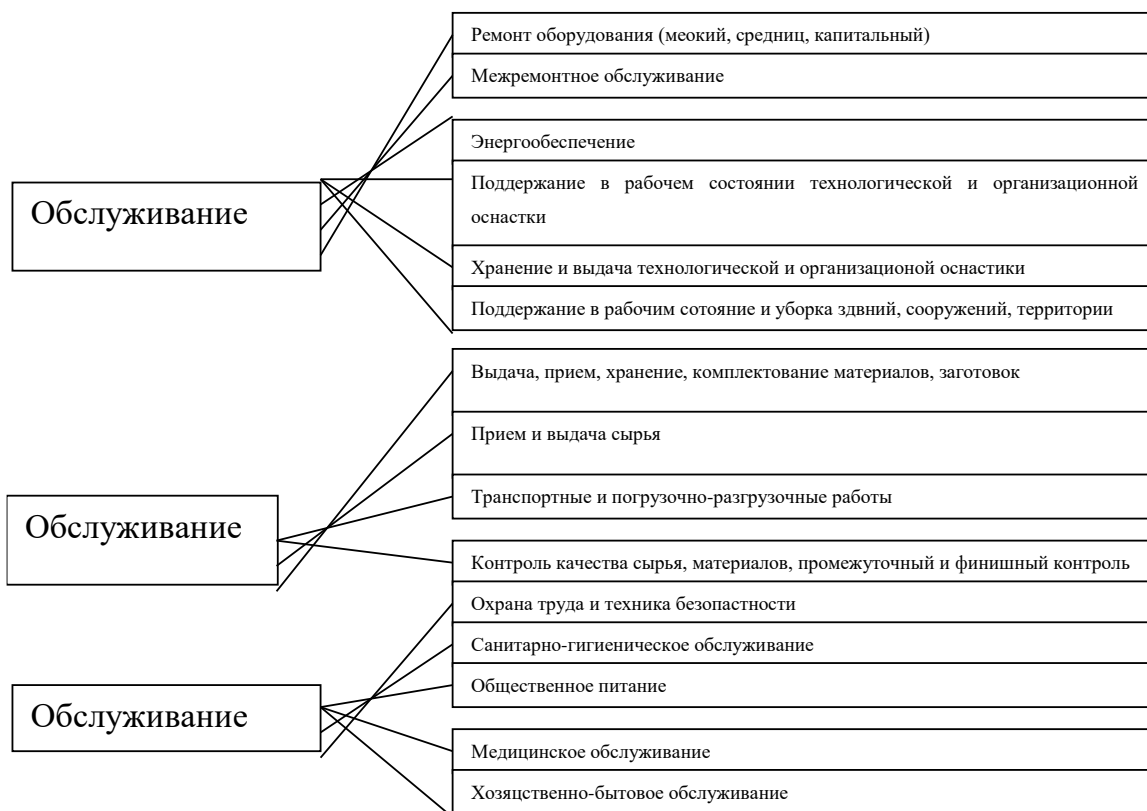


Рисунок 1 – Структура функций обслуживания

Прежде всего отметим основные требования, предъявляемые к системе организации обслуживания рабочих мест. Главные требования заключаются в том, чтобы обеспечить, с одной стороны, тесную координацию деятельности по направлениям обслуживания (производства и трудящихся), с другой — непрерывность обслуживания по указанным направлениям для осуществления основной цели производства на данном рабочем месте. В обслуживании

рабочих мест важное значение имеет обеспечение их инструментом, технологической оснасткой и приспособлениями.

В составе системы обслуживания выделяется энергетическая функция — обеспечение рабочих мест всеми видами энергии (электроэнергия, пар, сжатый воздух, вода и т. д.).

Во всяком производстве существует и такой вид обслуживания, как наладка, подналадка и регулировка технологического оборудования.

Процесс производства связан с межремонтным профилактическим и аварийно-ремонтным обслуживанием всех видов технологического оборудования. Это приводит к выделению в обслуживании рабочих мест ремонтной функции.

В процессе производства наряду со стадией собственно производства существует и контроль качества продукции, в том числе контроль качества сырья, материалов и полуфабрикатов, выдаваемых на рабочее место, а также контроль готовой продукции, поступающей с рабочих мест. Тем самым обслуживание рабочих мест включает и контрольную функцию.

И наконец, в содержание обслуживания рабочих мест входят проблемы хозяйственно-бытового и культурного обслуживания: поддержание на рабочих местах чистоты и порядка, уборка с рабочих мест производственных отходов, обеспечение работающих питьевой водой, специальным питанием и пр. В целом система обслуживания рабочего места показана на рисунке 2. Обслуживание работников складывается из проведения мероприятий по охране труда и технике безопасности, обеспечению нормальных санитарно-гигиенических условий на рабочем месте (температуры и влажности воздуха, освещенности и др.). Работники нуждаются в наличии питьевого водоснабжения, туалетов. Для работников на производстве может быть организовано медицинское обслуживание, общественное питание, хозяйственно-бытовое обслуживание (наличие раздевалок, душей, стирка, химчистка и ремонт спецодежды, ремонт спецобуви и т.п.).

В содержание работ по осуществлению ремонтного обслуживания оборудования входит составление дефектных ведомостей - документа, в котором излагается подробный перечень всех ремонтных работ по видам оборудования. На основании дефектных ведомостей проводится планирование ремонтных работ и их проведение по видам ремонта (мелкого, среднего, капитального).

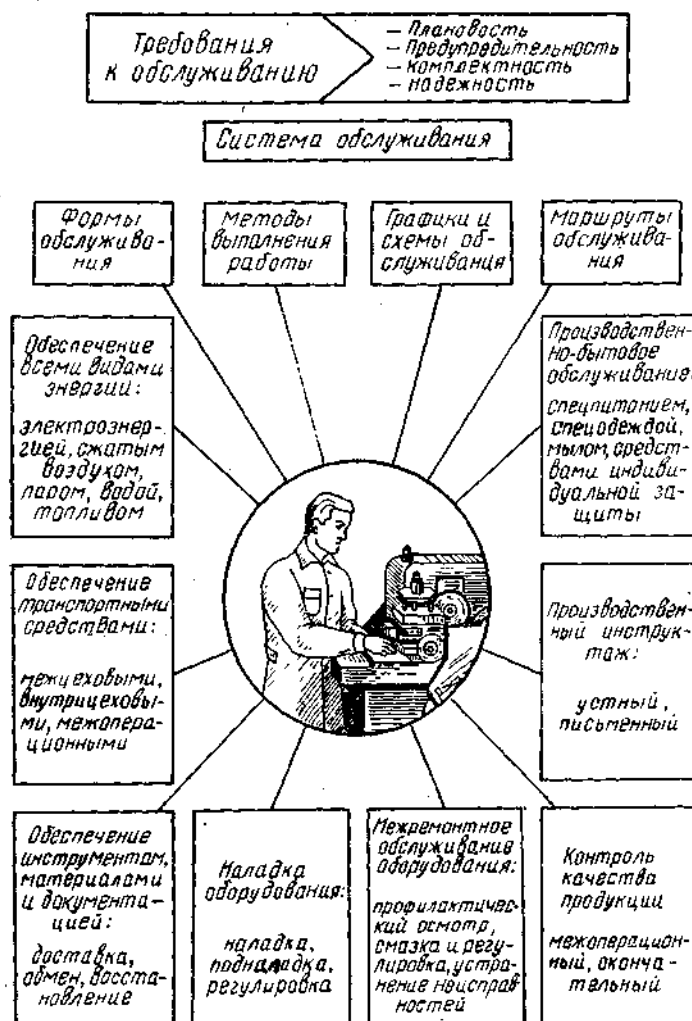


Рисунок 2 – Система обслуживания рабочего места.

Межремонтное обслуживание оборудования включает в себя профилактические его осмотры с целью установления состояния отдельных узлов и частей машин и механизмов, различных соединений, движущихся частей, электрооборудования, ограждений, устройств по обеспечению безопасности и устранение выявленных неисправностей.

Наладка и настройка оборудования проводится в начале работы и, по необходимости, во время работы. Такую работу часто закрепляют за основными работниками. Применяются следующие формы организации наладочных работ: индивидуальная, когда за наладчиком закрепляется определенное количество оборудования, которое он обслуживает один; смешанная, когда наладку и переналадку осуществляет наладчик, а подналадку - основной работник; бригадная, когда все работы по наладке, переналадке и подналадке осуществляет бригада.

Поддержание в рабочем состоянии, хранение и выдача технологической и организационной оснастки предполагает выполнение работ по инструментальному обслуживанию рабочих мест, которое складывается из получения и рационального хранения инструмента, выдачи или доставки его к рабочим местам, обмен вышедшего из строя инструмента, его восстановление. Подобные действия необходимо проводить с обслуживанием рабочих мест мерительным инструментом, запасными частями, организационной оснасткой.

Поддержание в рабочем состоянии и уборка зданий, сооружений, территории включает в себя, во-первых, ремонтно-строительные работы, заключающиеся в ремонте зданий и сооружений, где располагаются рабочие места (стен, потолков, полов, дверей, оконных проемов, лестничных клеток и т.д.), в проведении малярных, штукатурных, кровельных и других строительных работ при монтаже или демонтаже оборудования; во-вторых, уборочные работы в помещениях и на территории, вывоз мусора.

Большое значение имеет подготовительно-технологическая функция, состоящая из работ по обеспечению рабочих мест сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, канцелярскими товарами и другими предметами труда. Здесь проводятся работы, связанные с получением, хранением, сортировкой, комплектацией и выдачей необходимых предметов труда.

Транспортные и погрузочно-разгрузочные работы на предприятии обеспечивают перемещение из одного подразделения в другое и между

рабочими местами предметов труда, оснастки, оборудования, готовых изделий и связанные с этим их погрузку и разгрузку.

Контрольная функция обслуживания направлена на осуществление контроля качества сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции. Здесь производится стартовый контроль поступивших средств, межоперационный промежуточный контроль изделий, проходящих разные стадии производства, финишный контроль готовой продукции, клеймение годных деталей и изделий.

Функции обслуживания непосредственно работников заключаются в создании на рабочих местах соответствующих санитарно-гигиенических и других условий, о чем было сказано выше.

Чтобы организовать обслуживание рабочего места в соответствии с требованиями НОТ, необходимо решить следующие четыре взаимосвязанных группы вопросов:

1. установить, в каких видах обслуживания нуждается данное рабочее место и его работник;
2. по каждому виду обслуживания определить физическую норму обслуживания, обосновать его объем в смену (месяц, год);
3. определить регламент обслуживания, его график с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания;
4. персонифицировать обслуживание, то есть закрепить виды обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

Физическая норма обслуживания может быть представлена разными показателями. Для сырья, материалов, полуфабрикатов это может быть объем их разовой доставки или величина их неснижаемого запаса на рабочем месте. Для ремонтных работ может быть указан вид ремонта: мелкий, средний, капитальный и его продолжительность. Для энергообслуживания указываются его параметры (напряжение и сила тока, давление и температура пара и горячей воды и др.)- Для межремонтного обслуживания оборудования, хозяйственного

обслуживания рабочего места указываются виды работ и их продолжительность и т.д.

Регламент обслуживания для каждого вида обслуживания также может иметь свой вид. В одном случае это может быть указание на периодичность обслуживания (например, «раз в смену», «каждый час», «два раза в месяц» и т. д.), в другом случае может быть указано конкретное время обслуживания. Могут быть указания типа: «по вызову» или «постоянно», «непрерывно».

Таким образом, хорошо организованным будет такое обслуживание, при котором работники, рабочее место которых обслуживают, знают, кто их обслуживает, в каком объеме и когда. А работники, которые обслуживают, знают, кого они обслуживают, в каком объеме и в какое время. Все это должно быть зафиксировано в организационных документах.

Основные направления совершенствования обслуживания рабочих мест

Чтобы организовать обслуживание рабочего места в соответствии с требованиями, необходимо решить следующие четыре взаимосвязанных группы вопросов:

- установить, в каких функциях обслуживания нуждается данное рабочее место, его работник и вся система рабочих мест;
- по каждой функции обслуживания определить физическую норму обслуживания, обосновать ее объем в смену (месяц, год);
- определить регламент обслуживания, его график с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания; |
- персонифицировать обслуживание, то есть закрепить функции обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

Физическая норма обслуживания может быть представлена разными показателями. Для сырья, материалов, полуфабрикатов это может быть объем их разовой доставки или величина их неснижаемого запаса на рабочем месте. Для ремонтных работ может быть указан вид ремонта: мелкий, средний, капитальный и его продолжительность. Для энергообслуживания указываются его параметры (напряжение и сила тока, давление и температура пара и горячей

воды и др.). Для межремонтного обслуживания оборудования, хозяйственного обслуживания рабочего места указываются виды работ и их продолжительность и т.д.

Регламент обслуживания для каждого вида обслуживания также может иметь свой вид. В одном случае это может быть указание на периодичность обслуживания (например, «раз в смену», «каждый час», «два раза в месяц» и т.д.), в другом случае может быть указано конкретное время обслуживания. Могут быть указания типа: «по вызову» или «постоянно», «непрерывно».

Выводы по первой главе

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАО «УРАЛКОРД»

2.1 Анализ институциональной среды базы исследования

Открытое акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» является крупнейшим предприятием чёрной металлургии России. ММК производит пятую часть всей металлопродукции, реализуемой на внутреннем рынке страны, и входит в число ведущих сталелитейных компаний мира.

Активы компании в России представляют собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки железорудного сырья и заканчивая глубокой переработкой черных металлов. ММК производит широкий сортамент металлопродукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.

Общая площадь комбината составляет 11834,9 га, из которых 6842 га заняты производственными помещениями.

В настоящее время ЗАО «УРАЛКОРД» имеет следующие действующие производственные мощности:

1. горно-обогатительное производство;
2. доменное производство;
3. по производству стали: кислородно-конвертерный цех и электросталеплавильный цех;
4. по производству проката:
 - широкополосные станы горячей прокатки «2500» и «2000» для производства рулонного проката;
 - толстолистовой стан горячей прокатки «5000»
 - два толстолистовых стана «2350» и «4500» для полистной прокатки;
 - станы холодной прокатки «2000», «2500» и реверсивный двухклетевой стан;
 - стан холодной прокатки жести «1200»;
 - линии горячего цинкования и агрегаты электролитического лужения;
 - агрегаты полимерного покрытия;
 - стан холодной прокатки «630»;

- линии производства холодногнутых профилей (четыре профилегибочных агрегата);
- четыре сортовых стана для производства фасонного и сортового проката, в т.ч. катанки.

На производстве заняты 22 000 работников ЗАО «УРАЛКОРД» и еще порядка 16 000 человек дочерних обществ и сторонних организаций непосредственно связаны с обеспечением деятельности ЗАО «УРАЛКОРД».

2.2 Анализ операционных и финансово-экономических показателей работы ЗАО «УРАЛКОРД»

По итогам 2022 года мировое потребление металлопродукции выросло на 2,4% к 2021 году и превысило 1,4 млрд. тонн. Конечно, динамика роста относительно невысока, но в целом 2022 год оказался позитивным для металлургических компаний в большинстве регионов мира, за исключением Европы, где спад спроса на металлопродукцию в 2022 году составил 8,7% к 2021 году.

По-прежнему мировым лидером в металлопотреблении и в производстве черной металлургии остаётся Китай, обеспечивая более 2/3 общемирового прироста металлопотребления. Доля Китая в глобальном производстве черных металлов составила более 47%.

Ситуация на мировом рынке металлургического сырья в 2022 году характеризовалась значительным снижением цен: среднегодовая цена железорудного сырья в 2022 году в сравнении с 2021 годом была ниже на 39 USD (23%), а цена коксующегося угля снизилась более чем на 100 USD (более чем на 35%).

Благодаря низкой интеграции с сырьевыми активами ЗАО «УРАЛКОРД» удалось в полной мере воспользоваться этой ситуацией – снижение стоимости сырья позволило получить значительный экономический эффект.

Подводя итоги 2022 года, необходимо отметить, что, темпы роста производства на ЗАО «УРАЛКОРД» превышают среднемировые значения. Операционные результаты ЗАО «УРАЛКОРД» в 2022 году по всем показателям (кроме производства агломерата) выше уровня 2021 года – в минувшем году на ММК произведено 12,247 млн. тонн стали и 11,029 млн. тонн товарной металлопродукции, что выше показателей 2021 года на 4,5% и 3,6% соответственно.

В отгрузке товарной металлопродукции наиболее существенный рост к 2021 году произошел по листовому холоднокатаному прокату (рост составил 33%) и оцинкованному прокату (рост 27%).

В целом объем производства продукции с высокой добавленной стоимостью увеличился на 15% к уровню 2021 года.

Учитывая, что более 80% производственных активов Группы сосредоточено на площадке г. Магнитогорска, вблизи самых металлоемких российских регионов,

российский рынок по-прежнему остаётся приоритетным для ММК. Современные прокатные мощности обеспечат конкурентоспособность и рост доли высокомаржинальной продукции в поставках нашим ключевым клиентам: трубную, автомобиле- и машиностроительную отрасли.

ЗАО «УРАЛКОРД» занимает второе место по объемам производства стали в России в 2022 году. Менеджмент отдает предпочтение органическому росту с увеличением доли продукции с высокой добавленной стоимостью. В 2022 году компания заняла первое место в России по объемам производства горячекатаного плоского проката и продукции с высокой добавленной стоимостью, таких как оцинкованный плоский прокат и белая жечь. При этом доля продукции с высокой добавленной стоимостью в общем объеме производства составила 34%, по сравнению с 31% в 2021 году и 24% в 2010.

Выручка ММК в 2022 году составила 243 млрд. рублей, по сравнению с 2021 годом снизилась на 1,7%. Снижение выручки, в основном, объясняется снижением цен на металлопродукцию на 5,2% к уровню 2021 года. Снижение цен на металлопродукцию частично было скомпенсировано снижением цен на сырье. Всё это привело к снижению показателя - прибыль на тонну товарной продукции.

Соответственно, прибыль от реализации оказалась ниже уровня предыдущего года на 976 млн. рублей, а рентабельность – на 0,2%. Результат мог быть гораздо хуже, если бы не правильно выбранная стратегия, ориентированная на внутренний рынок и увеличение производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

В результате итоговый финансовый результат ЗАО «УРАЛКОРД» составил 7,9 млрд. рублей чистой прибыли по сравнению с убытком в 2021 году в размере 1,7 млрд. рублей.

Таблица 1

Отчет о финансовых результатах ЗАО «УРАЛКОРД» по РСБУ, млн. рублей

Наименование показателя	2021	2022	+/-	
Выручка	247 290	243 059	-4 231	-1.7%
Себестоимость продаж	(211 428)	(203 785)	+7 643	-3.6%
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	35 862	39 274	+3 412	+9.5%
Коммерческие расходы	(5 939)	(9 406)	-3 467	+58.4%

Управленческие расходы	(6 628)	(7 549)	-921	+13.9%
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ	23 295	22 319	-976	-4.2%
Доходы от участия в других организациях	472	229	-243	-51.5%
Проценты к получению	585	633	+48	+8.2%
Проценты к уплате	(3 514)	(4 407)	-893	+25.4%
Прочие доходы	42 485	27 161	-15 324	-36.1%
Прочие расходы	(68 481)	(34 536)	+33 945	-49.6%
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	(5 158)	11 399	+16 557	
Текущий налог на прибыль и изменение отложенных налоговых активов/обязательств	3 466	(3 474)	-6 940	
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	(1 692)	7 925	+9 617	

При анализе результатов Магнитогорского металлургического комбината необходимо рассмотреть консолидированные показатели деятельности Группы ММК по международным стандартам финансовой отчетности, представленные в таблице 2.

В 2022 году выручка от реализации составила 9 328 млн. USD (рост 0,2% к уровню 2021 года). Основным сдерживающим фактором явилось снижение цен на продукцию материнской компании Группы.

Производственные затраты в 2022 году составили 7,9 млрд. USD, их рост относительно 2021 года составил 1,6%. Основным фактором, обеспечившим незначительность роста производственных затрат компании, явилось снижение цен на сырьевые ресурсы материнской компании.

Таблица 2

Консолидированные финансовые результаты Группы ММК, (USD млн.)

Показатель	2021	2022	+/-	
Выручка от реализации	9 306	9 328	+22	+0.2%
Себестоимость реализации	(7 756)	(7 881)	-125	+1.6%
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	1 550	1 447	-103	-6.6%
Общехозяйственные и административные расходы	(560)	(575)	-15	+2.7%

Коммерческие расходы	(499)	(549)	-50	+10.0%
Прочие операционные (расходы)/доходы, нетто	(126)	(57)	+69	-54.8%
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	365	266	-99	-27.1%
Доля в финансовых результатах зависимых предприятий	14	20	+6	+42.9%
Финансовые доходы	15	12	-3	-20.0%
Финансовые расходы	(190)	(223)	-33	+17.4%
(Расход)/доход по курсовым разницам, нетто	(118)	35	+153	-129.7%
Убытки от обесценения основных средств	(41)	(17)	+24	-58.5%
Изменение в чистых активах, принадлежащих миноритарным участникам	1	(1)	-2	-200.0%
Прочие доходы	11	23	+12	+109.1%
Прочие расходы	(198)	(178)	+20	-10.1%
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	(141)	(63)	+78	-55.3%
Налог на прибыль	16	(31)	-47	-293.8%
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД	(125)	(94)	+31	-24.8%
ЕВИТДА	1 336	1 356	+20	+1.5%
ЕВИТДА margin	14.36%	14.54%	0.2%	

Наибольшая доля ЕВИТДА исторически приходится на стальной сегмент России. За 2022 год доля ЕВИТДА стального сегмента России составила 99% от ЕВИТДА Группы ММК. Доля ЕВИТДА угольного сегмента составила 6%. Отрицательная ЕВИТДА стального сегмента в Турции обусловлена тем, что выход этого проекта на проектную мощность в 2022 году был существенно замедлен в связи со значительным снижением цен на металлопродукцию одновременно с ростом цен на металлолом в средиземноморском регионе – в результате достижение запланированных проектных показателей ММК Metalurji предполагается в 2013-2014 годах.

2.3 Анализ трудовых показателей

В таблице 3 представлены трудовые показатели ЗАО «УРАЛКОРД» за 2022 год и прошлые периоды.

Таблица 3

Показатели по труду ЗАО «УРАЛКОРД»

Наименование показателя	2010 год	2021 год	2022 год	% к 2021 году
Среднесписочная численность персонала, чел.	21 400	21 260	21 228	99,8
ФОТ всего, тыс. руб.	8 955 858	10 172 750	11 135 844	109,5
Среднемесячная заработная плата за год, руб.	34 523	39 561	43 410	109,7
Производительность труда, усл.тонн/чел. тыс.руб.тов./чел	48,9	51,2	55,0	107,4
	798,6	983,8	962,4	97,8
Стоимость потребительской корзины, руб.	13 465	14 746	15 718	106,6
Коэффициент превышения стоимости потребительской корзины	2,56	2,68	2,76	103,0

При незначительном снижении численности персонала на 0,2% и положительной динамике заработной платы (рост 9,7%) выработка на одного работника в 2022 году увеличилась по отношению к 2021 году на 7,4 % и составила 55,0 условных тонн в среднем по году. Однако в стоимостном выражении уменьшение составило 2,2 % или 21,4 тыс. рублей и равно 962,4 тыс. рублей.

В ЗАО «УРАЛКОРД» доход одного работника за отчетный период увеличился на 9,6 % и в абсолютном выражении составил 43 794 рублей, прирост дохода по отношению к 2021 году составил 3 854 рублей на одного работника.

За 2022 год средняя заработная плата составила 43 410 рублей, что на 3 849 рублей больше средней заработной платы за 2021 год. Рост составил 9,7%.

Одним из важнейших показателей деятельности любого предприятия является производительность труда. В 2022 году производительность труда на Магнитогорском металлургическом комбинате увеличилась на 7,4% по отношению к предыдущему году. Соответственно, выросла и заработная плата. В 2022 году

среднемесячная заработная плата работников ЗАО «УРАЛКОРД» составила 43 410 рублей.

Таблица 4

Пофакторное изменение производительности труда

№ п п	Наименование показателя	Производительность труда, % (2022 г. по отношению к 2021 г.)	
		Рост	Снижение
1.	Увеличение объемов производства	5,1	-
2.	Ввод в работу пусковых объектов инвестиционных программ	1,1	-
3.	Совершенствование организации труда	1,8	-
4.	Организация в ЗАО «УРАЛКОРД» выполнения вновь вводимых функций	-	-0,6
<i>Итого, изменение производительности труда:</i>		<i>8,0</i>	<i>-0,6</i>
<i>Общее изменение производительности труда в 2022 г. по отношению к 2021 г.:</i>		<i>7,4</i>	

Анализ достигнутой в 2022 году производительности труда показал, что изменение производительности труда произошло за счет следующих факторов:

- увеличение объемов производства. Производительность труда выросла на 5,1%.

- ввод в работу пусковых объектов инвестиционных программ (комплекса холодной прокатки ЛПЦ№11). Производительность труда выросла на 1,1%.

- совершенствование организации труда (внедрение организационно-технических мероприятий по совершенствованию организации, нормирования труда и управления, повышение материальной заинтересованности трудящихся в конечных результатах труда, оперативное управление численностью персонала). Производительность труда выросла на 1,8%.

- Организация в ЗАО «УРАЛКОРД» выполнения функций по переработке некондиционного металлопроката и металлоотходов, по приемке, обработке, подаче на прокатные станы производственных структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД» литой заготовки, по упаковке металлопродукции, реализация программ по оптимизации видов деятельности. Снижение производительности труда составило -0,6%.

2.4 Анализ организационно-управленческой структуры ЗАО «УРАЛКОРД»

Организационная структура - это один из главных, сбалансированных изнутри инструментов управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность, горизонтальное и вертикальное формальное и неформальное взаимодействие подразделений, объединенных общим аппаратом управления, сформированный в соответствии с запросами внешней среды. Она отражает уровень социально-экономического развития субъекта управления, степень технико-технологической зрелости, формы организации производства и другие объективные признаки развития объекта и субъекта управления, ее философию и стратегию.

Под управленческой структурой понимается совокупность органов управления (должностей, подразделений и служб), находящихся в определенной взаимной связи, соподчинении и объединенных коммуникационными каналами. При этом управленческие структуры классифицируются по следующим основаниям.

1. по степени сложности, которую характеризуют:
 - число подразделений и мест расположения;
 - среднее количество подчиненных у одного руководителя;
 - количество уровней управления;
 - важность принимаемых решений и др.
2. по принципам разбиения (функциональный, объектный и др.);
3. по степени централизации (централизованные или децентрализованные);
4. по целевому назначению (стратегические, оперативные, информационные и др.).

Организационная структура управления представляет собой упорядоченную совокупность подразделений управления с их взаимосвязями, как по вертикали, так и горизонтали и ее можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение конечных целей менеджмента.

ЗАО «УРАЛКОРД» как крупное промышленное предприятие с полным металлургическим циклом обладает сложной структурой управления. Для ЗАО

«УРАЛКОРД» характерен линейно-функциональный тип структуры управления. На рисунке 2 представлена схема управления Группой ЗАО «УРАЛКОРД».

Линейно-функциональная структура представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения, которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделены необходимыми правами и полномочиями и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдает распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинены друг другу, однако имеют определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

В крупных организациях со сложной структурой управления возможны трудности при координации деятельности функциональных служб или создании крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами.

В ЗАО «УРАЛКОРД» для обеспечения работы всех структурных подразделений, строгого распределения функций между ними разработаны и действуют локальные нормативные документы, наделяющие работников правами и распределяющие соответствующие обязанности, организован контроль исполнения поручений, широко используются технические средства в процессе управления, на постоянной основе совершенствуется документооборот и делопроизводство.

Стандартом организации (СТО СМК 2-6.2-05-2022 «СМК. Персонал. Порядок управления положениями, должностными инструкциями и организационными структурами») установлены требования к управлению положениями о руководителях и специалистах ЗАО «УРАЛКОРД», положениями о структурных подразделениях,

должностными инструкциями РСС и рабочим, регламентирующими деятельность структурных подразделений и каждого работника ЗАО «УРАЛКОРД», организационными структурами.

Таблица 5

Матрица ответственности за разработку и утверждение организационных структур ЗАО «УРАЛКОРД»

Наименование	Ответственный за разработку	Подписание	Согласование	Утверждение
Организационная структура ЗАО «УРАЛКОРД» (до уровня заместителей генерального директора, директоров по направлению, главного инженера, главного бухгалтера)	Директор по персоналу	Генеральный директор	-	Совет директоров ЗАО «УРАЛКОРД»
Схема управления Группой ЗАО «УРАЛКОРД»	Директор по персоналу	Директор по персоналу	-	Генеральный директор
Организационные структуры структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД»	Руководитель структурного подразделения (подразделений) и директор по персоналу	Руководитель структурного подразделения (подразделений) и директор по персоналу	Главный металлург, главный прокатчик, начальник производства (производственного управления) (в отношении подчиненных структурных подразделений)	Генеральный директор (в отношении непосредственно подчиненных структурных подразделений), руководитель уровня управления N-1
<p>1. Создание отдела в структурном подразделении формализуется приказом генерального директора.</p> <p>2. Руководителю уровня N-1 предоставляется право введения и упразднения</p>				

отдельных должностей не выше статуса старшего менеджера по согласованию с директором по персоналу

Схема управления Группой ОАО "ММК"

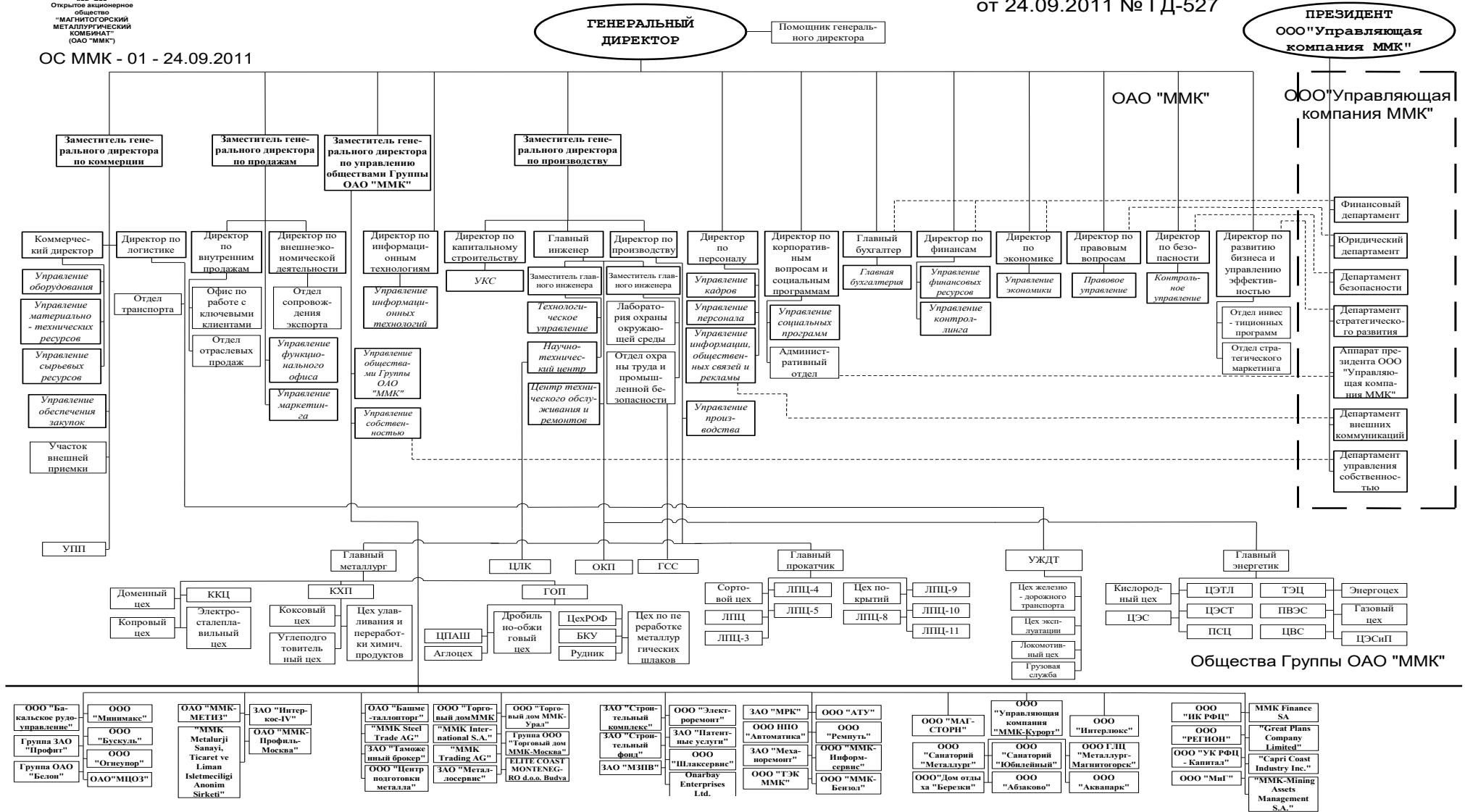


Рис. 2. Организационная структура ОАО «ММК»

3. Анализ организации труда в ЗАО «УРАЛКОРД»

3.1 Историческое наследие ЗАО «УРАЛКОРД» и его влияние на формирование системы организации труда

Строительство и освоение

В соответствии с решением объединенного заседания СНК СССР и совета труда и обороны от 17 января 1929 года началось строительство Магнитогорского металлургического завода.

Магнитогорский завод проектировался как самое крупное предприятие черной металлургии страны. На строительство предприятия прибывали рабочие со всей страны. Решением руководства страны в 30-е годы около **200 тысяч** российских жителей были переселены на уральскую землю, положив начало и городу Магнитогорску.

1 июля 1930 года в присутствии 14 000 рабочих была произведена торжественная закладка первой доменной печи будущего гиганта черной металлургии. На строительстве, в основном, использовался тяжелый ручной труд тысяч людей, приехавших со всей страны. Несмотря на крайне тяжелые условия, в которых приходилось работать первостроителям, Магнитка при мощном идеологическом обеспечении строилась в рекордно короткие сроки.

Ко времени пуска ММК в эксплуатацию зарплату получали 32 372 работников. 31 января 1932 года, с опережением сроков, была задута первая домна, а 1 февраля был получен первый чугун, первая плавка равнялась 24 тоннам.

На основании опыта работы в металлургической промышленности на Магнитке были реорганизованы строительные участки, внедрен цеховой принцип: созданы доменный, мартеновский и прокатный цехи и, соответственно, объединены строители и будущие эксплуатационники.

На первых порах квалификация рабочих Магнитостроя была очень низкой. Распространенным явлением была полная неграмотность работников. Незнание современной техники и технологий приводило к частым авариям и незапланированным остановкам производства.

Для устранения данного пробела Центральный институт труда (ЦИТ) г. Москва развернул на стройке комбината сеть курсов по подготовке кадров для нового завода.

Несколько тысяч первостроителей одновременно осваивали множество профессий, необходимых в цехах.

С первых дней существования помимо штатной технологической эксплуатации нового завода был введен такой стимулирующий принцип повышения производительности труда, как ударничество – соревнование за лучшие показатели производства металла.

Таким образом, Магнитогорский металлургический комбинат является видным достижением плановой экономики первой пятилетки. В строительстве ММК принимала участие вся страна. К 1939 году население Магнитогорска составляло уже 146 тысяч человек.

Военный период

Вскоре по завершению эпохи первых пятилеток и колоссальных усилий по индустриализации советской республики, трудовых подвигов и ударничества Магнитогорскому комбинату пришлось отдать свой неизмеримый вклад в дело великой Победы советского народа над германским фашизмом. Крупнейшее металлургическое предприятие Советского Союза, к тому же географически отдаленное от места боевых действий, стало настоящим броневым щитом Родины.

Все военное время не прекращалось строительство и ввод в строй новых производств, которые возводились ударными темпами. Кроме того на комбинат начало прибывать оборудование эвакуированных металлургических заводов, 42 предприятия принял ММК. По существу за время войны был построен и освоен большой завод с законченным металлургическим циклом.

В общей сложности из состава работающих специалистов и рабочих ММК на фронт было мобилизовано около 10 тысяч человек. Отток большого числа рабочих и прием более 100 тысяч человек - переселенцев из районов боевых действий создавали проблемы и понижали качество работы, поэтому организация труда и быта приобрела особенное значение.

За время войны в небывало короткие сроки на металлургическом комбинате были возведены новые цехи, появились новые профессии, применен новый – военный режим работы, карточная система распределения еды и одежды. В этот период были организованы комсомольско-молодежные бригады, проводился неустанный поиск новых форм и норм труда.

Послевоенное время

К концу 1945 года ММК выпускал около 3 000 000 тонн стали в год. Трудовой коллектив ММК продолжил играть передовую роль в истории послевоенных пятилеток по восстановлению и развитию народного хозяйства страны. За небольшой срок ММК стал крупнейшим металлургическим центром по масштабам производства, что стало возможным в том числе за счет научной организации труда, инженерных поисков и воспитательной, организующей кадровой политики. Постоянная новаторская работа была направлена не только на совершенствование техники и технологии, но и на дальнейшее усовершенствование управления производством и внедрения научной организации труда. За эти годы в цехах комбината решались проблемы комплектования опытными кадрами вновь введенных цехов и агрегатов и добиться повышения производительности труда. Производительность труда на ММК была примерно в два раза выше, чем в целом по черной металлургии СССР, и превышала производительность, достигнутую на других передовых металлургических предприятиях.

В 60-е годы вошла в практику разработка и внедрение комплексных планов организации производства и труда и в дальнейшем они получили название «планы научной организации труда». В составе предприятия организована нормативно-исследовательская лаборатория и позже лаборатория научной организации труда. При исследовании структурных подразделений особое внимание уделялось устранению причин потери рабочего времени.

Переход к рынку

В 1992 году в соответствии с программой приватизации Магнитогорский металлургический комбинат становится акционерным обществом. Ожидалось, что его работники став собственниками, изменят отношение к труду. Но для этого необходимо было также коренным образом изменить организацию труда и его оплату. Основной целью ММК на этом этапе становятся реконструкция и модернизация производства, достижение современного технологического уровня. Необходимость такого подхода была обусловлена сильной степенью износа основных фондов, который достигал в 1991 году 89 %.

На ММК разработана и принята к реализации программа организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда по следующим направлениям:

1. Вывод из эксплуатации цехов и агрегатов с устаревшей и неэффективной технологией, с тяжелыми и вредными условиями труда, выпускающих нерентабельную продукцию.

2. Вывод ремонтного и вспомогательного персонала из акционерного общества в дочерние ремонтные предприятия и внедрение сервисного обслуживания оборудования.

3. Обязательное обучение всего технологического персонала металлургических цехов вторым профессиям – ремонтник оборудования. Выполнение ремонтных работ технологическим персоналом и тем самым частичное вытеснение специализированных ремонтных предприятий.

4. Ограничение приема рабочих и специалистов со стороны на вакантные и новые рабочие места, комплектование их за счет высвобождаемого персонала, прошедшего переподготовку на новые профессии.

5. Внедрение системы формирования фонда оплаты труда в зависимости от достигнутого уровня производительности труда по каждому структурному подразделению.

6. Материальное поощрение рабочих за совмещение профессий и расширение зон обслуживания.

7. Разработка и внедрение прогрессивных нормативов численности руководителей, специалистов и служащих в производственных и функциональных подразделениях, пересмотр должностных инструкций, материальное стимулирование работников за расширение функциональных обязанностей.

8. Организация соревнования трудовых коллективов и рабочих ведущих профессий за повышение качества труда и, экономию трудовых, материальных и энергетических ресурсов.

9. Проведение комплексных исследований трудовых и производственных процессов на участках, сдерживающих рост производительности труда.

10. Внедрение прогрессивных норм труда, систематический пересмотр систем оплаты труда с целью повышения заинтересованности работников в повышении эффективности труда.

11. Систематический контроль использования излишнего персонала во всех структурных подразделениях. Перевод трудящихся на графики работы, обеспечивающие полную загруженность в течение рабочей смены.

12. Пересмотр и коренная реформа тарифной системы оплаты труда, внедрение бестарифных и индивидуальных систем оплаты, контрактной оплаты труда руководителей.

Вывод:

На существующую в ЗАО «УРАЛКОРД» организацию труда неизгладимый отпечаток накладывает история формирования крупного предприятия. До настоящего времени поддерживается идеологическое сопровождение трудовой деятельности, отмечается важность причастности к трудовым подвигам легендарной Магнитки, прививается чувство единства трудовой семьи, поощряется готовности связать свои судьбы с металлургическим гигантом. Все исторические уроки нашли отражение в корпоративной культуре, стиле управления, организации труда и всей производственной деятельности, социальной ответственности – и выражается во фразе «вытянемся в нитку – не подведем Магнитку».

3.2 Система организации труда в ЗАО «УРАЛКОРД»

Наивысшей должностью с непосредственной ответственностью за организацию труда в ЗАО «УРАЛКОРД» является директор по персоналу. К компетенции директора по персоналу относятся вопросы обеспечения:

- разработки и внедрения мотивационных систем, эффективных систем морального и материального стимулирования работников ЗАО «УРАЛКОРД»;
- внедрения эффективных методов и форм организации производства, труда, заработной платы;
- совершенствования оплаты труда работников ЗАО «УРАЛКОРД».

Управление персоналом является функциональным структурным подразделением ЗАО «УРАЛКОРД» и подчиняется непосредственно директору по персоналу. Основными функциями управления персоналом ЗАО «УРАЛКОРД» являются:

- 1 обеспечение эффективной организации и оплаты труда, организации управления и регламентации деятельности в ЗАО «УРАЛКОРД»;
- 2 разработка стратегии и координация деятельности структурных подразделений по управлению трудовыми ресурсами;
- 3 развитие организационной структуры ЗАО «УРАЛКОРД» и схемы управления Группой ЗАО «УРАЛКОРД»;
- 4 достижение максимальной, эффективности труда и обеспечение роста уровня дохода на основе совершенствования организации, повышения производительности труда, стимулирования трудовой деятельности;

Обеспечение эффективной организации и совершенствования оплаты труда работников ЗАО «УРАЛКОРД», эффективного использования трудовых ресурсов, оптимального расходования фонда оплаты труда, организации управления и регламентации деятельности в ЗАО «УРАЛКОРД» и обществах Группы ЗАО «УРАЛКОРД» является одной из основных функций управления персоналом ЗАО «УРАЛКОРД». Организационная структура управления персоналом представлена на рисунке 4.

Действующая в ЗАО «УРАЛКОРД» система организации труда находит отражение и закреплена в едином реестре бизнес-процессов ЗАО «УРАЛКОРД»,

который является одним из инструментов управления бизнес-процессами ЗАО «УРАЛКОРД», и построен на основе функционально-процессного и системного подходов к управлению деятельностью организации.

К основным бизнес-процессам в области управления персоналом относятся:

- Управление штатными позициями
- Учет рабочего времени
- Планирование оплаты труда
- Начисление заработной платы и других выплат
- Начисление надбавок и льгот по результатам аттестации рабочих мест
- Мотивация труда работников
- Разработка мероприятий по повышению уровня удовлетворенности

персонала

- Нормирование труда
- Оптимизация численности персонала
- Управление кадрами и кадровой политикой
- Управление социальным развитием
- Мониторинг уровня удовлетворенности персонала работой в ЗАО

«УРАЛКОРД».

Каждый из действующих бизнес-процессов системы организации труда в ЗАО «УРАЛКОРД» регламентирован действующими системными документами и локальными нормативными актами касающихся систем организации труда и стимулирования работников ЗАО «УРАЛКОРД»:

1. Стандарт Группы. Постановка целей деятельности и проведение ежегодной оценки деятельности руководителей ЗАО «УРАЛКОРД», ООО «Управляющая компания ММК» и директоров обществ Группы ЗАО «УРАЛКОРД»

2. Система менеджмента качества. Требования к документации. Порядок управления положениями об оплате труда и премировании работников структурных подразделений. Построение, изложение, оформление, содержание и обозначение

3. Система менеджмента качества. Персонал. Порядок управления положениями, должностными инструкциями и организационными структурами

4. Система менеджмента качества. Персонал. Организация оплаты труда работников ЗАО «УРАЛКОРД»

5. Система менеджмента качества. Персонал. Организация премирования работников ЗАО «УРАЛКОРД»
6. Система менеджмента качества. Персонал. Порядок организации и нормирования труда в ЗАО «УРАЛКОРД»
7. Положение о предоставлении отпусков работникам ЗАО «УРАЛКОРД»
8. Положение о порядке выплаты вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров ЗАО «УРАЛКОРД»
9. Положение о дополнительных пенсионных взносах ЗАО «УРАЛКОРД» при увольнении работников на пенсию
10. Положение о порядке оценки результатов выполнения стратегических задач ЗАО «УРАЛКОРД» и премировании работников ЗАО «УРАЛКОРД» за их достижение
11. Положение о порядке взаимодействия структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД» при подготовке проектов трудовых договоров с директорами обществ Группы ЗАО «УРАЛКОРД»
12. Положение о порядке управления рабочими инструкциями в ЗАО «УРАЛКОРД»
13. Положение о порядке выплаты заработной платы и компенсации за неиспользованные дни отпуска при прекращении трудового договора
14. Положение о порядке предоставления гарантий и компенсаций работникам ЗАО «УРАЛКОРД» в случае сдачи ими крови и ее компонентов
15. Положение о порядке оформления времени простоя и его оплаты
16. Инструкция по отнесению штатных позиций по видам деятельности ЗАО «УРАЛКОРД», типам работ и местам возникновения затрат в модуле корпоративной информационной системы «Персонал».

В отношении обществ, входящих в Группу ЗАО «УРАЛКОРД» и объединенных единым акционерным капиталом, управление персонала осуществляет следующие функции:

- Группа организации и нормирования труда (Нортруд)
 - Разработка и согласование штатного расписания (в т.ч. на пусковые объекты).
 - Разработка нормативов на работы, выполняемые обществами Группы ММК.

- Организация перевода на работы по совместительству и использование незагруженной численности обществ.
- Организация проверок трудовой и производственной дисциплины (проходные, ремонты и т.д.).
- Работа по разовым заданиям (проверки, рейды, наблюдения напр. объекты соц. сферы).
- Работа по оптимизации численности в т.ч. при выводе структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД» в общества Группы ММК или неаффилированную организацию.
- Группа оплаты труда:
 - расчет затрат на персонал, стоимости услуг, ФОТ при передаче в общества Группы ММК:
 - мониторинг уровня производительности труда, заработной платы, численности персонала, доли РСС и др.
 - сопоставление показателей по в общества Группы ММК с ММК в рамках единой политики и другие направления.
- Группа организации управления – проведение проверок по утвержденным графикам:
 - выдача рекомендаций и предложений по совершенствованию процессов управления персоналом, подготовка служебных записок для Представителей.

Работа с кадрами обществ Группы ММК:

1. Подбор и комплектование.
2. Обучение и переобучение
3. Повышение квалификации, профессиональная подготовка и работа с образовательными учреждениями
4. Формирование кадрового резерва для ТОПовых должностей.

Организационная структура управления персоналом

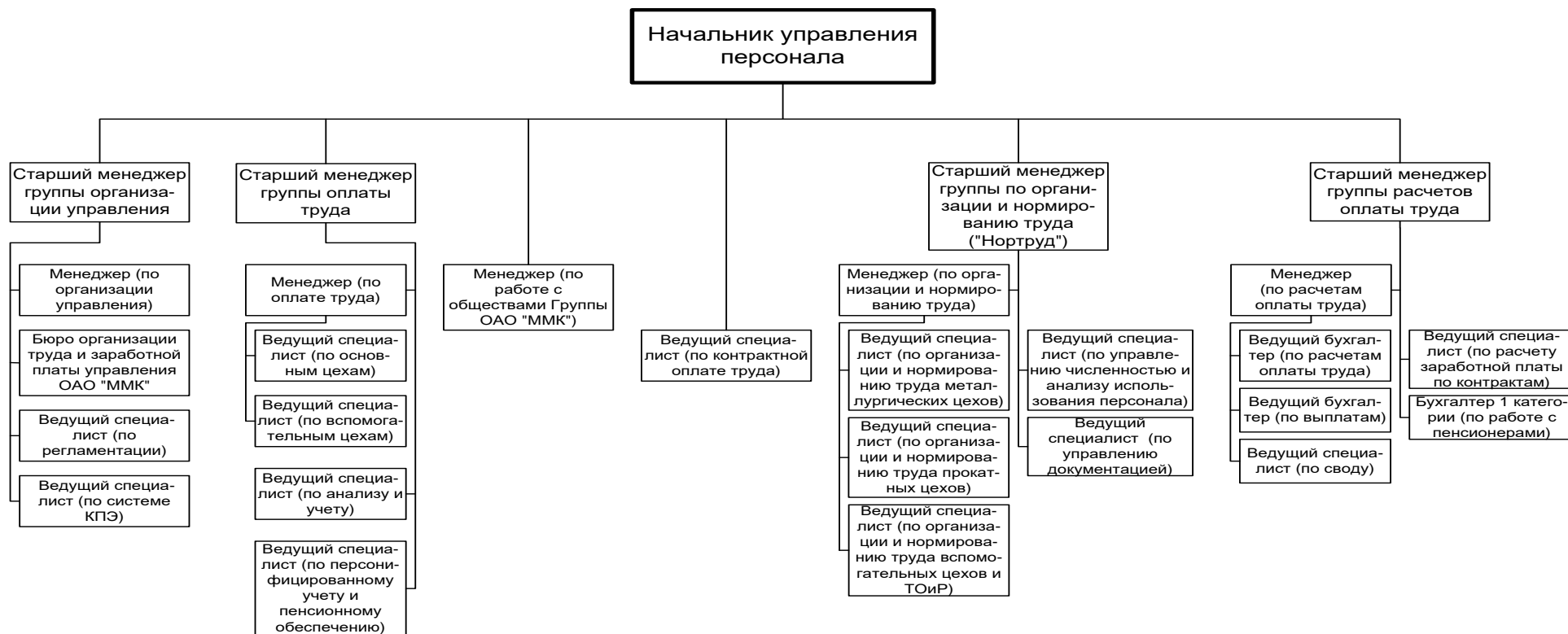


Рис. 2. Организационная структура управления персоналом ЗАО «УРАЛКОРД»

3.3 Характеристика кадрового состава ЗАО «УРАЛКОРД»

Важным фактором успешной деятельности ММК является сохранение долговременной конкурентоспособности выпускаемой продукции, которая достигается путем модернизации оборудования и реализацией сбалансированной кадровой политики, проводимой в соответствии с принципами:

- соответствия человеческого капитала Общества его стратегии;
 - обеспечение высококвалифицированными кадрами предприятия;
 - непрерывное развитие кадрового потенциала в соответствии с целями Общества.
- профессиональный и карьерный рост персонала, соответствующий стратегии развития Общества;
 - укрепление престижа работы в Обществе и преемственность в традициях Общества.

Квалифицированный персонал является одним из ключевых факторов эффективной деятельности ЗАО «УРАЛКОРД». Компания проводит активную кадровую политику, направленную на привлечение и удержание наиболее талантливых молодых работников, планомерный рост заработной платы, использование различных видов поощрений, проведение программ профессиональной подготовки и развития персонала, обеспечение безопасных условий труда, повышение социальной защищённости работников.

Рассмотрим характеристики кадрового состава ЗАО «УРАЛКОРД» по следующим направлениям

Таблица 6

Половозрастной состав

Состав	на 01.04.2018		на 01.04.2023		отклонение	
	Численность, чел.	% к общему числу	Численность, чел.	% к общему числу	чел.	%
В С Е Г О работающих:	25056	100	22010	100	-3046	-12.16
Мужчин:	17408	69.5	15423	70.1	-1985	0.60
в т.ч. рабочих:	13682	54.6	12514	56.9	-1168	2.30
Женщин:	7648	30.5	6587	29.9	-1061	-0.60
в т.ч. рабочих:	5095	20.3	4870	22.1	-225	1.80
По возрасту:						

до 18 лет:	4	0				
18-20 лет:	368	1.5	88	0.4	-280	-1.10
20-25 лет:	2769	11.1	2001	9.1	-768	-2.00
25-30 лет:	3428	13.7	3522	16	94	2.30
30-40 лет:	6946	27.7	6534	29.7	-412	2.00
40-50 лет:	6621	26.4	5565	25.3	-1056	-1.10
50-55 лет:	3138	12.5	2788	12.7	-350	0.20
55-60 лет:	1604	6.4	1385	6.3	-219	-0.10
60 и старше:	178	0.7	127	0.6	-51	-0.10
Средний возраст:	38.8		38.9		0.1	0.00

Из анализа данных за 5 лет можно сделать вывод о стабильности состава работников по половому и возрастному признакам. Отмечается незначительное снижение доли работников в возрасте 18-25 лет при соответствующем увеличении их в диапазоне 25-40 лет. В сравнении с основными конкурентами ЗАО «УРАЛКОРД» поддерживает оптимальный возрастной состав персонала.

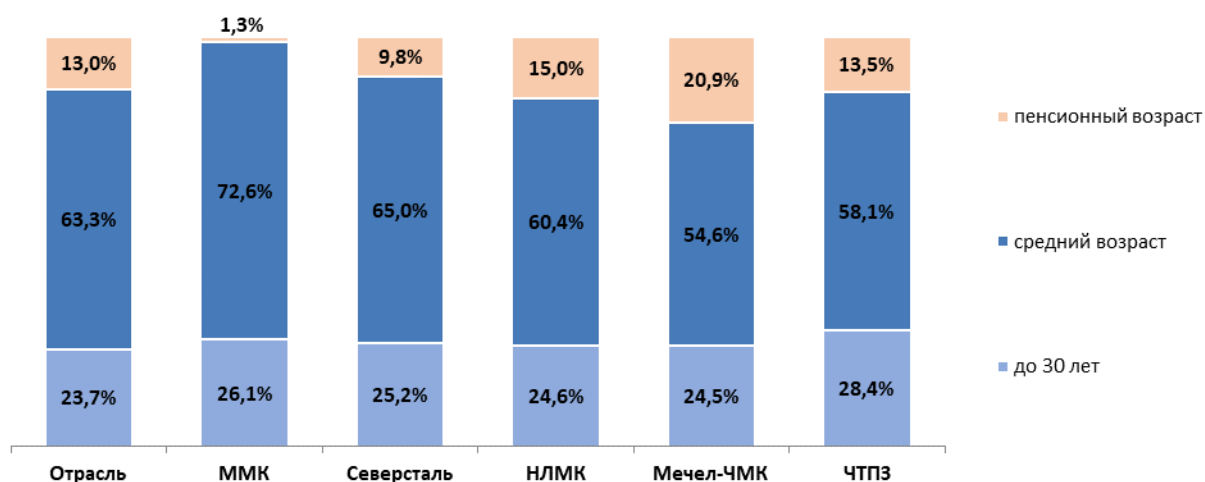


Рис.3. Структура персонала по возрасту в сравнении с основными конкурентами.

Таблица 7

Характеристика работников по стажу работы на предприятии

Стаж работы	на 01.04.2018		на 01.04.2023		отклонение	
	Численность, чел.	Процент к общему числу	Численность, чел.	Процент к общему числу	чел.	%
до 1 года:	2358	9.4	1538	7	-820	-2.40
1-3 года:	4152	16.6	2878	13.1	-1274	-3.50
3-5 лет:	1597	6.4	2242	10.2	645	3.80
5-10 лет:	6799	27.1	4974	22.6	-1825	-4.50
10-15 лет:	3286	13.1	4438	20.2	1152	7.10
15-20 лет:	2584	10.3	2070	9.4	-514	-0.90

20 и более:	4280	17.1	3870	17.6	-410	0.50
Средний стаж:	10.8		11.2		0.4	

Из анализа данных за 5 лет можно сделать вывод о повышении профессионализма и накоплении опыта работников за счет увеличения среднего стажа работы. Отмечается незначительное снижение доли работников со стажем работы от 1 до 3 лет, что может быть вызвано ограничением притока молодых рабочих и специалистов.

Таблица 8

Характеристика работников по стажу работы на предприятии

Образование	на 01.04.2018		на 01.04.2023		отклонение	
	Численность, чел.	Процент к общему числу	Численность, чел.	Процент к общему числу	чел.	%
послевузовское профессиональное:	1	0	10	0	9	0.00
высшее профессиональное:	8097	32.3	7712	35	-385	2.70
среднее профессиональное:	3735	14.9	3345	15.2	-390	0.30
начальное профессиональное:	9165	36.6	7980	36.3	-1185	-0.30
среднее общее:	3540	14.1	2476	11.2	-1064	-2.90
основное общее:	429	1.7	435	2	6	0.30
начальное общее:	32	0.1	22	0.1	-10	-0.00
Среднее образование, кл.:	13		13			

При анализе данных за 5 лет отмечается незначительное повышение доли работников с высшим профессиональным образованием. Доля работников с высшим образованием в ЗАО «УРАЛКОРД» выше, чем в среднем по отрасли и превышает аналогичные показатели у основных конкурентов, при этом доля работников без профессионального образования одна из самых низких.

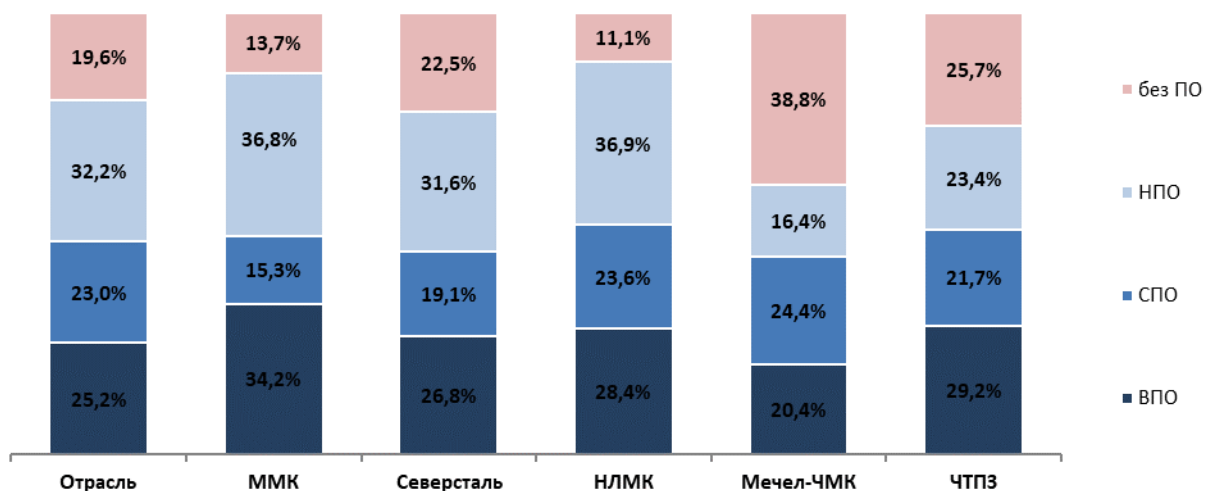


Рис.4. Структура персонала по образованию в сравнении с основными конкурентами

Вывод:

В настоящее время средний работник ММК – это молодой (средний возраст – 39 лет) мужчина (70 %), имеющий профессиональное образование (86 %) и обладающий достаточным опытом и навыками (средний стаж – 11 лет). Руководители, специалисты и служащие составляют 21 % от общей численности, рабочие – 79 %.

3.4 Организация оплаты труда

Основные принципы организации заработной платы на ЗАО «УРАЛКОРД»

1. Оплата в соответствии с количеством и качеством труда: чем выше производительность и квалификация работника, тем выше заработная плата
2. Дифференциация оплаты труда работников одинаковой квалификации:
 - а) Оплата труда работников на основных участках выше, чем на вспомогательных (так как на основных участках более высокая экономическая отдача);
 - б) При выполнении работ в различных условиях труд во вредных условиях оплачивается выше (что связано с различной стоимостью воспроизводства рабочей силы).
3. Опережение темпов роста производительности труда в сравнении с темпами роста заработной платы.
4. Простота и ясность построения систем оплаты труда. Каждый работник должен уметь выполнять расчет собственной заработной платы.
5. Гласность всех составляющих организации заработной платы, через ознакомление всех работников с положениями об оплате труда подразделения.

В ЗАО «УРАЛКОРД» применяются как сдельная, так и повременная формы оплаты труда.

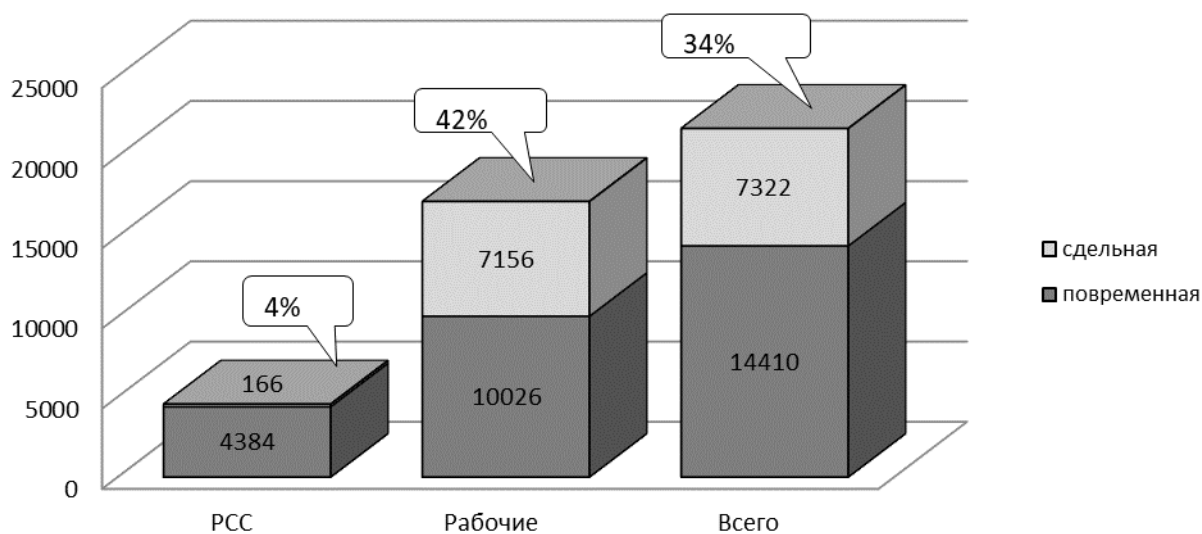


Рис.5. Распределение численности работников по формам оплаты труда

Вся система начисления заработной платы в ЗАО «УРАЛКОРД» базируется на требованиях трудового законодательства Российской Федерации, закреплена в коллективном договоре ЗАО «УРАЛКОРД». Порядок начисления заработной платы изложен в приказе от 06.03.2013 № ГД-153 «О совершенствовании оплаты труда».

В основе дифференциации оплаты труда работников разной квалификации и категорий в ЗАО «УРАЛКОРД» лежит тарифная система.

Тарифная система включает в себя тарифно-квалификационные справочники, тарифные сетки и тарифные ставки. Тарифно-квалификационный справочник – является критерием определения работнику искомого квалификационного разряда.

В настоящее время на ЗАО «УРАЛКОРД» действуют две 20-и разрядные тарифные сетки - №1 и №2.

По первой сетке тарифицируются работники основных цехов: горных, металлургических, прокатных.

По второй сетке тарифицируются работники цехов УГЭ и УЖДТ.

По первым 8 разрядам тарифицируются рабочие, остальные разряды применяются для РСС.

Тарифные ставки установлены, исходя из требований законодательства. Закон устанавливает минимальный уровень оплаты труда, кроме этого учитывается уровень инфляции по России и другие факторы. В настоящее время на ЗАО «УРАЛКОРД» с 01.05.2023г. в соответствии с приказом от 29.04.2023 № ГД-212/к действуют тарифные сетки с уровнем оплаты 25,25 руб. в час по первому разряду ТС-1.

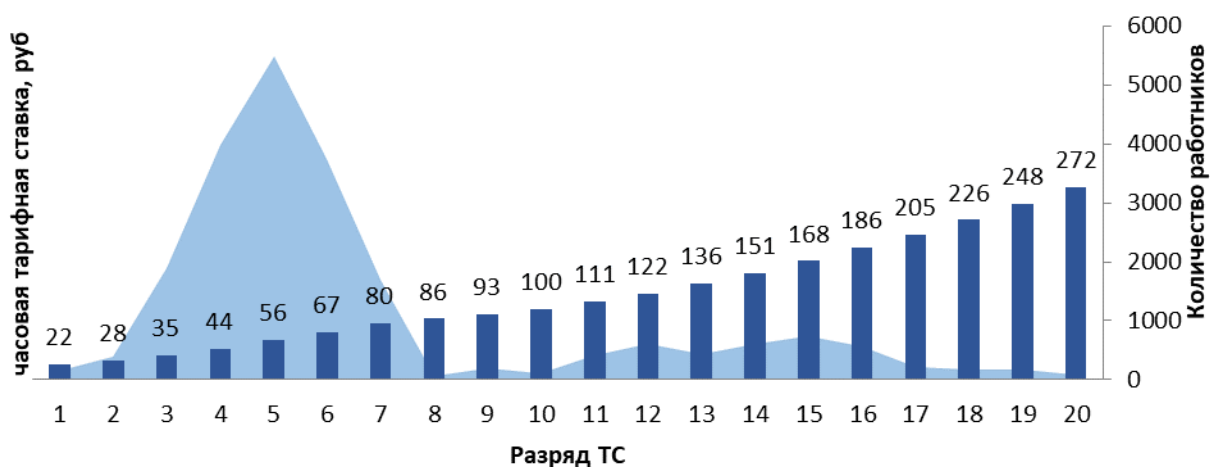


Рис.6. Распределение работников ЗАО «УРАЛКОРД» по разрядам тарифной сетки №1

Таким образом, основная составляющая заработной платы, так называемая – постоянная часть оплаты труда (тариф) формируется как произведение фактически отработанного времени работника в месяц и часовой тарифной ставки присвоенного разряда.

Переменная часть заработной платы, основная составляющая которой – основная производственная премия, начисляется процентом к постоянной части (тарифу) по показателям, установленным цеховым положением об оплате. Уровень производственной премии и показатели премирования формируются в соответствии с задачами, поставленными перед вашим подразделением.

В основном все показатели премирования делятся на три группы:

- количественные (выполнение производственного плана в тоннах);
- качественные выполнения нормированных показателей по качеству: выход годного, содержание серы в чугуна, содержание железа в руде и т.д.);
- экономические показатели (снижение затрат на производство продукции, себестоимость).

Кроме основной производственной премии в ММК действует ряд доплат и компенсаций к заработной плате.

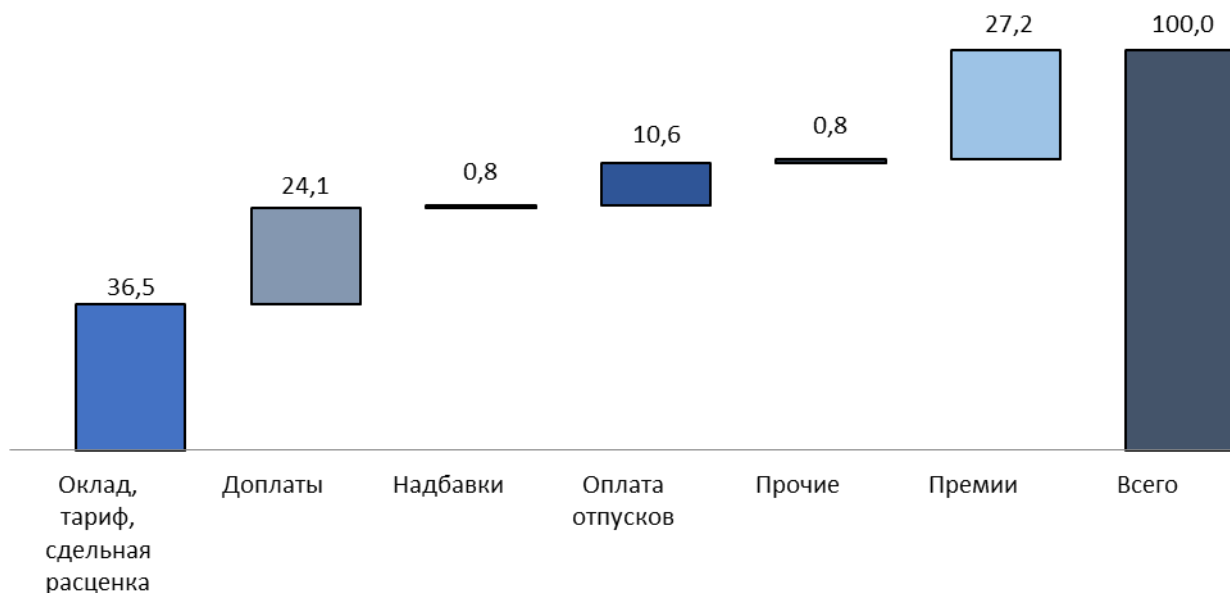


Рис.7. Структура заработной платы работников ЗАО «УРАЛКОРД» в 2022 году

Виды доплат и компенсаций:

1. Доплата за работу в ночное время на основании статьи 154 ТК

Ночное время считается с 22 час до 6 час. За каждый час работы в ночное время производится дополнительная оплата в размере 40% тарифной ставки присвоенного разряда. (302 в/о)

2. Доплата за переработку по графику (261 в/о)

Оплата за время, отработанной сверх нормального числа рабочих часов (т.е. отклонения от графика 5 бригады)

Расчет ведется следующим образом: разность часов работы по сменному графику – и часов работы по графику 5 бригады. (184-168=16)

Из них первые 2 часа работы оплачиваются из расчета 50% тарифной ставки

Последующие часы из расчета 100% тарифной ставки.

3. Оплата за особые условия труда (216 в/о)

Начисляется по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда. Аттестации рабочих мест проводится не реже 1 раза в 5 лет.

В ходе аттестации:

- определяется набор вредных производственных факторов, действующих на рабочих местах: шум, вибрация, тепловое излучение, факторы микроклимата, химические факторы и т.д.
- производится инструментальный замер фактических величин по данным факторам
- сравнивается фактическая величина с нормами, установленными законодательно
- в зависимости от величины отклонения от норматива устанавливается класс условий труда (от 1 класса до 4 класса)
- устанавливается величина оплаты за вредность в зависимости от класса условий труда в баллах по каждому рабочему месту

4. Доплата за непрерывный стаж работы в ЗАО «УРАЛКОРД»(410в/о)

Размер доплаты устанавливается в процентах к тарифной ставке в зависимости от непрерывного стажа работы в ЗАО «УРАЛКОРД»

- До 1 года не платится
- От 1 года до 3 лет 5% тарифа
- От 3 лет до 5 лет 10% тарифа
- От 5 лет до 10 лет 15% тарифа

- Свыше 10 лет 20% тарифа

5. Доплата за раскомандировку и предсменный инструктаж (295 в/о)

Доплата начисляется в размере 5% тарифной ставки присвоенного разряда при условии посещения всех предсменных инструктажей.

Определение необходимой и достаточной суммы средств, направляемой на оплату полноценного и высокопроизводительного труда, является важным элементом в планировании экономических показателей ЗАО «УРАЛКОРД». Существующие нормативные ориентиры на государственном уровне отражают лишь минимальные потребности, например – прожиточный минимум в регионе. Минимальный размер оплаты труда, установленный федеральным законом, сегодня не отражает даже физиологически необходимых прожиточных норм.

При определении необходимого среднего уровня заработной платы учитываются интенсивность (производительность) труда и рост стоимости жизни. Для оценки потребностей человека используется расчетный потребительский бюджет (потребительская корзина). В ЗАО «УРАЛКОРД» разработана собственная методика его определения. Основой ее создания и корректировки является мониторинг научных разработок и учет специфики города Магнитогорска.

С 2009 по 2022 год среднемесячная заработная плата на комбинате увеличилась на 56%, и темпы ее роста опережают рост инфляции и потребительской корзины.

3.5 Управление производительностью труда

В ЗАО «УРАЛКОРД» разработана и применяется методика определения объемов производства для подсчета производительности труда в условно-натуральном выражении по ЗАО «УРАЛКОРД» в соответствии с которой объем производства в условных единицах по ЗАО «УРАЛКОРД» Q определяется по формуле, усл. тонн:

$$Q = Q_{\text{нат}} * K_{\text{тр}}, \text{ где:}$$

$Q_{\text{нат}}$ - объем товарной металлопродукции по ЗАО «УРАЛКОРД» в исследуемом периоде в натуральном выражении, $Q_{\text{нат}} = \sum q_i$, тонн;

$K_{\text{тр}}$ – средневзвешенный коэффициент трудоемкости товарной металлопродукции в исследуемом периоде:

$$K_{\text{тр}} = 0,694 * \sum (q_i * K_i) / \sum q_i, \text{ где:}$$

q_i – объем i – того вида товарной металлопродукции в натуральном выражении;

0,694 – величина приведения в сопоставимый вид объема товарной металлопродукции в условных единицах и объема сдачи проката в ранее применяемых условных единицах за «базовый период» (2019 год);

K_i - коэффициент трудоемкости i – того вида товарной металлопродукции

Производительность труда в ЗАО «УРАЛКОРД» за 2022 год составила 55,0 условных тонн на человека и выросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 7,4%. Трудозатраты на тонну товарной металлопродукции снизилась с 3,59 чел*час до 3,50 чел*час.

За единичный коэффициент трудоемкости $K_i=1,0$, принята трудоемкость товарных слябов произведенных в кислородно-конвертерном цехе. Максимальный коэффициент трудоемкости перевода в условные единицы $K_i=8,0$ применяется для оцинкованных труб, произведенных в ЛПЦ-8.

Для управления производительностью труда и установления расчетной численности персонала в зависимости от производственной программы ежемесячно для производственных структурных подразделений устанавливаются задания по производительности труда. Методика определения плановой численности персонала, плановой производительности труда на исследуемый период основана на следующем

1. Определяется базовая (нормативная) трудоемкость по видам продукции (работ, услуг).

2. Определяется доля переменной части в затратах труда.
3. Базовая трудоемкость корректируется на организационно-технические условия исследуемого периода по факторам, влияющим на трудоемкость:
 - изменение структуры, совершенствование организации труда, управления.
 - изменение объемов производства (работ, услуг) относительно базовых значений.

Необходимость в корректировке объясняется тем, что с увеличением объема производства (работ, услуг) численность персонала возрастает непропорционально. В результате трудоемкость единицы продукции снижается. «На металлургических предприятиях эта закономерность справедлива не только в отношении трудоемкости обслуживания и управления, но и технологической трудоемкости. Численность же значительной части основных производственных рабочих зависит от количества установленного оборудования и норм его обслуживания. Таким образом, в затратах труда на производство продукции можно выделить постоянную часть, т.е. затраты рабочего времени, общая величина которых практически не зависит от изменения объемов производства, и переменную (пропорциональную) часть, т.е. затраты рабочего времени, общая величина которых изменяется пропорционально изменению объема производства. Следовательно, пропорциональные затраты труда на единицу продукции при изменении объема производства остаются неизменными, а постоянные изменяются обратнопропорционально изменению объема производства».

Численность работников, занятых обслуживанием и управлением производства и составляющих так называемую условно-постоянную часть персонала производственной сферы (ППС), возрастает в меньшей степени, чем объем производства. По данным отечественных экономистов, при росте численности основных рабочих на 1% численность вспомогательных рабочих возрастает на 0,5%, а других категорий ППС – на 0,2-0,3%.

4. С целью определения эффективности использования трудовых ресурсов, задание по производительности труда пересчитывается на фактический объем производства, т.е. сравниваются нормативные затраты труда, необходимые для производства фактического объема с фактическими затратами труда.

Одним из важнейших показателей деятельности любого предприятия является производительность труда. В 2022 году производительность труда на Магнитогорском металлургическом комбинате увеличилась на 7,4% по отношению к предыдущему году.

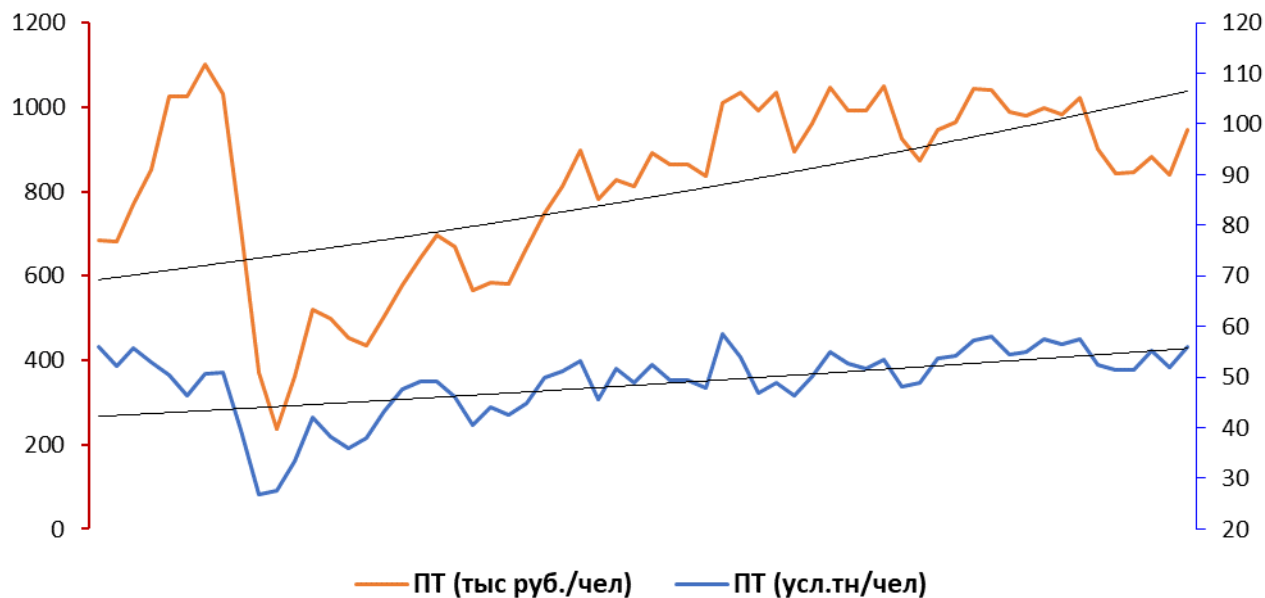


Рис.8. Динамика производительности труда в ЗАО «УРАЛКОРД»

Вывод:

1. В ЗАО «УРАЛКОРД» разработана и применяется методика управления производительностью труда. В зависимости от загрузки производственных мощностей избыточная численность может быть направлена на работы с смежные структурные подразделения, в очередные или вынужденные отпуска.
2. Регулярное проведение исследовательских работ по изучению трудовых процессов, работа по пересмотру норм позволяет выявлять резервы повышения производительности труда. На основании выполненных исследований вносятся предложения по оптимизации численности, внесению изменений в штатные расписания цехов.
3. В условиях изменения трудового законодательства и кризисных явлений в металлургической отрасли задача по обеспечению роста производительности труда приобретает все большее значение.

3.6 Организация технического обслуживания и ремонтов основного металлургического оборудования

Для достижения данной цели на ММК разработана и реализуется стратегия организационных преобразований Группы ЗАО «УРАЛКОРД», которая включает следующие направления деятельности:

- формирование оптимального состава Группы ЗАО «УРАЛКОРД»,
- расширение сортамента выпускаемой продукции,
- совершенствование материально-технического снабжения,
- развитие системы управления,
- оптимизация структуры акционерного капитала.

Все это помогает компании эффективно реагировать на воздействие факторов внешней среды, обеспечивать высокий уровень инвестиционной привлекательности и сохранять высокую адаптивность к новым целям, задачам в быстро меняющихся условиях рынка.

В рамках реализации данной стратегии осуществляется передача из ЗАО «УРАЛКОРД» неосновных видов деятельности на аутсорсинг. Это, прежде всего, вызвано необходимостью сконцентрировать ограниченные ресурсы на основной деятельности компании и достичь в данной области преимуществ перед конкурентами за счет более низких издержек или более эффективного производства.

Основной целью перехода ЗАО «УРАЛКОРД» на аутсорсинг является:

- обеспечение определённого, технически и экономически обоснованного уровня надёжности оборудования, являющегося продуктом деятельности ремонтных и вспомогательных служб, при одновременном снижении материальных, трудовых и, как следствие, финансовых затрат;
- фокусирование на основной деятельности - производство и реализация металлопродукции, а также на выполнении непосредственно связанными с данным видом деятельности функциями;
- оптимизация расходов – оптимизация соотношения цена/качество и возможность гибко управлять этим соотношением;
- увеличение производительности труда.

Основные функции (виды деятельности), передаваемые на аутсорсинг из состава ЗАО «УРАЛКОРД»:

- 1) Изготовление запасных частей и материалов;
- 2) Ремонт оборудования и техники производственных структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД»;
- 3) Техническое обслуживание оборудования производственных структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД»;
- 4) Вспомогательные технологические операции в ходе которых не происходит существенного изменения характеристик продукции или преобразования из одного вида металлопродукции в другой (упаковка товарной продукции, переработка прочей продукции, обслуживание нагревательных печей, промежуточных и стальных ковшей, футеровка элементов воздушных приборов, эксплуатация мостовых кранов, обслуживание и ремонт металлоконструкций и оборудования хода доменных печей, огневая зачистка слябов, подготовка прокатных валков и др.).

Из ЗАО «УРАЛКОРД» непрофильные функции передаются в специализированные организации, которые являются обществами Группы ЗАО «УРАЛКОРД» или неаффилированными организациями.

Для более успешного функционирования аутсорсинга в ЗАО «УРАЛКОРД» и достижения поставленных целей в части выполнения основного вида деятельности менеджмент ЗАО «УРАЛКОРД» считает необходимым:

1. Создание конкурентной среды для подрядных организаций, с возможностью привлечения внешних специализированных компаний для выполнения непрофильных и выведенных из состава ЗАО «УРАЛКОРД» функций (видов деятельности), с целью получения более высокого качества услуг за приемлемую цену.
2. Переход на систему оказания услуг с возложением полного спектра ответственности за качество выполненных работ на подрядные организации с применением системы снижения затрат.



Рис.9. Функции, не относящиеся к основной деятельности и передаваемые на аутсорсинг

В рамках современных тенденций развития, с целью дальнейшего реформирования ремонтных служб и совершенствования системы технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) в ЗАО «УРАЛКОРД» продолжается работа по передаче функций выполнения работ и оказания услуг обществами Группы ЗАО «УРАЛКОРД».

Цель реформирования – обеспечить определённый, технически и экономически обоснованный уровень надёжности оборудования, являющийся продуктом деятельности ремонтных служб, при одновременном снижении материальных, трудовых и, как следствие, финансовых затрат.

За 2022 год в общества Группы ЗАО «УРАЛКОРД» передано затрат на персонал, соответственно уменьшена штатная численность персонала ЗАО «УРАЛКОРД» на 776 чел. Наибольшую долю переданных по ТОиР функций составляют: обслуживание железнодорожного транспорта – 300 чел., ТОиР электрооборудования – 115 чел., ТОиР мехоборудования – 141 и т.д.

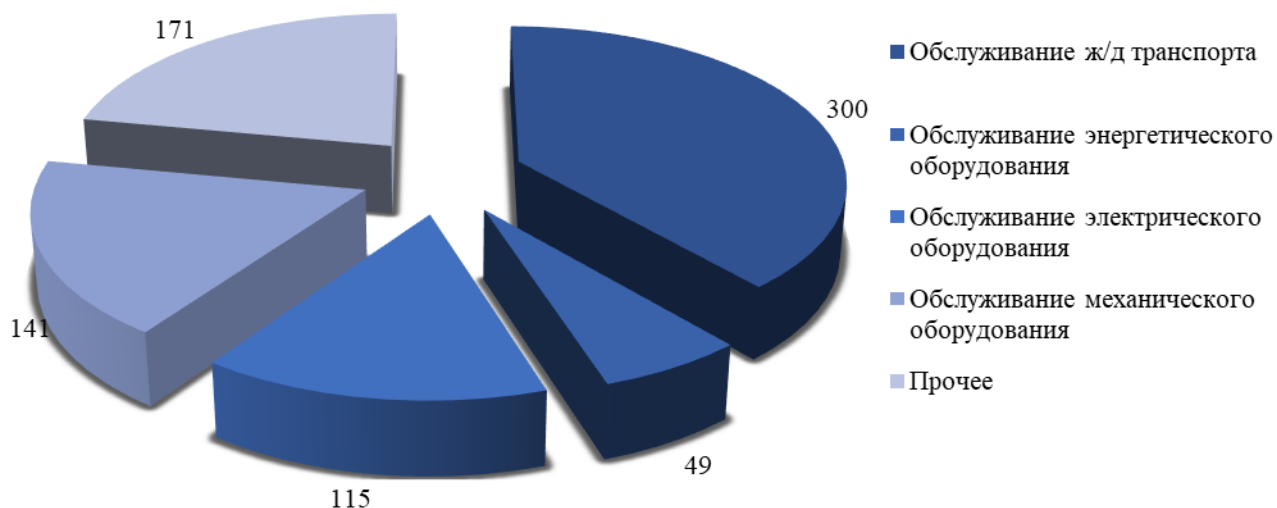


Рис.10. Структура вывода из состава ЗАО «УРАЛКОРД» непрофильных функций

Кроме этого, при вводе в работу новых объектов (агрегатов), в связи с передачей части деятельности в общества Группы ЗАО «УРАЛКОРД» - функций по техническому обслуживанию оборудования, отделом организации труда и заработной платы в соответствии с рекомендациями фирм-изготовителей, а также с учетом сложившейся практикой определения необходимой численности персонала (в соответствии с нормативами численности и управляемости в производственных структурных подразделениях ЗАО «УРАЛКОРД») определяется и согласовывается необходимая оптимальная численность персонала обществ Группы ЗАО «УРАЛКОРД» по видам деятельности для выполнения комплексного технического обслуживания оборудования с учетом разграничения функций и зон ответственности между технологическим персоналом ЗАО «УРАЛКОРД» и обществами Группы ЗАО «УРАЛКОРД».

С целью предупреждения необоснованного роста численности персонала и увеличения административно-управленческого аппарата обществ Группы ЗАО «УРАЛКОРД», отделом организации труда и заработной платы проводится мониторинг изменения штатной и фактической численности персонала обществ Группы ЗАО «УРАЛКОРД», определяется необходимость изменения данной численности, и, как следствие, направляются рекомендации к внесению необходимых изменений штатной и фактической численности персонала.

В качестве основных аргументов целесообразности вывода функций на аутсорсинг определены следующие факторы:

- Оптимизация затрат, прежде всего за счет минимизации численности подрядных организаций.
- Отсутствие обязательств ЗАО «УРАЛКОРД» по поддержанию единой социальной политики в подрядных организациях в части обеспечения роста зарплаты и соц.пакета на одном уровне.
- Снижение налоговой нагрузки за счет снижения затрат на страхование от несчастных случаев на производстве, при отнесении деятельности подрядчиков к иной группе налогообложения.
- Снижение затрат за счет привлечения подрядных организаций только по мере необходимости (оплата за фактически выполненный объем работ).
- Снижение затрат за счет конкурентной (рыночной) среды по услугам ТОиР.

2.3 Организационно технические мероприятия по совершенствованию системы организации труда в ЗАО «УРАЛКОРД»

По результатам анализа системы организации труда в ЗАО «УРАЛКОРД» определены три направления деятельности, которые рассмотрены в данной работе подробнее и предложены рекомендации по дальнейшему совершенствованию реализуемых процессов.

Совершенствование организационной структуры и снижение затрат на управление

В настоящее время, в условия поиска резервов и снижения издержек по всем статьям затрат в ЗАО «УРАЛКОРД» остается актуальной необходимостью дальнейшей выработки, применения и развития принципов построения организационных структур и иерархии должностных позиций.

Этот вопрос вызван высокой подвижностью структуры, и необходимостью быстрого внесения изменений в существующие бизнес процессы для трансформации организационной модели ЗАО «УРАЛКОРД» в соответствии с меняющимися требованиями рынка и экономическими условиями.

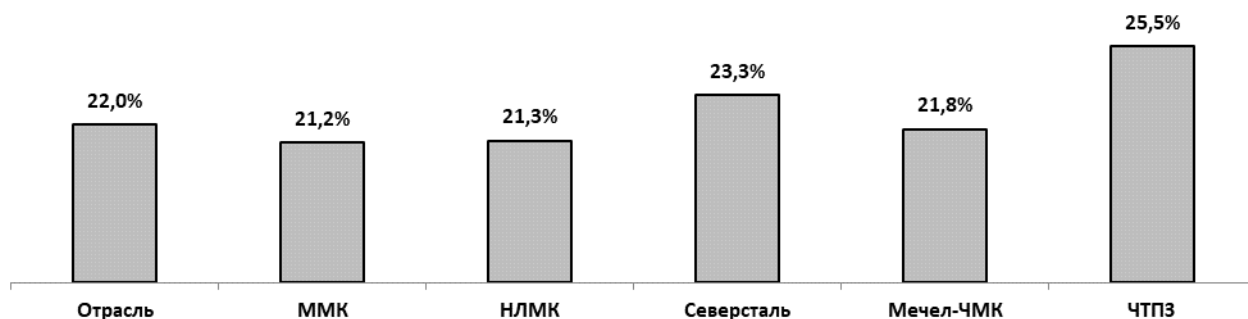


Рис.11. Доля РСС в численности персонала по предприятиям ЧМ РФ в 2022 году

Несмотря на то, что ММК удается удерживать долю персонала по категориям руководители, специалисты, служащие ниже среднеотраслевого значения и ниже чем у основных конкурентов, менеджмент предприятия постоянно отслеживает темп роста затрат на управление организацией. Череду значительных организационно-структурных преобразований связанных с изменением корпоративного управления внутри Группы ЗАО «УРАЛКОРД» в достаточно непродолжительный период времени (2008-2022 гг.), позволила внести в организационную структуру компании

новые элементы, требующие отдельного рассмотрения и доработки в рамках единого подхода к управлению бизнесом.

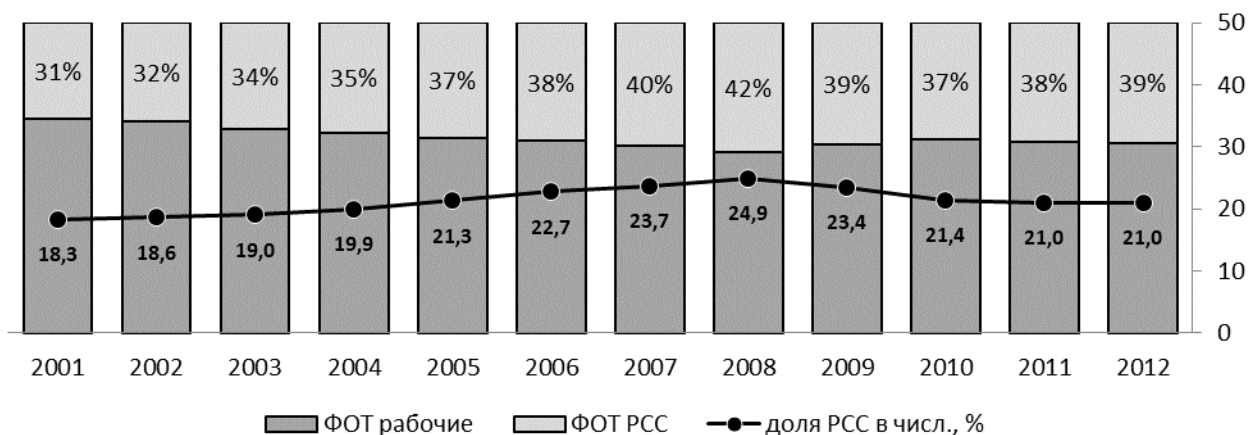


Рис.12. Доля ФОТ и численности РСС ЗАО «УРАЛКОРД»

В соответствии с принципами создания эффективных систем управления для успешного решения задач, стоящих перед организацией, требуется дальнейшее повышение прозрачности организационно-функциональной структуры управления Группой ЗАО «УРАЛКОРД», однозначность понимания роли руководителей и подразделений, уточнение распределения функций, полномочий и ответственности между ними, исключение дублирования функций и устранение пробелов в компетенциях руководителей.

Таким образом, для удовлетворения потребностей в области изменения организационной культуры и обеспечения эффективной организации исполнения ключевых функций необходимо уточнить и детализировать подходы к стандартизации и оптимизации организационных структур, пересмотреть и актуализировать нормы управляемости, установить критерии функциональной эффективности и проанализировать необходимость создания новых направлений деятельности.

Для анализа и оценки существующей структуры управления ЗАО «УРАЛКОРД» введем обозначение уровней управления от единоличного исполнительного органа – должности генерального директора (N) до низовых управленческих звеньев. При этом прямое подчинение генеральному директору обозначим уровнем N-1 и далее N-2, N-3...

В таблице 9 представлены существующие в ЗАО «УРАЛКОРД» структурные подразделения и их характеристики.

Таблица 9

Основные структурные подразделения ЗАО «УРАЛКОРД» и их характеристики

Наименование подразделения	Описание	Кол-во, ед.	Численность, чел.
Дирекция	совокупность структурных подразделений (проектов), подчиненных директору по направлению (функциональному директору)	14	10 -140
Управление (главная бухгалтерия, ЦТОиР, НТЦ)	элемент организационной структуры ЗАО «УРАЛКОРД», отвечающий за выполнение конкретных задач и формализованное схемой управления Группой ЗАО «УРАЛКОРД» или организационной структурой ЗАО «УРАЛКОРД»	23	12-121
Отдел (офис)	составная часть структурного подразделения, выполняющая определенные задачи	20	10- 123
Группа	составная часть структурного подразделения или отдельная группа, не входящая в состав структурного подразделения, выполняющая определенные задачи	66	2 - 208
Производство	структурное подразделение, состоящее из двух и более цехов или других структурных подразделений на правах цеха (отдельное звено или составная часть ЗАО «УРАЛКОРД», выполняющее функции оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции (оказание услуг))	6	1214 - 3147
Цех	отдельное звено или составная часть ЗАО «УРАЛКОРД», выполняющее функции оперативного управления производством и обеспечивающая выпуск продукции (оказание услуг) и другие структурные подразделения на правах цеха	44	148 - 1125
Участок (отделение)	отдельное звено или составная часть цеха, выполняющее функции оперативного управления в рамках основного производственного (технологического) процесса	285	1-481 (2-569)
Служба	отдельное звено или составная часть цеха, выполняющее функции оперативного управления в рамках вспомогательного производственного (технологического) процесса	30	1-65
Бюро (техбюро, БОТиЗ)	составная часть структурного подразделения, выполняющая определенные задачи	-	1-16

Для оценки эффективности системы управления рассмотрим длину управленческих цепочек в ЗАО «УРАЛКОРД» (рисунок 3). Безусловно, количество руководящих уровней сказывается на всей системе правления организацией. Если цепочка от руководителя к работнику достаточно длинная, то и прямая, и обратная связь между руководителем и таким работником будет усложнена. В то же время длина управленческой цепочки сказывается и на качестве информации, проходящей по ней, и способствуют снижению достоверности сведений. Кроме искажения, передаваемой по длинной цепочке, информации происходит также увеличение длительности прохождения ее до исполнителя.

При иерархической системе правления, особенно в больших организациях, наряду с проблемой установления приемлемой нормы управляемости для руководителя возникает проблема создания рационального числа звеньев в цепочке управления.

Приемлемой нормой для современных предприятий являются 4-5-звенные цепочки управления. Шестизвенные и более длинные управленческие цепочки становятся излишне громоздкими и могут быть оправданы только спецификой очень крупной организации.

Анализ количества уровней управления и числа руководителей в функциональных структурных подразделениях (Управление ЗАО «УРАЛКОРД») представлен в таблице 9 и на рисунке 1.

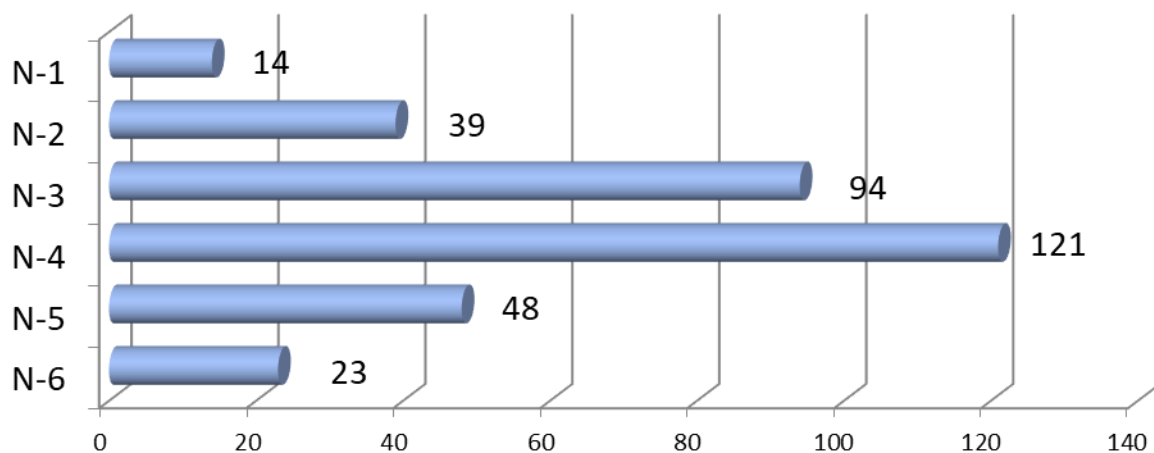


Рис. 13. Распределение руководителей по уровням управления

Примеры существующих управленческих

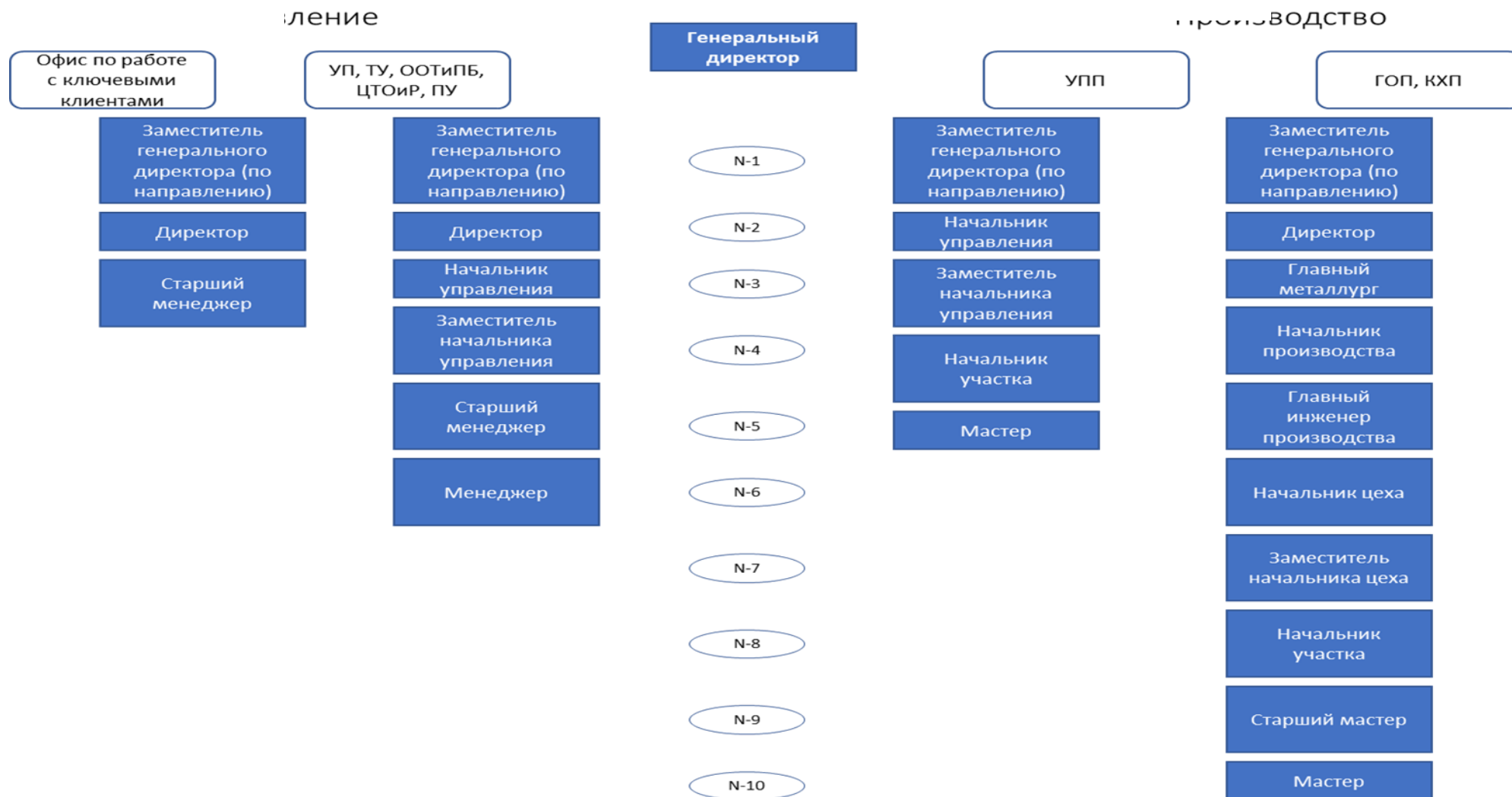


Рис.14. Длина и состав управленческих цепочек ЗАО «УРАЛКОРД»

Таблица 10

Анализ должностей по уровням управления

Уровень управления	Наименование должности										Итого руководителей на уровне	Количество должностей на уровне
	Зам. генерального директора	Директор	Главный специалист	Зам. главн. специалиста	Начальник управления	Зам. начальника управления	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Старший менеджер	Менеджер		
N-1	4	8	1						1		14	4
N-2		6	1	2	11		14		2	3	39	7
N-3			3	2	6	1	6	2	57	16	94	8
N-4				4	2	6	4	3	33	69	121	7
N-5						5		4	18	21	48	4
N-6									6	17	23	2
Итого	4	14	5	8	19	12	24	10	117	126	339	-

Вывод:

В ЗАО «УРАЛКОРД» при наличии необходимых системных и регламентирующих документов необходима качественная нормативная база, определяющая требования к структуре подразделений, подчиненных руководителям уровня N-1 и ниже. В настоящее время функциональные дирекции ЗАО «УРАЛКОРД» организованы в соответствии со своими собственными негласными правилами, которые закреплены исторически сложившимися подходами к управлению и связаны со спецификой осуществляемой деятельности. Преобразования организационной структуры могут инициироваться руководителем соответствующего уровня управления, и изменяться по усмотрению руководителей уровня N-1 на этапе согласования с дирекцией по персоналу.

При этом за счет использования дирекцией по персоналу в основном стандартных подходов к определению компетенций и организации структурных подразделений обеспечивается единообразие в организационном построении ЗАО «УРАЛКОРД».

По результатам выполненного анализа организационного построения ЗАО «УРАЛКОРД» предлагается:

1. Признать достаточным для организации эффективной работы в функциональных структурных подразделениях количество уровней управления до N-5 с исключением промежуточных управленческих уровней.

2. При пересмотре организационной структуры обеспечить постепенное упразднение должностей заместителей руководителя, с переименованием должности на соответствующую данному уровню управления и совмещением руководящих должностей.

3. При определении целесообразности введения должности руководителя (N)* предусмотреть подчинение ему не менее двух руководителей уровня (N)*-1 или не менее четырех уровня (N)*-2.

4. При определении статуса руководителя в условиях, отличных от изложенных в пункте 3, руководствоваться панелью оценки вклада должности в конечный

результат осуществляемого бизнес процесса (с учетом влияния принимаемых решений на деятельность смежных подразделений).

В настоящее время, при упразднении промежуточных уровней управления и применении «плоских» структур, экономический эффект за 2022 год за счет экономии ФОТ составил:

$$\text{Э} = \text{СЗПр} * \text{Ч} * 12 = 80\,064 * 4 * 12 = 3\,843\,072 \text{ руб.}$$

Где СЗПр – средняя заработная плата работников ЗАО «УРАЛКОРД» категории руководитель в 2022 году;

Ч – численность оптимизированных должностей;

12 – количество месяцев в году.

Совершенствование оплаты труда

На протяжении длительного периода ЗАО «УРАЛКОРД» является лидером металлургической отрасли Российской Федерации по уровню заработных плат. Обеспечение достойного уровня оплаты труда работников ЗАО «УРАЛКОРД» и опережающий рост доходов над уровнем инфляции является неотъемлемой частью проводимой руководством комбината социальной политики.

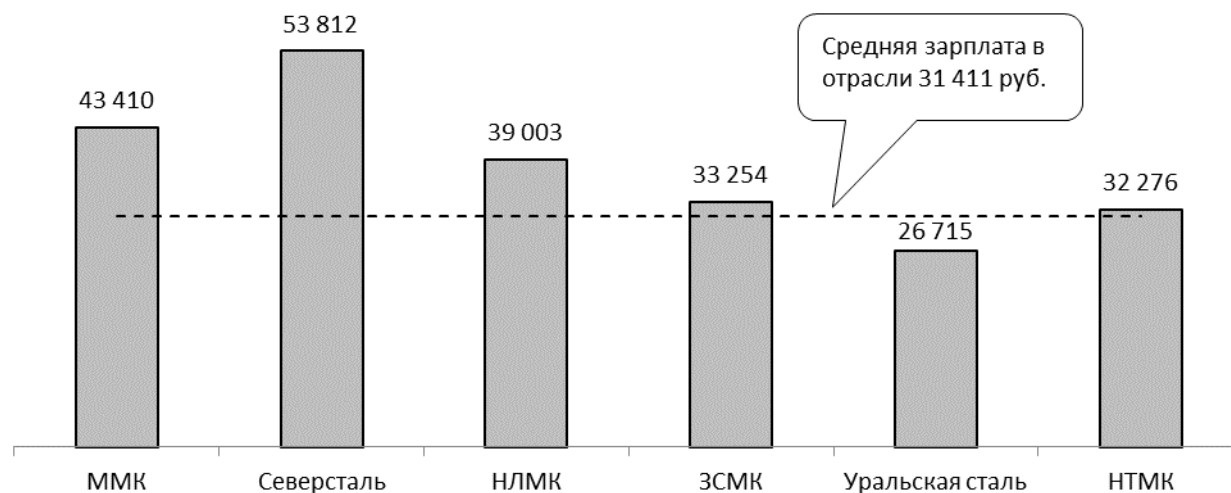


Рис.15. Уровень заработных плат по предприятиям металлургической отрасли РФ в 2022 году

В соответствии с требованиями трудового законодательства работодатель обязан обеспечить повышение уровня реального содержания заработной платы путем

индексации заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги.

В 2021 году ЗАО «УРАЛКОРД» участвовало в заключении Отраслевого тарифного соглашения по горно-металлургическому комплексу Российской Федерации, в соответствии п.5.6 которого, стороны приняли обязательства обеспечить ежегодный рост средней заработной платы промышленно-производственного персонала горно-металлургического комплекса (отрасли) не менее 10 процентов на основе повышения эффективности производства и производительности труда.

Согласно заключенному на 2021-2023 годы коллективного договора работодатель обязуется обеспечить рост заработной платы в соответствии с ростом производительности труда, объемов производства и уменьшением себестоимости продукции, а также с учетом роста стоимости «потребительской корзины» в г. Магнитогорске.

Индексация зарплаты является для работников ЗАО «УРАЛКОРД» мерилom стабильности работы предприятия. Социологические исследования на протяжении многих лет подтверждают, что стабильность является главной жизненной ценностью работников ЗАО «УРАЛКОРД», ради нее они готовы работать в условиях жесткой дисциплины и промышленной загрязненности. Таким образом, рост заработной платы, не соответствующий ожиданиям работников, может привести к повышению социальной напряженности в трудовых коллективах производственных структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД».

Однако для обеспечения дохода трудящихся должен соблюдаться фундаментальный принцип опережающего роста производительности труда над темпом роста заработной платы.

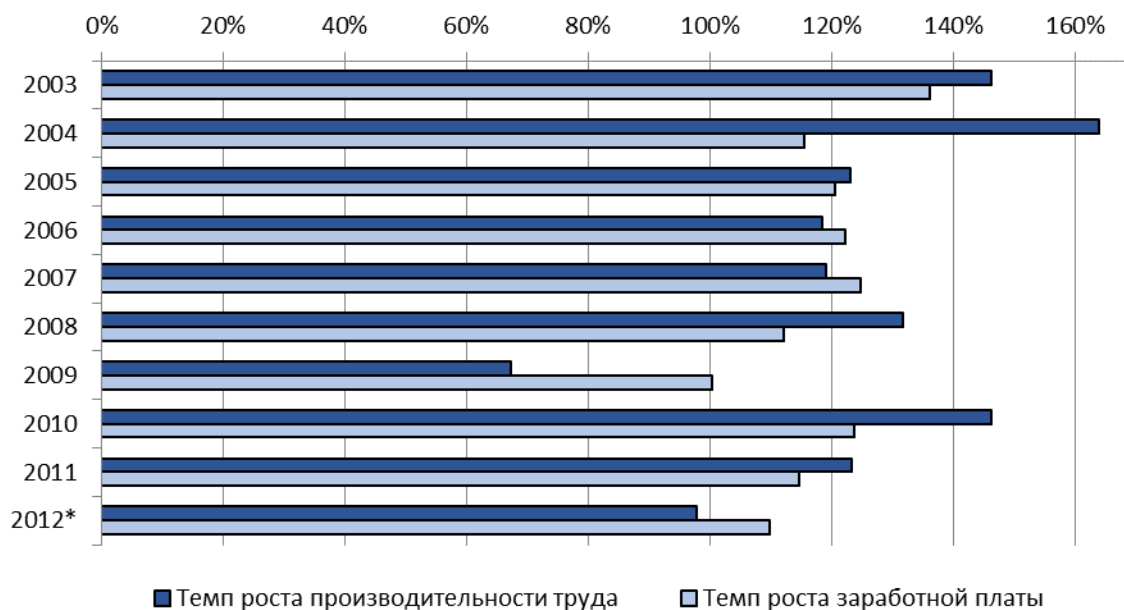


Рис.16. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы

Для обоснования уровня заработной платы и определения «целевого» значения темпов ее роста предлагается провести анализ зависимости СЗП от следующих факторов (в соответствии с коллективным договором):

- Объем производства, млн.руб.
- Себестоимости продукции, млн.руб.
- Стоимость «потребительской корзины», руб.
- Производительность труда, тыс.руб.тов./чел.

Для определения влияния каждого из выбранных факторов на величину заработной платы проведена экспертная оценка, путем опроса семи руководителей управления персоналом ЗАО «УРАЛКОРД». Результаты опроса и итоговая оценка веса факторов представлены в таблице 11.

Таблица 11

Экспертная оценка весового влияния факторов

	Вес фактора, балл				Сумма всех весов д.б. равна числу показателей
	Объем производства, млн.руб.	Себестоимость продукции, млн.руб.*	Стоимость «потребительской корзины», руб.	Производительность труда, тыс.руб.тов./чел.	

Эксперт 1	2	-4	4	2	4
Эксперт 2	-3	1	2	4	4
Эксперт 3	0.5	-0.5	2.5	1.5	4
Эксперт 4	0.5	0.0	1.5	2.0	4
Эксперт 5	1	-1	2	2	4
Эксперт 6	0.5	0.5	1	2	4
Эксперт 7	1	0.1	1.9	1	4
Среднее	0.36	-0.56	2.13	2.07	4

Средняя оценка использована при статистической обработке собранных за период 1996-2022 годы сведений о значениях выбранных параметров и размере СЗП для нахождения зависимости между ними.

Таблица 12

Период, год	Товар, млн. руб.	Себестоимость, млн. руб.	Стоимость ПК, руб.	Производительность труда, тыс. руб./чел.	СЗП ММК, руб.
1996	10259	9317	1082	29	1502
1997	10470	9907	1259	36	1796
1998	12721	11431	1454	40	2079
1999	28582	19940	2699	77	3723
2000	46254	32751	3203	120	5237
2001	47530	39358	3993	120	7401
2002	59508	47513	4542	148	8575
2003	88639	59537	5357	217	11672
2004	132949	88403	5863	355	13484
2005	146380	105186	6910	437	16253
2006	159770	111324	7777	517	19852
2007	189948	138840	8841	616	24785
2008	224143	172311	10527	811	27793
2009	136474	109700	12166	546	27906
2010	202513	176784	13465	798	34523
2021	246159	223042	14746	984	39561
2022	242357	219761	15718	962	43410

Для расчета норматива заработной платы, основанного на установлении зависимости численности от частных факторов, применим метод корреляции (регрессии).

Путем статистической обработки собранных сведений о значениях основных факторов и фактической заработной платы найти нормативную формулу зависимости между ее уровнем и факторами.

Рассматривая линейные зависимости, можно написать нормативную формулу в общем виде:

$$\text{ЗП} = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2 + \dots + A_n * X_n,$$

где ЗП - норматив заработной платы, рассчитанный по выведенной формуле;

$A_0, A_1 \dots A_n$ - постоянные коэффициенты формулы;

$X_1, X_2 \dots X_n$ - числовые значения факторов.

Найти нормативную формулу - это, значит, определить ее постоянные коэффициенты. Определение этих коэффициентов производится с помощью множественной корреляции.

Основное требование при расчетах постоянных коэффициентов - требование минимума суммы квадратов отклонений нормативной заработной платы от фактической - математически может быть записано следующим образом: $\Sigma (\text{ЗПф} - \text{ЗПн})^2 \Rightarrow \min,$

где ЗПф - фактическая заработная плата работников;

ЗПн - нормативная заработная плата работников.

Для выполнения расчетов в данной работе применена специальная программа позволяющая выполнить анализ всех возможных вариантов сочетаний факторов и выбрать формулу, которая обеспечивает высокую степень зависимости заработной платы от факторов.

3	Значимость	0,36	-0,56	2,13	2,07				
4	К-во периодов	Пок. 1	Пок. 2	Пок. 3	Пок. 4	Интегр. пок.	З\П	Расчетная З\П	
5	17	10259	9317	1082	28.8	-4.7188	1502	702	
6		10470	9907	1259	35.6	-4.6026	1796	1104	
7		12721	11431	1454	39.5	-4.4948	2079	1477	
8		28582	19940	2699	77.2	-3.7123	3723	4185	
9		46254	32751	3203	119.5	-3.2542	5237	5771	
10		47530	39358	3993	120.1	-2.947	7401	6834	
11		59508	47513	4542	148.3	-2.5436	8575	8230	
12		88639	59537	5357	216.8	-1.7333	11672	11034	
13		132949	88403	5863	355.2	-0.6962	13484	14623	
14		146380	105186	6910	437.1	0.19625	16253	17712	
15		159770	111324	7777	517.3	1.07983	19852	20769	
16		189948	138840	8841	616.1	2.07156	24785	24201	
17		224143	172311	10527	811.2	3.89936	27793	30527	
18		136474	109700	12166	545.9	3.10794	27906	27788	
19		202513	176784	13465	798	4.99092	34523	34304	
20		246159	223042	14746	983.8	6.52484	39561	39613	
21		242357	219761	15718	962.4	6.83211	43410	40676	

Рис.17. Пример расчета норматива зарплаты с помощью специализированной программы

После обработки данных находим искомую зависимость в виде формулы, подставив в которую значение параметров из бюджета ЗАО «УРАЛКОРД» на 2013 год можем установить целевой размер средней заработной платы ЗАО «УРАЛКОРД».

$$\text{ЗП} = 0.01456 * \Phi_1 - 0.0265 * \Phi_2 + 1.5284 * \Phi_3 + 21.2058 * \Phi_4 - 1465 = 44\,989 \text{ руб.}$$

Нормативное значение средней заработной платы, рассчитанное по искомой формуле, на 3,6 % превышает фактическую среднюю заработную плату, которая за 2022 год составила 43 410 руб. Такой темп роста заработной платы в ЗАО «УРАЛКОРД» не может быть принят целевым на 2013 год в условиях принятых обязательств и при прогнозируемом уровне инфляции в России в 2013 году 6,2-6,3%. Это значит, что рассматриваемая модель недостаточно полно описывает влияние параметров, установленных коллективным договором, на величину заработной платы. Тогда в расчет должны быть приняты дополнительные факторы, отражающие как внутренние, так и внешние условия:

- Обеспечение стабильности в трудовом коллективе (у работников ЗАО «УРАЛКОРД» сформированы ожидания ежегодного роста заработной платы).

- Удержание достигнутого уровня благосостояния работников.
- Поддержание конкурентных позиций среди предприятий металлургической отрасли.

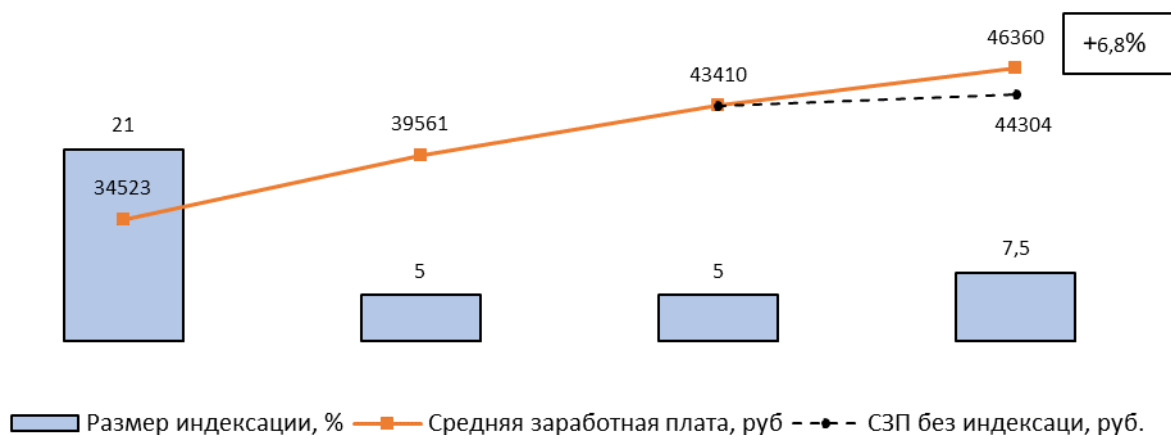


Рис.18. Динамика средней заработной платы в ЗАО «УРАЛКОРД» и прогноз на 2025 год



Рис.19. Динамика коэффициента превышения заработной платы над стоимостью потребительской корзины

4.3 Совершенствование системы обслуживания производственного оборудования и передачи услуг промышленного характера на аутсорсинг

В ЗАО «УРАЛКОРД» на протяжении продолжительного времени наблюдалась тенденция к самостоятельному производству прокатных валков для обеспечения производственных структурных подразделений ЗАО «УРАЛКОРД». В 1992 году вальцетокарное отделение сортопрокатного цеха выведено в ЗАО «МРК». В 1996 году в ЗАО «МРК» введена в эксплуатацию ДСП-12 и отлиты первые валки для прокатных станов. В 2004 году образован ЗАО «МЗПВ», деятельность которого предназначена для обеспечения бесперебойной работы металлургических производств, расширения области поставки валков, роликов, бандажей, разработки и внедрения новых технологий, позволяющих удовлетворить требования прокатного производства. В настоящее время, ЗАО «МЗПВ» осуществляет поставку валков для сортового цеха, ЛПЦ-4, ЛПЦ-10 в объёме около 40%.

То есть, разливка и изготовление валков осуществлялись обществами Группы ММК, а подготовка и комплектование оставалось в производственных структурных подразделениях ЗАО «УРАЛКОРД». С целью устранения разрыва в технологическом процессе производства и подготовки прокатных валков осуществления комплексного, завершённого процесса, были разработаны и согласованы мероприятия по централизации данной функции в ЗАО «МРК» и оптимизации данного вида деятельности в ЗАО «УРАЛКОРД».

В ЗАО «УРАЛКОРД» функции по подготовке и комплектации прокатных валков осуществляли разрозненные участки в составе производственных структурных подразделений. В ЗАО «МРК» данный процесс аккумулирован в целостной структуре на базе одного подразделения – вальцешлифовального цеха. Первоначально присутствовала и обсуждалась точка зрения, что необходимо передавать на аутсорсинг все функции, выполняемые вальцешлифовальными отделениями/участками прокатных цехов. Тем не менее, на существующем этапе в ЗАО «МРК» были переданы только функции по подготовке и комплектации валков.

Прочие функции (обслуживание подшипников жидкостного трения и ревизии валковых подшипников качения) посчитали ответственными, в связи с чем их исполнение оставили в ЗАО «УРАЛКОРД». Операции по ревизии валковых опорных и рабочих подушек, их регулировки и настройки проемов станин клетей направлены на первоначальную настройку положения валков в клетки и непосредственно влияют на стабильную работу прокатных станов. Данные функции являются первичной настройкой линии прокатных станов и относятся к технологическим операциям.

С момента передачи функций в состав ЗАО «МРК», осуществляется мониторинг эффективности использования персонала. Так, в ЗАО «МРК» доля РСС за период с момента передачи функций до настоящего времени снизилась с 20,6% до 19,3%. Достигнутая за 11 месяцев производительность труда выросла на 12,2% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года.

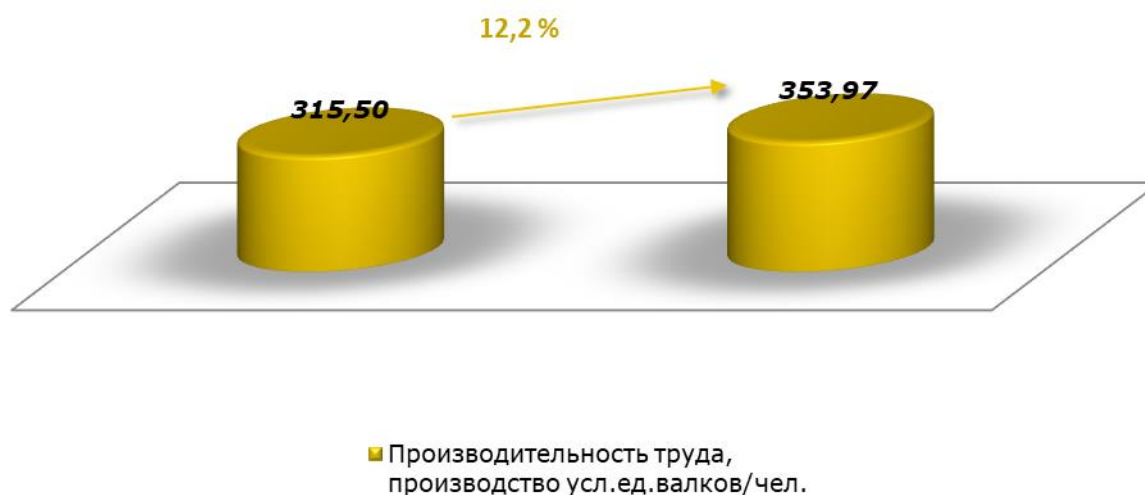


Рис. 17 Динамика производительности труда ВШЦ ЗАО «МРК»

Анализ результата по выполненным мероприятиям за период с показал, что в результате передачи функций по подготовке и комплектации валков на аутсорсинг совокупная численность персонала (ЗАО «УРАЛКОРД» и ЗАО «МРК»), задействованного для выполнения данных функций, увеличилась на 25 человек. Причем увеличение произошло за счет роста численности руководящих работников и работников, выполняющих обеспечивающие функции. В краткосрочной перспективе не исключается вероятность увеличения затрат на персонал. Однако, дальнейшая,

целенаправленная деятельность менеджмента ЗАО «МРК» по совершенствованию бизнес-процесса подготовки и комплектации прокатных валков, что должна в итоге привести к снижению издержек в Группе ЗАО «УРАЛКОРД».

Таблица 13

Динамика численности персонала при передаче функций по шлифовке валков из ЗАО «УРАЛКОРД» в ЗАО «МРК»

Профессия	К-во персонала, сокращённого на ОАО ММК, чел	Поправка в связи с ликвидацией стана 1450 в ЛПЦ-3, чел	Дополнительный персонал ОАО ММК после передачи функций в ЗАО МРК, чел	К-во персонала ВШЦ ЗАО МРК, чел	Изменение к-ва персонала в разрезе должностей/профессий, чел
1	2	3	4	5	6=5-(2-3)+4
Начальник цеха	0			1	1
Заместитель начальника цеха	0			1	1
Ведущий инженер	0			1	1
Ведущий инженер по организации и нормированию труда	0			1	1
Ведущий инженер-механик	0			1	1
Инженер по охране труда 1 категории	0			1	1
Инженер по подготовке производства 1 категории	0			1	1
Инженер-конструктор 1 категории	0			1	1
Табельщик	0			1	1
Ведущий инженер-технолог	0			1	1
Инженер-технолог 1 категории	0			8	8
Начальник участка (в промышленности)	1			1	0
Старший мастер участка	0			3	3
Мастер участка	6		2	14	10
Специалист	0		1		1
Слесарь-инструментальщик	1			1	0
Слесарь-ремонтник	90	4	2	86	2
Строгальщик	1			1	0
Термист	2			2	0
Токарь	19			18	-1

Шлифовщик	104	4		96	-4
Электросварщик на автоматических и полуавтоматических машинах	6			2	-4
Электроэрозионист	4			4	0
Общий итог	234	8	5	246	25

Как следствие, затраты ЗАО «УРАЛКОРД» на персонал при действующем порядке выше, чем могли бы быть, в случае функционирования ВШУ в составе прокатных цехов ММК. С момента передачи функций на аутсорсинг величина дополнительных затрат на заработную плату и отчисления составила 27,1 млн. руб. или более 1 млн. руб. в месяц. В период передачи функций по подготовке и комплектации прокатных валков на аутсорсинг, увеличение общей численности персонала, занятого выполнением данных функций, проведены в пределах имеющейся штатной численности ЗАО «УРАЛКОРД». В 2010 году (3, 4 квартал) абсолютная оптимизация численности по производственным структурным подразделениям ЗАО «УРАЛКОРД» составила: в 3 квартале – 72 чел., в 4 квартале – 21 чел. без учета передачи функций на аутсорсинг, что в свою очередь, повлияло на экономию ФОТ и бюджета ЗАО «УРАЛКОРД» в целом.

С момента образования ВШЦ ЗАО «МРК» из цеха много высококлассных специалистов (шлифовщиков) вернулись в ЗАО «УРАЛКОРД» - в первую очередь в ЛПЦ-11. В силу этого, до половины шлифовщиков (около 40 человек) – это вновь набранные люди. В настоящее время их разряды ниже, чем у специалистов, вернувшихся в ЗАО «УРАЛКОРД» - 3 или 4 – против 5. Так же для этих людей не действует надбавка за стаж. Этими факторами объясняется столь существенное отставание средней зарплаты шлифовщика ЗАО «МРК» от зарплаты специалистов этой профессии на ЗАО «УРАЛКОРД».

Полагаю, что эти же причины, но в гораздо меньшей степени повлияли на отставание средних зарплат и по профессиям слесарь-ремонтник и токарь.

При этом стоит отметить, что на момент передачи функций принятый персонал в ЗАО «МРК» из ЗАО «УРАЛКОРД» (5 разряд) имел среднюю заработную плату в размере 25 522 руб., а на сегодняшний день – 31 305 руб.

Можно сделать вывод об обоснованности дополнительного увеличения численности вспомогательного персонала и персонала РСС с целью осуществления централизованного процесса руководства данным видом деятельности.

Несмотря на увеличение затрат по статьям расхода на персонал удельные затраты на производство условной единицы валка за 11 месяцев 2022 года по отношению к 11 месяцам 2021 года снизились на 8,4%.

В данной ситуации это объясняется тем, что имеет место различие в номенклатуре кругов шлифовальных, используемых в цехах горячей и холодной прокатки.

В цехах холодной прокатки требования к качеству поверхности валка после его обработки существенно выше, нежели в цехах горячей прокатки. Вследствие этого в ЦХП используются, как правило, импортные круги шлифовальные, позволяющие обеспечить выполнение соответствующих требований.

В цехах горячей прокатки традиционно в большом количестве использовались круги шлифовальные отечественного производства (Косулинский абразивный завод, в меньшей степени Волжский абразивный завод) и в меньшей – импортные.

Импортная продукция имеет значительно лучшие потребительские свойства:

- стойкость/время работы импортного и отечественного шлифовальных кругов, используемых на одном станке, различается в десятки раз; как следствие, время, затрачиваемое на замену этих кругов на станках на тот же порядок меньше времени, при использовании отечественных кругов;
- количество металла, снимаемого за одну операцию, при использовании импортного и отечественного кругов, может различаться до 3-х раз в пользу импортной продукции, что так же обеспечивает более высокую производительность станочного парка. При этом необходимо отметить, что так же кратно снижается количество затрачиваемых энергоресурсов и износ станка на обработку 1-го валка.

Вследствие вышеизложенного, в ВШЦ ЗАО «МРК» осознанно проводится работа по замещению отдельных видов кругов шлифовальных отечественного производства более качественной импортной продукцией.

Другими причинами снижения расходуемого количества отдельных видов шлифовальных кругов являются:

- более полное использование ресурса шлифовального круга до минимального допустимого диаметра (из-за стабильности связующего элемента зерен шлифовальных кругов более качественного исполнения).

- в 2021 году и в настоящее время в ВШЦ используются круги шлифовальные, предоставленные различными компаниями (например, Norton, Swatycomet, КАЗ) в качестве опытных образцов, с составлением актов о полученных результатах испытаний. Движение данной продукции не отражается в бухгалтерской отчетности.

С момента передачи функции подготовки и комплектации прокатных валков в ЗАО «МРК» имеет место определенное недоиспользование средств на ТОиР и запасные части на ТОиР, заложенных в стоимость услуг по подготовке и комплектации валков.

Недоиспользование средств объясняется двумя причинами:

- До настоящего момента ВШЦ ЗАО «МРК» не проводил средних ремонтов арендуемого оборудования. Данный вид ремонтов является более ресурсоемким. В ближайшее время – а именно 1-й квартал 2013 года, руководством ВШЦ ЗАО «МРК» планируется проведение подобных ремонтов. Таким образом, сложившаяся на текущий момент «экономия» будет израсходована.

- Большая часть ТОиР, заложенных в стоимость услуг по подготовке и комплектации валков формировалась по сметной стоимости, которая содержала в себе покрытие накладных расходов и процент плановых накоплений и в том числе осуществлялась силами ЗАО «МРК».

В период 2021 – 11 месяцев 2022 г. в ЛПЦ-4 и ЛПЦ-10 наблюдается значительное снижение количества аварийно вышедших из строя рабочих валков производства ЗАО «МЗПВ» по причинам поломок, отслоений и т.д. по сравнению с предшествующими периодами (2019 – 2020 гг.). Предпосылками данного факта может служить улучшение качества изготовления данных валков на ЗАО «МЗПВ», что нашло свое отражение в статистике преждевременного выхода данных валков из

строю по причинам, не связанным с качеством металла валков. Влияние качества подготовки на количество аварийно вышедших из строя рабочих валков производства ЗАО «МЗПВ» не наблюдается.

Вывод:

1. В связи с непродолжительным периодом времени существования бизнес-процесса подготовки и комплектации прокатных валков в составе отдельного общества пока нельзя утвердительно говорить о достижении целевого эффекта реализации данного мероприятия.

2. За счет изменения структуры отмечается увеличение затрат на заработную плату и отчисления. При этом отмечается снижение удельных затрат на производство условной единицы валка.

3. Рассмотреть возможность установки расценки на услуги, таким образом, чтобы исключить влияние численности персонала на изменение цены оказываемых услуг. Данный бизнес-процесс, в отличие от технического обслуживания, подлежит учету и расчету стоимости подготовки и комплектации единицы оборудования, поэтому.

4. На анализе достигнутых результатов рассмотреть вопрос о целесообразности дальнейшей централизации функций по подготовке и комплектации прокатных валков ЛПЦ-9, 11 ЗАО «УРАЛКОРД» в ЗАО «МРК».

Анализ организации труда сервисных организаций (на примере централизованной сервисной функции по подготовке и шлифовке прокатных валков на базе ВШЦ ЗАО «МРК») выявляет спорные вопросы обоснованности принятых решений и целесообразности аутсорсинга в условиях металлургического производства. В среде менеджмента ЗАО «УРАЛКОРД» сосуществуют диаметрально противоположные точки зрения на этот процесс, и есть как сторонники, так и противники данного подхода. Однако опыт работы в 2018-2019 годах показал, что вывод непрофильных и вспомогательных функций за пределы основного предприятия повышает его устойчивость в кризисные периоды за счет возможности минимизировать затраты (в т.ч. социальную нагрузку), позволяет сохранить ядро бизнеса.

Список использованных источников

1. Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, N 3
2. Ганозин А.В., Пукаляк Н.Г., Фатина Т.В. Летопись Магнитогорского металлургического комбината. Магнитогорский дом печати, 2002. – 334 с.
3. Годовой отчет ОАО «ММК» за 2011 год.
http://www.mmk.ru/for_investor/annual_reports/
4. Операционные результаты ОАО «ММК»
<http://www.mmk.ru/upload/iblock/309/4Q%202012%20trading%20update-RUS.pdf>
5. Финансовая отчетность по МСФО, в млн. руб. (в соответствии с ФЗ 208)
<http://www.mmk.ru/upload/iblock/f86/MMK%20IFRS%20RUS%202012.pdf>
6. Джеймс Л. Гибсон, Дж. М. Иванцевич, Джеймс Х. Донелли-мл.. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб.для вузов:Пер.с англ. – 8-е изд. – : ИНФРА-М, 2000. – 660с.
7. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. М.: 2008. — 320 с.
8. Кибанов А.Я. Организационная структура службы управления персоналом: практика формирования и функционирования. "Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)", 2012, N 5
9. Магнитка, вперед! Научно-публицистическая книга. Медиахолдинг «Элита России», 2003. – 480 с.
10. Магнитогорск. Краткая энциклопедия. Под ред. Никифорова Б.А. Магнитогорский дом печати, 2002. – 600 с.
11. Македошин А.А., Молодькова Э.Б., Перешивкин С.А., Попазова О.А. Организация труда персонала. СПб.: СПбГУЭФ, 2011. — 188 с.
12. Мищенко О. Унификация организационных структур предприятий холдинга. Необходимость изменений при переходе к унифицированной системе оплаты труда работников (на основе результатов реализованных проектов). "Управление персоналом", 2011, N 2
13. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. М.: Кнорус, 2005. — 320 с.

14. Рофе А.И. Экономика труда. М.: КноРус, 2010. — 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

