



УДК 621.771

Поступила 01.08.2017

## ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДА ПО ОПЫТУ ОАО «БМЗ – УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ХОЛДИНГА «БМК» CENTRALIZATION OF SERVICE MANAGEMENT WORK EXPERIENCE OJSC «BSW – MANAGEMENT COMPANY OF HOLDING «BMC»

*А. А. ЦЫДРЕНКОВ, ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК», г. Жлобин, Гомельская обл. Беларусь, ул. Промышленная, 37. E-mail: tri.onot@bmz.gomel.by*

*A. A. TSIDRENKOV, OJSC «BSW – Management Company of Holding «BMC», Zhlobin City, Gomel region, Belarus, 37, Promyshlennaya str. E-mail: tri.onot@bmz.gomel.by*

*Рассматриваются преимущества и недостатки централизации службы труда на предприятии. Оптимизация численности службы труда предприятия. Решаемые задачи при централизации службы труда.*

*The advantages and disadvantages of centralization of the labor service division in the enterprise are considered in the article. Optimization of the number of labor service division of enterprise, tasks of the centralization of labor service are studied.*

*Ключевые слова. Персонал, управление персоналом, нормирование труда, централизация, организация труда, организационная структура.*

*Keywords. Personnel, personnel management, labor regulation, centralization, labor organization, organizational structure.*

Построение организационной структуры службы организации и нормирования труда на предприятии, как правило, включает решение следующих вопросов:

- распределение работ по организации и нормированию труда между различными службами предприятия;
- распределение работ по организации и нормированию труда между общезаводскими и цеховыми службами, любыми подразделениями предприятия;
- осуществление информационных связей службы по организации и нормированию труда с другими техническими и управленческими службами по вопросам организации и нормирования труда;
- определение подчиненности заводских и цеховых служб по организации и нормированию труда в общей системе управления предприятием в целом.

На практике имеет место разнообразие в выполнении функций и задач нормирования труда, возложенных на различные службы предприятия. В зависимости от масштаба предприятия и его организационной структуры служба труда может иметь уровень управления, отдела, бюро (группы) и может быть построена по централизованной, децентрализованной и смешанной системам.

Термин «централизация» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, т. е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. В случае, когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации. Однако децентрализовать – это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было правильно оценить.

К факторам, обычно определяющим степень централизации и децентрализации, можно отнести следующие: усиление изменений и неопределенности окружающей среды обычно ассоциируется с децентрализацией, степень централизации и децентрализации должна соответствовать корпоративной стратегии, в периоды кризисов или в условиях значительных рисков власть может быть сосредоточена на высшем иерархическом уровне организации.

Факторы, влияющие на соотношение централизации и децентрализации: величина затрат (это может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства); степень унификации (желаемый уровень единообразия может быть достигнут более эффективно с помощью укрепления централизации); размеры предприятия (на крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать); философия менеджмента (руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий); наличие подходящего руководителя (при отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления); использование приемов контроля (чем выше возможности контроля, тем большей степени децентрализации можно достичь); характер деятельности организации (если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуются и большая степень децентрализации); влияние внешней среды.

Преимущества централизации: высокие мобилизационные способности, относительно малое время реакции на воздействие (внутреннее или внешнее), достаточно простое реализовывание процессов информационного взаимодействия (координации действий более низкого уровня). Недостатки централизации: в целом недостаточно высокие адаптационные способности (негибкость) системы, относительно низкая надежность системы, сильная зависимость поведения всей системы от поведенческих характеристик центра.

Преимущества децентрализации: высокие адаптационные способности (структурная гибкость), относительно высокая надежность функционирования. Недостатки децентрализации: низкие мобилизационные способности, в общем случае большое время реакции системы на внешние воздействия.

Централизованная система управления организацией и нормированием труда предусматривает сосредоточение нормативно-исследовательской работы в общезаводских службах. Достоинством ее является возможность проведения единой политики в этой сфере деятельности и обеспечение равной напряженности норм труда в производственных подразделениях предприятия. Централизованная система организации и нормирования труда обеспечивает полное использование рабочего времени инженера по организации и нормированию труда и равномерную его загрузку, более эффективное использование его знаний. Специализация по видам нормируемых работ (функций) значительно повышает качество норм и обеспечивает их равную напряженность на однородных технологических операциях независимо от места их выполнения. Система целесообразна и в тех случаях, когда на предприятии недостаточно квалифицированных специалистов по организации и нормированию труда, так как позволяет эффективнее использовать имеющиеся кадры.

Децентрализованная система управления организацией и нормированием труда предусматривает установление норм затрат труда непосредственно в цехах. Она предполагает двойное подчинение инженера по организации и нормированию труда: методическое – начальнику службы труда, административное – начальнику цеха. Система целесообразна на крупных предприятиях со средне- и мелкосерийными типами производства, где установление норм в централизованном порядке затруднительно. Система может быть эффективна только при условии укомплектования производственных подразделений квалифицированными кадрами по организации и нормированию труда. На предприятиях, где преобладают укрупненные методы нормирования труда (на основе типовых норм и укрупненных нормативов времени), установление норм может быть поручено работникам производственных подразделений, например, мастеру, начальнику участка, при общей координации и методическом руководстве этой работой со стороны службы труда. При децентрализованной системе организации нормирования труда на предприятии не обеспечивается равная напряженность норм на однородные технологические операции. Кроме того, инженер по организации и нормированию труда часто занят выполнением несвойственных для него функций, что при большом количестве действующих норм затрудняет возможность их качественного анализа и своевременной замены и пересмотра.

Смешанная система организации нормирования труда имеет разновидности в зависимости от вариантов перераспределения функций между теми или иными службами предприятия. Вариант смешанной системы целесообразен на предприятиях со среднесерийным типом производства, когда установление норм на освоенную продукцию в основном производстве осуществляется в службе труда, а на осваиваемую продукцию и разовые работы – децентрализованно, в цехах. На некоторых предприятиях в службе труда централизована функция расчета норм труда, а анализ и контроль их качества, оформление нарядов, составление отчетов и другая текущая работа выполняются инженерами по организации и нормированию труда в цехах.

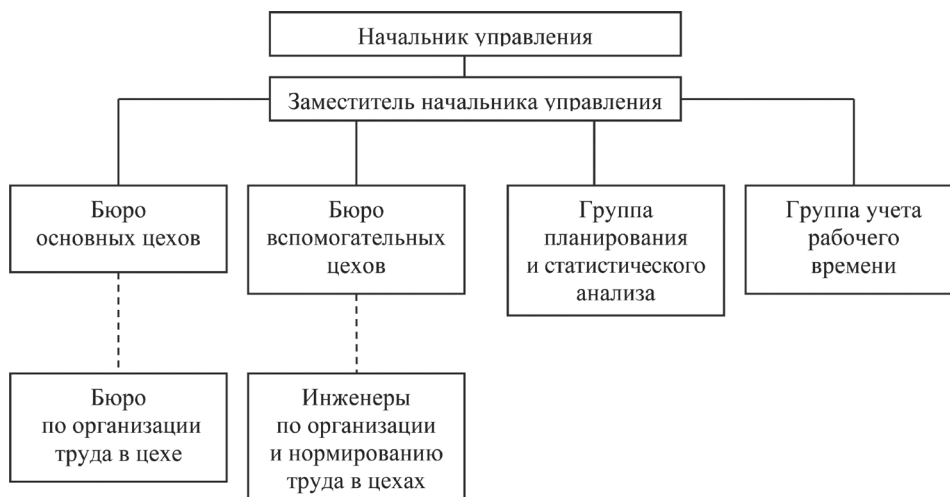


Рис. 1

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

Эффективность работы по организации и нормированию труда на предприятии во многом зависит от уровня профессиональной подготовки работников, занятых в этой области, и знаний основ организации и нормирования труда работодателями.

На ОАО «БМЗ – управляющая компания холдинга «БМК» работой по организации и нормированию труда руководит управление организации и оплаты труда (УОиОТ). УОиОТ координирует работу в сфере организации, оплаты и нормирования труда структурных подразделений предприятия. В структурных подразделениях (в зависимости от численности персонала) имеется бюро по организации труда или инженер по организации и нормированию труда, непосредственно подчиненные руководителю подразделения. Организационная структура УОиОТ до проведения централизации представлена на рис. 1.

В 2017 г. руководством предприятия принято решение о централизации службы труда. За период апрель – май 2017 г. весь персонал службы труда переведен из цехов в УОиОТ. Основными целями централизации службы организации труда на предприятии были: оптимизация численности персонала, снижение рисков при принятии решений. В результате централизации оптимизировано 12,3% численности службы труда. Данная численность направлена на создание нового подразделения внутри структуры УОиОТ «Отдел совершенствования трудовых процессов и оплаты труда». Организационная структура УОиОТ после проведения централизации показана на рис. 2.

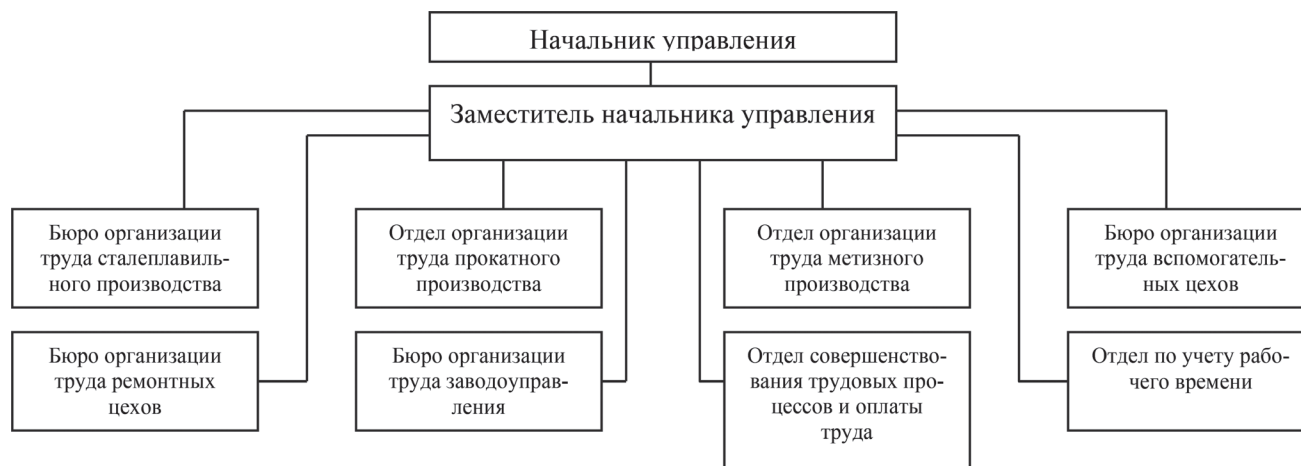


Рис. 2

Организационная структура УОиОТ включает в себя бюро организации труда сталеплавильного производства, отдел организации труда прокатного производства, отдел организации труда метизного производства, бюро организации труда вспомогательных цехов, бюро организации труда ремонтных цехов, бюро организации труда заводоуправления, отдел совершенствования трудовых процессов и оплаты труда, отдел по учету рабочего времени. Территориально руководители отделов, бюро, работники отдела совершенствования трудовых процессов и оплаты труда и бюро организации труда заводоуправления находятся в Заводоуправлении, все остальные на территории цехов.

На данный момент решаются следующие вопросы работы службы труда на предприятии:

1. Стандартизация процессов (разработка номенклатуры дел, должностных инструкций, унификация положений по оплате труда и другое).

2. Исключение (передача) непрофильных или несвойственных функций.

Несмотря на все трудности в процессе централизации службы труда на предприятии, уже на начальном этапе проявляются положительные моменты: возможность централизованного обучения персонала, возможность упрощения системы оплаты труда на более высоком уровне и выпуск единых документов, изменение позиции цеховых инженеров по организации и нормированию труда с «цеха» на «предприятие».