

**Черникова Оксана Петровна**

ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет»  
Россия, Новокузнецк  
Доцент кафедры корпоративной экономики и управления персоналом  
Кандидат экономических наук  
E-Mail: chernikovaop@yandex.ru

**Стрекалов Станислав Валерьевич**

ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет»  
Россия, Новокузнецк  
Студент  
E-Mail: stanislav-strekalov@ya.ru

## **Резервы роста производительности труда работников угольных предприятий**

**Аннотация.** В работе предлагается вниманию разработанная авторами модель резервов производительности труда работников угольных предприятий, включающая: укрупненные группы резервов роста производительности труда и их составляющие; критерии оценки использования резервов производительности труда; показатели-индикаторы использования резервов. Использование данной модели в практике управления дает менеджерам угольных предприятий возможность оценки степени использования резервов производительности труда и определять пути ее повышения.

**Ключевые слова:** производительность труда; резервы роста производительности труда; внутрипроизводственные резервы; модель резервов производительности труда.

По итогам 2013 года в горнодобывающей отрасли объемы добычи угля составили 352 млн. тонн что на 2,6 млн. тонн меньше, чем в 2012 году. Для угольной промышленности России такой результат работы можно назвать нетипичным, поскольку в предыдущие годы объемы добычи росли. Основной причиной отсутствия положительной динамики в отрасли послужило снижение цен на угольную продукцию. По этой же причине крупнейшие угледобывающие компании России в 2013 году зафиксировали сокращение прибыли, в ряде случаев деятельность компаний оказалась убыточной. Итоги работы горных предприятий позволяют говорить о недостаточной внутренней эффективности предприятий и необходимости поиска резервов для ее повышения. Среди них важнейшими можно считать резервы роста производительности труда. [1].

Вопрос повышения производительности труда весьма актуален для горных предприятий. Многие угольные компании в своих отчетах отмечают важность повышения производительности труда для своего бизнеса, считают это направление одним из приоритетных. Одним из способов повышения производительности труда является выявление и использование резервов ее роста.

Резервы производительности труда определяют, как «неиспользованные возможности экономии затрат труда» [2]. Для выявления резервов сначала необходимо оценить текущую ситуацию в сфере производительности труда и изучить причины неполноценного использования возможностей.

Угольные компании в своей отчетности указывают следующие причины невыполнения планов производства и низкой производительности труда:

- ведение горных работ в условиях неустойчивых пород в зонах горно-геологических нарушений;
- пересмотры планов горных работ для оптимизации затрат;
- переводы персонала между подразделениями;
- остановки работ по предписаниям надзорных органов;
- увеличение количества работающих пенсионеров;
- снижение приема выпускников профессиональных учебных заведений;
- нерационально составленные графики организации работ;
- некачественное обслуживание оборудования;
- неудовлетворительное материально-техническое снабжение.

Следовательно, направления изучения резервов производительности труда должны быть связаны с указанными причинами. Среди возможных внутрипроизводственных резервов можно выделить ряд укрупненных групп, указанных на рисунке 1.



*Рис. 1. Внутрипроизводственные резервы производительности труда*

Резервы производительности труда, связанные с работой менеджмента, можно назвать основополагающими, поскольку от того, насколько верно и быстро принято решение, зависит работа всего предприятия. Влияние оказывают не только принятые решения, но и производительность труда самих руководителей и специалистов.

Деятельность руководителей и специалистов тоже должна быть направлена на повышение производительности труда. Зачастую на этот факт могут не обращать внимания, ведь считается, что важна производительность труда основных рабочих. Тем не менее, планы, прогнозы, основы организации производства создаются именно руководителями и специалистами. И уже от этого во многом зависит производительность труда рабочих, от созданных условий, рациональной программы производства. Поэтому стоит отметить, что в процесс повышения производительности труда должен быть вовлечен каждый работник горного предприятия.

Для повышения эффективности труда руководителей и специалистов можно использовать следующие резервы: использование должностных инструкций для специалистов с четким и конкретным перечнем обязанностей; разработка карт (матриц) ответственности, где в наглядной форме представлены обязанности и ответственные за их выполнение [3]; соблюдение баланса при сокращении административно-управленческого персонала для недопущения перегрузки менеджеров текущей работой, что в долгосрочной перспективе снижает эффективность управленческого труда.

Особенно важно обратить внимание на загруженность менеджеров горных предприятий текущей работой, когда возможность делегировать полномочия ограничена. Это влияет не только на эффективность труда, но и на качество принимаемых решений. Загруженность текущей работой не позволяет объективно оценивать реальное положение предприятия, выявлять предпосылки его изменения. [4]

К резервам производительности труда в сфере использования рабочего времени и времени, связанного с производством, относятся:

- оптимизация междусменных перерывов;
- эффективное использование времени ремонтных смен (на шахтах);
- совершенствование организации выполнения процессов и операций в течение смены;
- совершенствование организации времени, связанного с производством.

Время для любого предприятия - ценнейший ресурс, поэтому использование времени является объектом пристального внимания и поиска резервов. Это доказывает и недавняя реформа, когда работникам шахт дали возможность устанавливать восьмичасовой рабочий день на подземных работах. В пояснительной записке к законопроекту о внесении изменений в ст. 94 Трудового кодекса РФ указано следующее: «При сокращенной продолжительности рабочей недели работодатель вынужден содержать больше количество смен, в связи с чем завышается штатная численность сотрудников предприятия и, как следствие, растет размер Фонда оплаты труда. Работодатель несет дополнительные расходы на транспортировку работников от мест компактного проживания до работы и обратно (25 % от существующего уровня расходов на эти цели); на оплату движения работников до рабочего места (составляет до 2 часов или 25-30 % от времени продолжительности рабочей смены); обеспечение дополнительных работников рабочей одеждой, средствами индивидуальной защиты, послесменной реабилитацией (25% от существующего уровня расходов на эти цели); оплату коммунальных услуг. Резко падает производительность труда. В связи с необходимостью приема-сдачи рабочих мест при пересменках эффективность труда падает в первый и последний час каждой смены. В этой связи переход на работу с меньшим количеством смен в сутки позволит увеличить производительность труда на 15-20%» [5]. Стоит отметить, что возможность применения восьмичасовой продолжительности смены ограничена горно-геологическими условиями и уровнем механизации и автоматизации производства.

Согласно «Отраслевому соглашению по угольной промышленности Российской Федерации на период с 1 апреля 2013 года по 31 марта 2016 года», ко времени, связанному с производством относится:

- получение наряда (выдача наряда) и отчет о его выполнении;
- санитарно-бытовое обслуживание (нахождение в административно-бытовом комбинате для переодевания и мытья, получения и сдачи средств индивидуальной защиты и приборов контроля, питьевой воды, горячего питания, сухого пайка);
- передвижение к стволу и обратно на поверхности шахты;
- ожидание спуска в шахту, подъема из шахты (с момента прихода к стволу до момента входа в клеть);
- передвижение по стволу;
- передвижение от ствола к месту работы и обратно в подземных выработках;
- передвижение от места получения наряда к месту работы и обратно на разрезах;
- послесменная реабилитация в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
- прохождение предсменных и послесменных медицинских осмотров в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
- прохождение проверок на выявление возможного состояния алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения. [1]

Возможные резервы в сфере использования времени, связанного с производством, относятся к автоматизации и совершенствованию технологии обслуживания в АБК, переход на самообслуживание, минимизация времени перемещения рабочих в АБК и к рабочему месту. Возможные резервы, связанные с рабочим временем, указаны на рисунке 2.

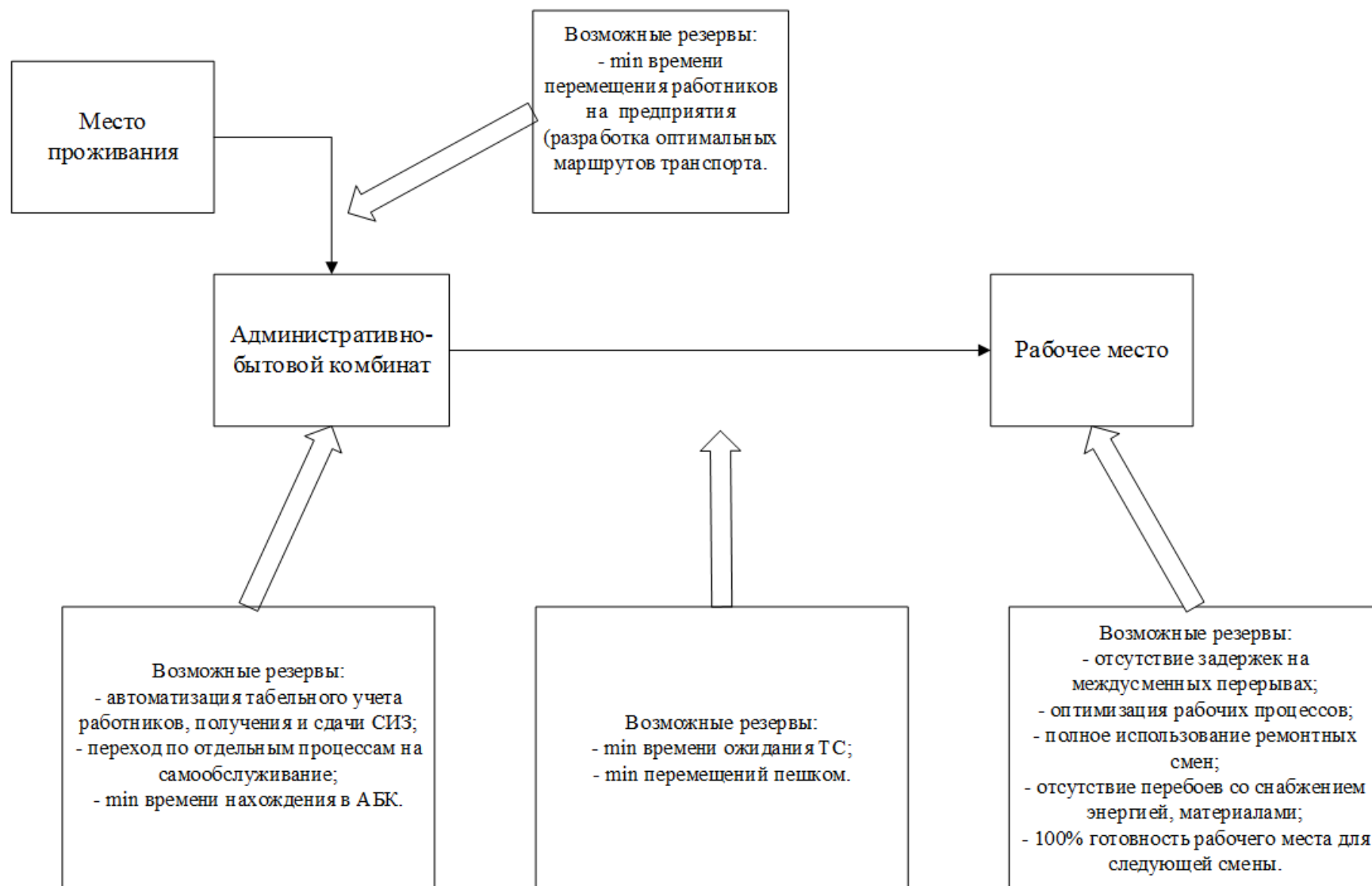


Рис. 2. Возможные резервы, связанные с использованием времени

Для выявления резервов, связанных с использованием основных средств (в основном активной части), необходимо понять, как в настоящее время используется и обслуживается оборудование, насколько загружены мощности

Традиционными показателями для анализа эффективности использования основных фондов горного предприятия являются показатели фондоотдачи и фондоемкости. Нередко эти показатели дополняются коэффициентами экстенсивного и интенсивного использования оборудования, загрузки оборудования в смену. Тем не менее, и такой набор инструментов не позволяет точно оценить эффективность использования основных фондов.

Дополнительными показателями, выявляющими возможные резервы производительности труда, могут стать оценка величины простоев и среднегодового количества действующего оборудования. Величину простоев можно выявлять по сравнению отработанных оборудованием часов, смен, дней при сопоставимых режимах работ за одинаковый период. Это станет основой для выявления причин простоев и их устранения, следовательно, для выявления резервов производительности труда, позволит улучшить организацию производства.

Помимо выявления резервов производительности труда, такой анализ позволит точнее обосновать приобретение нового оборудования и позволит максимально использовать его в отлаженной системе производства. Общий механизм выявления и использования резервов производительности труда приведен на рисунке 3.



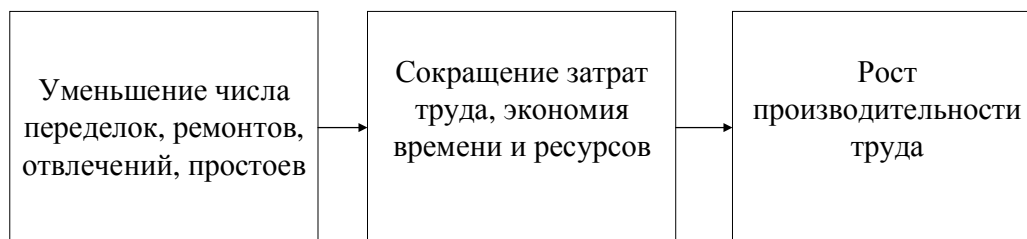
*Рис. 3. Выявление и использование резервов производительности труда*

Для горного предприятия понятие «качество» в сложившейся ситуации на рынках становится все более значимым. В разрезе выявления возможных резервов производительности труда это понятие можно применить к работам и процессам, выполняемым на предприятии. Для любого горного предприятия повышение качества геологической информации, качества ремонтов и обслуживания оборудования, качество поставок вспомогательных материалов будет влиять на производительность труда. Для шахты этот перечень дополняется качеством проведения горных выработок, монтажа и демонтажа горно-шахтного оборудования.

Возможные резервы в данном случае выглядят следующим образом:

- повышенное качество геологической информации позволяет увеличить точность прогнозирования и планирования;
- повышенное качество ремонтов оборудования позволяет продлить его срок службы и снизить вероятность отказов во время производственного процесса;
- повышенное качество материально-технического снабжения позволит ускорить проведение работ, уменьшить отвлечение работников на наладку и починку инструментов, позволит ритмичнее выполнять работы;
- повышенное качество проведения горных выработок позволит уменьшить отвлечение работников на ремонт горных выработок и их укрепку;
- повышенное качество монтажа и демонтажа оборудования позволяет сделать ведение работ более безопасным.

В целом, основной механизм влияния качества на производительность труда заключается в уменьшении числа переделок одной и той же работы, меньшие затраты труда при использовании качественных материалов и инструментов (рисунок 4).



**Рис. 4.** Повышение качества работ как резерв производительности труда

На основе рассмотренных внутрипроизводственных резервов производительности труда авторы статьи создали модель резервов (таблица 1). Главная цель подобной модели - дать менеджменту предприятий возможность оценивать степень использования резервов роста производительности труда и определять пути ее повышения. Модель основывается на четырех группах внутрипроизводственных резервов производительности труда. Для практического применения модели указаны критерии оценки использования резервов и показатели-индикаторы. Расчет конкретных количественных значений критериев и показателей должен осуществляться менеджментом, так как разные предприятия по-разному оснащены, работают в различных горно-геологических условиях, имеют разную производственную мощность.

Например, в случае со временем перемещения работника до рабочего места и обратно, трудно установить конкретное количественное выражение, тем не менее очевидно, что затраты времени должны быть минимизированы. Аналогичная ситуация складывается и в случае использования менеджментом матриц ответственности. На предприятии матрицы могут либо использоваться и совершенствоваться (например, в ОАО «СУЭК»), либо нет.



Таблица 1

## Модель резервов производительности труда работников угольных предприятий

Укрупненные группы резервов	Резервы производительности труда	Критерии оценки использования резервов производительности труда	Показатели-индикаторы использования резервов
Резервы, связанные с работой менеджмента	Использование четких должностных инструкций	Отсутствие дублирования ответственности, отсутствие «зон безответственности», краткость описания должностных обязанностей	Время принятия решений, время доведения информации до исполнителей, объем производства
	Использование карт (матриц) ответственности	Фактическое применение в работе, регулярная актуализация.	Время принятия решений, время доведения информации до исполнителей, объем производства
	Регулярное участие менеджеров в стратегическом управлении	Количество времени, которое менеджер может использовать для оценки стратегических решений, участие в их принятии	Соответствие фактических показателей работы подразделения ключевым факторам успеха, определенным стратегией
Резервы, связанные с использованием рабочего (производственного) времени и времени, связанного с производством	Оптимизация междусменных перерывов	Минимизация времени междусменных перерывов	Объем производства
	Эффективное использование времени ремонтных смен	Количество добытого угля в первую смену, степень подготовленности рабочих мест для последующих смен	Объем производства, время работы комбайна по добыче угля
	Совершенствование организации выполнения процессов и операций в течение смены	Наличие и актуализация регламентов процессов	Соответствие фактического времени выполнения процессов и операций регламенту, объем производства
	Совершенствование организации времени, связанного с производством	Регламентация времени, связанного с производством	Соответствие фактического времени, связанного с производством, регламентному, объем производства
Резервы, связанные с использованием основных средств	Повышение эффективности использования основных фондов	Разработка дополнительных показателей оценки эффективности использования основных средств и обоснования их приобретения	Время работы и простоев оборудования, сумма затрат на ремонт, объем производства
Резервы, связанные с улучшением качества работ	Использование оценки качества работы всех служб и подразделений	Разработка и использование стандартов качества на геологическую информацию, материалы, ремонт технических средств, монтаж и демонтаж оборудования, проведение горных выработок и т.п.	Соответствие фактических показателей работы служб и подразделений разработанным стандартам

Таким образом, следует отметить, что в настоящее время горные предприятия имеют определенные резервы роста производительности труда. Их использование может потребовать финансовых вложений, но главное - желание руководства предприятий выявлять и анализировать эти резервы. Число резервов, которые можно использовать изолированно, весьма невелико, поэтому реализация большей части из них требует усилий всех работников и структурных подразделений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Черникова О.П. Производительность труда как инструмент стимулирования экономики и повышения национальной конкурентоспособности / О.П. Черникова, С.В. Стрекалов // Научно-технологические разработки и использования минеральных ресурсов: материалы Международной научно-практической конференции : сборник научных статей / под ред. В.Н. Фрянова. – Новокузнецк, 2014. – С.161–167.
2. Рофе А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. - М.: КНОРУС, 2010 - 400 с.
3. Черникова О.П. Матрица ответственности как инструмент принятия решений менеджерами горных предприятий / О.П. Черникова, С.В. Стрекалов // Перспективные вопросы мировой науки – 2013: труды VIII Международной научно-практической конференции. – София (Болгария), 2013. – С.95-101.
4. Черникова О.П. Управление персоналом в условиях аутсорсинга структурных подразделений горнодобывающих компаний / О.П. Черникова // Теория и методы развития интегрированных организационно-производственных структур в условиях экономического кризиса: сб. науч. тр. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. - С.92-93.
5. От рассвета до заката. Кузбасским шахтерам удлинит рабочий день: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://smartnews.ru/regions/kemerovo/12033.html#item-177143>.

**Oxana Chernikova**

Siberian State Industrial University  
Russia, Novokuznetsk  
E-Mail: chernikovaop@yandex.ru

**Stanislav Strekalov**

Siberian State Industrial University  
Russia, Novokuznetsk  
E-Mail: stanislav-strekalov@ya.ru

## **Reserves of growth of labor productivity of coal enterprises**

**Abstract.** The paper proposes a model developed by the authors attention Reser Islands worker productivity of coal enterprises, which includes: Enlarge-groups are sources of increased productivity and their components; criteria for evaluating the use of reserves of labor productivity; performance indicators, the use of reserves. The use of this model in practice management gives managers the opportunity to coal enterprises assess the use of reserves of labor productivity and to identify ways to improve it.

**Keywords:** labor productivity; reserves of productivity growth; internal reserves; model provisions in labor productivity.

## REFERENCES

1. Chernikova OP Labor productivity as a tool to stimulate the economy and improve national competitiveness / OP Chernikova, SV Strekalov // High technology development and utilization of mineral resources: Proceedings of the International scientific-practical conference: collection of scientific articles / ed. VN Fryanovo. - Novokuznetsk, 2014 - S.161-167.
2. Rofe AI Labor Economics: the textbook / AI Rofe. - M.: KNORUS, 2010 - 400 p.
3. Chernikova OP Responsibility Matrix as a tool for decision making by managers of mining companies / OP Chernikova, SV Strekalov // Future issues of the world of science - 2013: proceedings of the VIII International scientific-practical conference. - Sofia (Bulgaria), 2013 - S.95-101.
4. Chernikova OP Personnel management in terms of outsourcing structural units of mining companies / OP Chernikova // Theory and methods of integrated organizational and industrial structures in the economic crisis: Sb. scientific. Tr. Voronezh: VPO "Voronezh State Technical University», 2010. - С.92-93.
5. From dawn to dusk. Kuzbass miners lengthen the working day: [electronic re-LAS]. Mode of access: <http://smartnews.ru/regions/kemerovo/12033.html#item-177143>.