

## **К ФОРМИРОВАНИЮ НОРМАТИВНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Лимонов А.И. – к.э.н., доцент,  
Белорусский национальный технический университет,  
Якушев А.А. – директор ОАО «Экономэнерго» ГПО «Белэнерго»  
г. Минск, Республика Беларусь

ОАО «Экономэнерго» – головная организация Минэнерго РБ по разработке и переработке норм и нормативов в электроэнергетике. Наряду с нормативами материальных ресурсов и трудоёмкости работ в ОАО «Экономэнерго» разработаны и утверждены в качестве стандартов предприятия нормы численности персонала структурных подразделений ГПО «Белэнерго». Основная цель норм численности – формирование фондов оплаты труда (ФОТ) электроэнергетиков как естественных монополистов.

В настоящее время происходит нарастание объёма услуг, выполняемых в первую очередь электросетевыми филиалами энергосистем на сторону (услуги по принципу «одного окна», замена ламп уличного освещения, техническое обслуживание энергоустановок потребителей и т. д.). Затраты, связанные с оказанием подобных услуг, не включаются в себестоимость производства и распределения энергии, а учитываются при подведении финансового результата в составе прочей деятельности предприятия. Соответственно, и расход ФОТ, заложенный в тарифы на энергию, уменьшается на величину затрат, связанных с оплатой труда персонала при оказании услуг на сторону.

В настоящее время электросетевые филиалы осуществляют ремонтно-эксплуатационное обслуживание оборудования при фактической численности персонала ниже нормативной. Отвлечение работников от основной деятельности неизбежно приводит к негативным последствиям. Достижимая таким образом «экономия» ФОТ, как правило, направляется на премирование и дополнительные выплаты уже работающему персоналу. Так как её использование для привлечения дополнительного персонала ограничено факторами негарантированного и неравномерного характера поступления таких доходов во времени а также сложностью набора квалифицированного персонала. Одновременно в отчётной документации ГПО «Белэнерго» фигурируют цифры якобы завышенной средней оплаты труда в электроэнергетике, либо завышенной фактической численности персонала (если предпринимаются попытки к набору персонала для выполнения услуг на сторону). Эти факторы приводят к уменьшению норм численности при их очередном пересмотре и утверждении. Ситуация складывается аналогично той, которая имеет место при применении сдельно-прогрессивной оплаты труда. За счёт дополнительного стимулирования происходит рост выработки и кратковременное увеличение оплаты труда.

После чего пересматриваются нормы выработки, и фиксируется повышенный уровень интенсификации труда, подчас с сохранением прежней величины оплаты.

В результате рост услуг на сторону приводит к сокращению ремонтно-эксплуатационных работ оборудования энергосистемы. Одним из выходов из создавшейся ситуации является четкое разграничение функций и задач на осуществление основной деятельности и оказание услуг на сторону. Для этого необходимо разделить списочный состав на «основной» персонал, обслуживающий оборудование энергосистемы, и «хозрасчетный», занятый выполнением услуг на сторону. Это позволит удалить персонал, занятый выполнением услуг на сторону, из отчетных документов, а также формировать его ФОТ из независимого источника на уровне энергосистемы. С этой целью целесообразно формировать самостоятельные подразделения, функционирующие на хозрасчетных принципах, учредителями которых выступают энергосистемы. Данные подразделения должны функционировать с минимальными накладными расходами и рентабельностью, а их персонал придаваться в качестве хозрасчетного соответствующим филиалам. То есть по существу персонал остаётся на местах и меняется только источник формирования его ФОТ. Дополнительно в состав такого виртуального «Хозрасчетного центра» возможно включение всего персонала, привлекаемого к выполнению услуг на сторону (персонал «одного окна», проектировщики, сметчики и пр.), содержание которого в настоящее время обеспечивается за счёт энергосистем. Оценочно на первом этапе численность «Хозрасчетного центра» в РУП «Минскэнерго» может составить до 200 человек.

Объём услуг, оказываемых на сторону, с учётом их неравномерности (сезонности) в большинстве районов электрических сетей (РЭС) будет недостаточен для содержания персонала хозрасчетных бригад. Поэтому хозрасчетный персонал должен привлекаться для обслуживания основного энергооборудования филиала на условиях, аналогичных привлечению филиала «Минскэнергоспецремонт» (по наряд-заданиям) с соответствующей компенсацией затрат. Для этого необходимо разработать положение о хозрасчетной бригаде, в котором оговаривается, что в силу специфики электроэнергетического производства начальник РЭС имеет право привлекать хозрасчетный персонал к ремонтно-эксплуатационным работам на оборудовании энергосистемы. Необходимо вести учёт отработанного времени, а основной персонал РЭС обязан компенсировать трудозатраты хозрасчетной бригады выполнением услуг на сторону. Все возможные разногласия должны выноситься на рассмотрение согласительной комиссии. Таким образом, персонал хозрасчетной бригады по существу переходит в подчинение начальника РЭС и ничем не отличается от остального персонала, за исключением источника получения заработной платы. А все выполняемые услуги на сторону будут относиться на хозрасчетную бригаду.

Все взаимоотношения должны строиться на договорной основе между филиалами энергосистемы «Хозрасчётными центрами». Договорная форма позволяет предусмотреть любые специфические особенности. Так, на первом этапе (в условиях убыточности от реализации услуг на сторону), целесообразно сохранить принцип заключения договоров на выполнение услуг от лица филиалов. Филиалы в свою очередь заключают с «Хозрасчётным центром» договора, в соответствии с которыми ежемесячно перечисляют суммы достаточные для формирования заработной платы хозрасчётного персонала, компенсации накладных расходов и выплат в бюджет. По существу взаимоотношения сводятся к форме найма подрядного персонала для выполнения услуг на сторону.

В случае дальнейшего роста объёмов оказываемых услуг на сторону и повышения их рентабельности целесообразно переходить на заключение договоров по оказанию услуг на сторону от лица «Хозрасчётного центра». В этом случае реализация от услуг на сторону должна в полном объёме перечисляться на счёт центра, а его взаимоотношения с филиалами энергосистемы строиться на хозрасчётных принципах.

Предлагаемый подход к организации работ по оказанию услуг на сторону позволит:

1. Формировать ФОТ персонала, оказывающего услуги на сторону, за счёт самостоятельного источника. ФОТ, включаемый в тариф, будет использоваться только для оплаты труда персонала, обслуживающего оборудование энергосистемы.

2. В результате увеличение услуг на сторону не будет приводить к сокращению обслуживания оборудования энергосистемы. Достигается гарантированное дополнительное наличие оплачиваемых вакантных рабочих мест при необходимости увеличения численности хозрасчётного персонала.

3. Исчезает скрытое стимулирование к увеличению выполнения услуг на сторону за счёт основного персонала. Одновременно, все вопросы, связанные с выполнением услуг на сторону, а также возможность дополнительной оплаты хозрасчётного персонала будет решаться на уровне энергосистемы и филиалов.

4. При заключении договоров на выполнение услуг на сторону от лица «Хозрасчётного центра» появятся дополнительные возможности по формированию более обоснованных цен на оказываемые услуги. Это должно привести как к повышению рентабельности данного вида деятельности, так и к сокращению необоснованного спроса на услуги.

5. Предлагаемый механизм является универсальным и в дальнейшем позволит учесть и прочие виды услуг на сторону (ремонт электросчётчиков для некоторых категорий потребителей и пр.), а также различные виды хозрасчётной деятельности (заготовка древесины, щепы и пр.).