

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ИЦ ООО «УРАЛЦВЕТМЕТГАЗОЧИСТКА»

Г.А. Власова

Развитие инновационной деятельности и инженерно-управленческой сферы в России привело на сегодняшний день к ситуации, когда деятельность многих компаний организована по проектному принципу, причем существенные стадии выполняемых компаниями проектов носят нестандартный, творческий характер. Как в таких случаях управлять затратами проекта и стимулировать исполнителей?

Классические проектные организации советской эпохи (НИИ, КБ, ПИ), в сущности, не имели проблем с управлением экономикой. Отраслевые министерства утверждали план работ на очередной год, а также штат и фонд заработной платы. Экономическая самостоятельность указанных проектных организаций реализовывалась через выполнение хоздоговорных работ для отдельных предприятий и организаций. Объем таких работ был, как правило, невелик.

При изменении экономической модели страны многие проектные организации стали ставить перед собой следующие вопросы:

1. Выгоден ли для организации предлагаемый проект экономически?
2. Является ли прибыльным выполняемый проект?
3. Как связаны прибыльность проекта и прибыльность организации в целом?
4. Как спланировать и учесть используемые в проекте ресурсы, прежде всего – труд персонала?

Творческий труд исследователя, инженера практически не поддается нормированию; творческие личности вообще плохо укладываются в рамки правил и регламентов, начиная от «неповиновения» графику работы организации и кончая формой изложения результатов своей работы. Их отношение к материальному вознаграждению своего труда также весьма разнообразно, независимо от его качества и сложности. Сказываются, разумеется, и возрастные особенности. Учитывая дефицит «генераторов идей», а также интерпретаторов этих идей, способных довести их до коммерческого продукта, руководителям проектных организаций приходится искать специфические подходы к управлению коллективом профессиональных сотрудников, формам и методам стимулирования их плодотворной и экономически эффективной работы.

Напрашивается вывод – проектной организации необходимы средства управления себестоимостью отдельных проектов и организации в целом, а также действенные средства стимулирования профессиональных сотрудников организации.

Проектными и строительными организациями при заключении догово-

ра на выполнение проекта на основе Справочников базовых цен или иных аналогичных нормативных документов формируется смета проекта, как правило, в разрезе этапов проекта, отдельных работ или результатов; гораздо реже – в разрезе используемых ресурсов. Впрочем, для переговоров между заказчиком и подрядчиком последнее и не требуется, поскольку управление ресурсами проекта – внутреннее дело проектной организации.

Идея сметного нормирования для стандартизированных работ и услуг является естественным продуктом и инструментом плановой экономики. Цены на ресурсы, лежащие в основе расценок на работы, были заданы, трудоемкость статистически рассчитана, а потому стоимость отдельной работы представляла собой вполне определенную величину, неизменную в течение нескольких лет, а то и десятилетий и не нуждающуюся в расшифровке – баланс работ и ресурсов сводился на общегосударственном уровне.

Затраты проектной организации на оплату труда являлись постоянными, а потому учитывались котловым методом. Таким образом, вопрос об экономической эффективности отдельного проекта, даже будучи поставленным, не мог получить ответа.

В новых условиях хозяйствования подход к ценообразованию радикально изменился. Во-первых, цены на ресурсы стали менее стабильными. Во-вторых, изменились организационно-технические условия выполнения работ: технологии, инструменты, оборудование, материалы, принципы взаимодействия исполнителей. В-третьих, баланс работ и ресурсов теперь сводится отдельно каждым рыночным хозяйствующим субъектом. Наконец, в-четвертых, нормированием никто не занимается централизованно.

Традиционная смета теперь представляет собой средство коммуникации между заказчиком и подрядчиком, далеко не всегда эффективное, но единственно возможное в текущих условиях.

Таким образом, управление себестоимостью и, шире, экономикой отдельного проекта и проектной организации в целом представляет теперь «личную» проблему каждой проектной организации. Попытки использовать для этого традиционные сметы, пусть даже составленные с поправками на текущие цены, некорректны, поскольку сметные нормы решают задачу управления выручкой проектной организации, а не ее затратами, так как привязаны к результату работы, а не к ресурсу, ее выполняющему.

Во всех случаях существенную долю себестоимости «продукта» составляют затраты на содержание проектной команды.

Что касается ИЦ ООО «Уралцветметгазоочистка», то его руководство использует сдельную систему оплаты труда. Работа сотрудника оплачивается сдельно в зависимости от объема и сложности заданий, выполняемых им в проекте.

При расчете уровня зарплаты, на первом этапе необходимо выделить категории персонала компании по отношению к основному продукту, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознагражде-

ния. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Категоризация персонала для ИЦ ООО «Уралцветметгазоочистка» представлена в табл. 1.

На втором этапе необходимо произвести описание и анализ рабочих мест (должностей) для получения представления об их функциях, а также отдельных подразделений. Для этого составляются анкеты определенной структуры, где фиксируется вся информация, и отражаются должностные инструкции.

Таблица 1

Категоризация персонала ООО «Уралцветметгазоочистка»

Категория персонала	Должности
Высшие руководители	Генеральный директор
	Главный инженер
	Главный конструктор
	Начальник ПКО
Средний управленческий персонал	Начальник технического отдела
	Начальник строительного бюро
	Начальник электробюро
	Начальник бюро рукавных фильтров
	Главный бухгалтер
	Руководитель ГИОГО
	Зам. директора по производству
	Экономист
Основной персонал	Технолог (технический отдел)
	Инженер-сметчик
	Инженер-конструктор (СБ)
	Инженер-конструктор (ЭБ)
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматизации (ЭБ)
	Инженер-конструктор (БРФ)
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматизации (БРФ)
	Специалисты ГИОГО
Вспомогательный персонал	Инженер-конструктор-эколог
	Пожарник
Обслуживающий персонал	Инспектор по кадрам
	Секретарь
	Оператор-слесарь множительной техники
	Слесарь-сантехник, энергетик
	Водитель
	Уборщица

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап – анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия. Воспользуемся балльной оценкой должностей на основе выделенных факторов. Первоначально необходимо выделить ключевые факторы оценки должностей и значимость каждого из них (табл. 2).

Таблица 2

Классификация рабочих мест по степени ценности

Фактор оценки	Субфактор оценки	Максимальные баллы	Всего
Требуемая квалификация	Образование	50	200
	Опыт работы	150	
Сложность работы	Умственные усилия	100	150
	Физические усилия	50	
Инициативность и самостоятельность		150	150
Ответственность	Ответственность за работу подчиненных	100	500
	Ответственность за контакты с клиентами и сторонними организациями	150	
	Материальная ответственность	150	
	Ответственность за жизнь и здоровье других людей	100	
Максимальная оценка должности			1000

Далее выставляем баллы для каждой должности по каждому фактору оценки и произведем ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов. Полученные результаты сведем в табл. 3.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается присвоением тарифных разрядов для каждой должности. Для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3–4 ступени). Таким образом, можно получить 16-, 18- или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5–6 категорий должностей.

Таким образом, для ИЦ ООО «Уралцветметгазоочистка» была получена 16-разрядная сетка, которая включает в себя 5 категорий должностей (табл. 4).

Далее необходимо для каждого разряда установить разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, той гарантированной и постоянной части денежного вознаграждения, которая выплачивается за нормальное, стандартное исполнение должност-

ных обязанностей на конкретном рабочем месте. Базовый оклад определяется путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент.

Таблица 3

Категории персонала и должностей

Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов
Высшие руководители	Генеральный директор	1000–800
	Главный инженер	
	Главный конструктор	
	Начальник ПКО	
Средний управленческий персонал	Начальник технического отдела	799–500
	Начальник строительного бюро	
	Начальник электробюро	
	Начальник бюро рукавных фильтров	
	Главный бухгалтер	
	Руководитель ГИОГО	
	Зам. директора по производству	
	Экономист	
Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов
Основной персонал	Технолог (технический отдел)	499–300
	Инженер-сметчик	
	Инженер-конструктор (СБ)	
	Инженер-конструктор (ЭБ)	
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматики (ЭБ)	
	Инженер-конструктор (БРФ)	
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматики (БРФ)	
	Специалисты ГИОГО	
Вспомогательный персонал	Инженер-конструктор-эколог	299–200
	Пожарник	
Обслуживающий персонал	Инспектор по кадрам	199–100
	Секретарь	
	Водитель	
	Слесарь-сантехник, энергетик	
	Оператор-слесарь множительной техники	
	Уборщица	

Разрядная сетка

Категория персонала	Должности	Разряды
Высшие руководители	Генеральный директор	15–16
	Главный инженер	15–16
	Главный конструктор	15–16
	Начальник ПКО	15–16
Средний управленческий персонал	Начальник технического отдела	12–14
	Начальник строительного бюро	11–13
	Начальник электробюро	11–13
	Начальник бюро рукавных фильтров	11–13
	Главный бухгалтер	10–12
	Руководитель ГИОГО	9–11
	Зам. директора по производству	8–10
Экономист	8–9	
Основной персонал	Технолог (технический отдел)	8–10
	Инженер-сметчик	7–9
	Инженер-конструктор (СБ)	7–10
	Инженер-конструктор (ЭБ)	7–10
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматизи (ЭБ)	7–9
	Инженер-конструктор (БРФ)	7–10
	Инженер-конструктор для разработки систем автоматизи (БРФ)	7–9
	Специалисты ГИОГО	6–8
Вспомогательный персонал	Инженер-конструктор-эколог	4–7
	Пожарник	3–4
Обслуживающий персонал	Инспектор по кадрам	3–5
	Секретарь	3–5
	Водитель	4–6
	Слесарь-сантехник, энергетик	2–4
	Оператор-слесарь множительной техники	2–3
	Уборщица	1

Так как в качестве примера рассматривается проектная организация, то основная профессия в данных организациях – это инженер-конструктор. Должности инженер-конструктор был установлен минимальный 7 разряд, и тогда пусть разрядный коэффициент для данного разряда будет равен единице. Соответственно более высокие разряды имеют разрядные коэффициенты выше единицы, а меньшие разряды – меньше единицы. В качестве базовой тарифной ставки был выбран оклад инженера-конструктора, который на сегодняшний день составляет 6 720 рублей. Минимальный ба-

зовый оклад зависит от экономических показателей компании и может быть индексирован с их учетом, как в сторону понижения, так и в сторону повышения. Все полученные значения сведем в табл. 5.

Таблица 5

Пример 16-разрядной тарифной сетки с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
16	5,5	36 960
15	5	33 600
14	4,5	30 240
13	4	26 880
12	3,5	23 520
11	3	20 160
10	2,5	16 800
9	2	13 440
8	1,5а	10 080
7	1	6720
6	0,95	6384
5	0,9	6048
4	0,8	5376
3	0,85	5712
2	0,75	5040
1	0,7	4704
Минимальный базовый оклад		6720

Дальнейшей задачей нормирования и оплаты труда является определение влияния изменения сметных объемов работ на надбавки сотрудникам, что представляет собой комплексную сложную задачу, актуальную для организаций производство на которых связано с творческим трудом.