



УДК 631.15

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ И ПЕРЕРАБОТКЕ ЯИЦ И ПТИЦЫ

**Войнова Л.В.**, заведующая лабораторией

ГНУ Всероссийский научно-исследовательский институт птицеперерабатывающей промышленности Россельхозакадемии (ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии)

**Аннотация:** Рассмотрен комплекс методик по совершенствованию управления персоналом.

**Summary:** Methods complex has been considered in staff management improvement.

**Ключевые слова:** оптимизация организационной структуры, унификация должностей и профессий, обоснование состава рабочих, эффективность оплаты персонала.

**Key Words:** organizational structure optimization, posts and occupations unification, workers structure justification, staff paying efficiency.

Современные производственные организации (предприятия), обеспечивающие удовлетворение потребностей населения в пищевых яйцах и продовольственных птицепродуктах, представляют собой сложные социально-экономические системы, управление которыми требует учета многих факторов. Разнообразие организаций по назначению, размерам, формам собственности, региону расположения, внешней и внутренней среде, проблемным ситуациям, возможностям, выпускаемой продукции обуславливает различие в управлении ими. Управление имеет свои закономерности, функции, формы и методы, специфические проблемы и подходы к их решению в конкретный период времени. Использование комплексного подхода облегчает задачу обеспечения единства составных частей предприятия с точки зрения одного из ключевых ресурсов организации — персонала.

Персонал — это сотрудники предприятия, работающие по найму. В составе персонала различают следующие категории: рабочие (основные и вспомогательные) и управленческий персонал (руководители, специалисты, другие служащие).

Деятельность управленческого персонала определяется положением конкретного сотрудника в организационной структуре, выполнении определенных функций и задач. Эффективность их работы зависит

во многом от того, насколько задачи управленческого персонала адекватны целям предприятия.

Цель предприятия — это сформулированный и задокументированный общий результат его будущей деятельности, способствующий развитию организационной системы. Целевой характер птицеперерабатывающих предприятий не вызывает сомнения. Вместе с тем насущной необходимостью их современного развития является выявление и описание целей, так как эти процессы достаточно сложны и уникальны по своему многообразию. Соответствие организационной структуры управления документально оформленной системе целей на конкретном предприятии обеспечивает внутрифирменную согласованность при реализации поставленных задач.

Проблема реструктуризации управления является типичной и массовой для птицеперерабатывающих предприятий, так или иначе с нею сталкивался любой руководитель. Однако часто она решается с помощью недостаточно обоснованных организационных изменений. Для того чтобы сделать этот процесс конкретным, измеряемым и эффективным, необходимо применять новые методы проектирования структуры управления производством.

Современное положение об организационной структуре управления разрабатывается на основе программного обеспечения [6, 7]. Использование от-

раслевых базовых структур, разработанных с помощью компьютерных инструментов, существенно уменьшает затраты времени на описание, анализ и разработку этого положения. Использование информационной технологии поддерживает поиск организационных управленческих решений, который определяется анализом состояния управления и стратегией предприятия. С помощью программного средства моделируются взаимосвязи направлений деятельности, функций и исполнительных звеньев в текстовом и электронном виде, разрабатываются проекты новой организационной структуры, формируются положения о подразделениях и структуре управления предприятием.

Инструментом приведения организационной системы в движение по реализации целей предприятия служат функции управления, представляющие собой задачи, переведенные на уровень подразделения или сотрудника. Служебная должность является первичным элементом структуры управления, выражающим организационные формы осуществления функций в условиях деятельности хозяйственной организации как целостной системы. Поэтому необходимо, чтобы все должности представляли собой не простую сумму слагаемых, а обоснованную совокупность организационных звеньев, обеспечивающую выполнение функций управления предприятием,



характерных для конкретного периода времени. Несоответствие состава исполнительных звеньев современным функциям ведет к «провисанию» функций, что снижает эффективность управления производством и, как следствие, общие результаты деятельности.

Современные птицефабрики имеют значимые различия в сырьевых и готовых продуктах, в технологии производства, структуре управления, а следовательно, и в составе работающих. Качественный состав персонала предполагает распределение его по категориям, должностям, профессиям и сложности труда. Анализ состава персонала по категориям на ряде предприятий птицеводческого комплекса приводится в *таблице*. Этот анализ показывает, что удельный вес управленческого персонала в общей численности работающих составляет от 12,2 до 19,1%, удельный вес основных рабочих в общей численности рабочих — от 32,4 до 82,4% (при оптимальной доле основных рабочих в общей численности рабочих 60%).

Приведенные данные характеризуют вероятность наличия избыточных уровней и численности управленческого персонала, а также неточность категорирования основных и вспомогательных рабочих. Причина такого распределения рабочих по категориям заключается в том, что на многих

птицефабриках основных рабочих, занятых первичной и глубокой переработкой птицы, относят к категории вспомогательных. Между тем к категории основных рабочих необходимо относить всех рабочих, изготавливающих основную продукцию (мясо птицы, продукты из него и т.д.), а к категории вспомогательных рабочих — рабочих, обеспечивающих функционирование основного производства.

Рассмотрение фактически существующих на предприятиях наименований подразделений, должностей руководителей и специалистов показывает, что на птицефабриках отсутствует единый подход к формированию подразделений и должностей управленческого персонала. Так, например, производственные участки, перерабатывающие птицу, на одних предприятиях называются сектором убой и переработки птицы, на других — отделом переработки. Экономические подразделения тоже имеют разные названия: отдел финансирования, финансово-экономический отдел, планово-экономический отдел; отделы службы управления персоналом — отдел кадров, отдел управления кадрами и трудовыми отношениями; сбытовые службы — отдел реализации, отдел по маркетингу и сбыту продукции. Обслуживающие подразделения также различаются по наименованию; например, транспортные службы —

машинный двор, гараж, транспортный цех и т.п. При этом наименования должностей на ряде предприятий не соответствуют Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (например, секретарь-референт, секретарь-машинистка; инженер по ТБ, по ТБ и ПБ; ветсанэксперт и др.). Часто в наименовании должностей зоотехников, инженеров, механиков, мастеров, техников присутствует название подразделения либо выполняемой функции. Такой подход не обеспечивает четкости выполнения функций, нарушает организационный порядок, что сказывается на уровне эффективности производства птицепродукции.

Единство наименований профессий рабочих и служащих на предприятиях птицеводческого комплекса обеспечивает применение Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК), Квалификационного справочника должностей служащих (КСДС), ряда выпусков (1, 2, 3, 48, 49, 51, 58, 69, 70) Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Для обеспечения компактного использования выпусков ЕТКС для рабочих предприятий птицеводческого комплекса издан сборник [8]. С целью унификации наименования должностей руководителей, специалистов и других служащих, приведения их в соответствие с ОК и КСДС, введения должностей, обеспечивающих выполнение современных функций менеджмента, разработано 58 должностных регламентов, соответствующих современным функциям управления отраслевыми предприятиями [1].

Количественный состав рабочих на предприятии зависит от уровня автоматизации производственных и трудовых процессов, обоснованности норм и оплаты труда. Так, на линиях первичной переработки кур, цыплят, цыплят-бройлеров осуществляется 37–39 трудовых операций. В зависимости от того, применяется на конвейерных линиях ручное или механизированное потрошение птицы, уровень охвата основных рабочих

Таблица

Анализ состава персонала

№ предприятия	Удельный вес служащих в численности персонала, %	Удельный вес рабочих в численности персонала, %	Удельный вес основных рабочих в общей численности рабочих, %	Удельный вес вспомогательных рабочих в общей численности рабочих, %
1	14,5	85,5	66,4	33,6
2	12,2	87,8	75,2	24,8
3	15,5	84,5	35,5	64,5
4	16	84	82,4	17,6
5	16,6	83,4	55,6	44,4
6	17,2	82,8	50,8	49,2
7	14,7	85,2	60,0	40,0
8	17,3	82,7	81,4	18,6
9	12,5	87,5	32,4	67,6
10	14,3	85,7	32,4	67,6
11	19,1	80,9	39,8	60,2
12	17,0	83,0	44,7	55,3
13	13,4	86,6	59,4	40,6



автоматизированным трудом различается на 23–26%.

Соответственно нормативная численность основных рабочих, занятых первичной переработкой кур, цыплят, цыплят-бройлеров на конвейерных линиях одинаковой производительности, при повышении уровня охвата рабочих автоматизированным трудом с 40,5 до 66,7% уменьшается на 42–52%. На количественный состав основных рабочих, кроме того, влияет степень обоснованности норм труда. Как показывают исследования, на предприятиях имеются резервы для совершенствования нормирования. Для оказания методической помощи предприятиям птицеводческого комплекса в вопросах обоснования необходимых затрат труда разработаны рекомендации и нормативно-справочные материалы для процессов первичной и глубокой переработки птицы [4, 5]. Отраслевые нормативные материалы служат инструментом для планирования численности рабочих и производственного оборудования, учета и контроля выполнения трудовых показателей, являются средством выбора рационального варианта трудового процесса, одним из важных параметров, влияющих на трудоемкость изготовления продукции, оплату труда рабочих, снижение уровня издержек производства.

Обоснованность профессионально-квалификационного и численного состава работников конкретного предприятия птицеводческого комплекса является базой для определения сложности труда по всем категориям персонала. Эта база необходима при формировании системы оплаты труда. ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии разработаны рекомендации [3], раскрывающие современные тенденции совершенствования заработной платы, а также характерные черты и ориентиры, которые следует учитывать птицефабрикам при оптимизации внутрипроизводственной оплаты труда. Современная тарифная система оплаты труда строится на основе идентичности оценки сложности труда для всех категорий персонала, как для рабочих, так и для служащих. Основой предлагаемой системы является внутризаводская минимальная тарифная ставка. Наиболее значимая тен-

денция построения современных систем заработной платы — обеспечение гарантированной части оплаты труда на уровне 65–70% общего заработка. Функционирование предприятий только на основе штатного расписания ведет к дисбалансу и бессистемному нагромождению элементов оплаты труда из-за введения различных доплат и надбавок. Тарифная (окладная) часть заработка, которая определяется на основе внутризаводского размера минимальной ставки с учетом сложившегося уровня оплаты на рынке труда, является базовым элементом.

Применение рекомендаций по построению внутризаводской системы оплаты, единой для всех категорий персонала, позволяет ввести одни и те же ставки для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков; модифицировать диапазон соотношений тарифных ставок на основе выбора тарифных сеток; рассчитать внутризаводскую минимальную ставку оплаты труда в зависимости от финансовых возможностей предприятия, профессионально-квалификационного состава и баланса кадров.

Единая «привязка» персонала к квалификационному категорированию и внутризаводскому уровню минимальной тарифной ставки обеспечивает улучшение количественного и качественного состава рабочих и служащих птицефабрик, рост эффективности деятельности предприятий за счет совершенствования использования трудовых ресурсов на основе применения малозатратных методов оптимизации.

Действенный контроль использования трудовых ресурсов может осуществляться как на уровне предприятия, так и на уровне стадий технологического цикла изготовления птицепродукции на основе расчета эффективности использования трудовых ресурсов [2].

Эффективность их использования определяется как соотношение доли конкретного подразделения в доходе предприятия с затратами подразделения на оплату труда производственных рабочих и тенденции изменения этих показателей. При установлении зависимости затрат на оплату труда от эффективности их использования обеспечивается вы-

полнение противозатратной функции, особенно значимой в современных экономических условиях.

Таким образом, использование в производстве и переработке яиц и птицы методических и нормативных материалов по управлению персоналом позволит повысить эффективность использования трудового потенциала предприятий на основе оптимизации численности работающих, применения норм, обеспечивающих необходимый уровень производительности труда, прогрессивных систем его оплаты и совершенствования управления производством.

### Литература

1. Должностные регламенты функционального управления переработкой птицы на предприятиях птицеводческого комплекса. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2008. — 145 с.
2. Методика управления эффективностью использования ресурсов на предприятиях птицеводческого комплекса. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2009. — 33 с.
3. Методические рекомендации по мотивации персонала на предприятиях, перерабатывающих птицу. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2005. — 73 с.
4. Методические рекомендации по установлению нормативов затрат труда для основных рабочих, занятых на процессах глубокой переработки птицы. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2007. — 105 с.
5. Методические рекомендации по установлению нормативов затрат труда для основных рабочих, занятых на процессах первичной переработки птицы. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2006. — 93 с.
6. Структура управления производством и переработкой мяса птицы на предприятиях птицеперерабатывающей отрасли. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2011. — 80 с.
7. Структура управления производством и переработкой яиц на предприятиях. — М.: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2012. — 89 с.
8. Тарифно-квалификационные характеристики работ и профессий рабочих предприятий птицеводческого комплекса. — М.: НО «Росптицесоюз»: ГНУ ВНИИПП Россельхозакадемии, 2010. — 370 с. □

**Для контактов с автором:**  
**Войнова Людмила Васильевна**  
 e-mail: vlw@dinfor.ru  
 Тел.: +7 (495) 944-58-38