Оригинальная статья

УДК 658.5: 331.87 © Ю.Г. Андреев[1], С.И. Захаров✉[2,3], Т.А. Коркина[4,5], 2025

[1] АО «Разрез Тугнуйский», 671353, п. Саган-Нур, Республика Бурятия, Россия
[2] ООО «Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства» (НИИОГР), 454048, г. Челябинск, Россия
[3] ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» – филиал в г. Челябинске, 454129, г. Челябинск, Россия
[4] ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», 454001, г. Челябинск, Россия
[5] ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет» «ЮУрГУ (НИУ)», 454080, г. Челябинск, Россия
✉ e-mail: svzakharov@bk.ru

Original Paper

UDC 658.5: 331.87 © Yu.G. Andreev[1], S.I. Zakharov✉[2,3], T.A. Korkina[4,5], 2025

[1] Razrez Tugnuisky JSC, Sagan-Nur, 671353, Russian Federation
[2] Institute of Efficiency and Safety of Mining Production ("NIIOGR" LLC), Chelyabinsk, 454048, Russian Federation
[3] Ural State University of Economics – Chelyabinsk Branch, Chelyabinsk, 454129, Russian Federation
[4] Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, 454001, Russian Federation
[5] South Ural State University, Chelyabinsk, 454080, Russian Federation
✉ e-mail: svzakharov@bk.ru

Роль нормирования труда в обеспечении баланса интересов предприятия и персонала

The role of labor rationing in balancing the interests of the company and staff

DOI: http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2025-10-87-93

Целью статьи является обоснование влияния состояния нормирования труда на сбалансированность экономических интересов субъектов угледобывающего предприятия. Объект исследования – угледобывающее предприятие. Предмет – система нормирования труда как организационно-управленческий инструмент, позволяющий регулировать баланс экономических интересов работодателя и работника. Для достижения цели использовались методы наблюдения, статистического анализа, обобщения, социологических опросов. Результаты исследования показали, что на угледобывающих предприятиях система нормирования труда не обеспечивает баланс экономических интересов работников и работодателей и не интегрирована во все этапы управленческого цикла – планирование, организация, учет и оплата труда. Это приводит к низкой производительности в сочетании с высокой интенсивностью труда, что обусловливает снижение конкурентоспособности предприятия и повышение текучести персонала. Для системного совершенствования нормирования, планирования, организации, учета и оплаты труда по критерию баланса интересов работодателя и работников предлагается использовать механизм, в основе которого разработка и освоение организационных стандартов работы производственных подразделений, направленных на комплексное повышение качества трудовых и организационно-управленческих процессов.

Ключевые слова: *нормирование труда, угледобывающее предприятие, персонал, производительность труда, организационный стандарт.*

АНДРЕЕВ Ю.Г.
Генеральный директор АО «Разрез Тугнуйский», 671353, п. Саган-Нур, Республика Бурятия, Россия

ЗАХАРОВ С.И.
Доктор экон. наук, заведующий лабораторией организации и оплаты труда, НИИОГР, 454048, г. Челябинск, Россия, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» – филиал в г. Челябинске, 454129, г. Челябинск, Россия, e-mail: svzakharov@bk.ru

КОРКИНА Т.А.
Доктор экон. наук, профессор кафедры инноватики и управления, ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», 454001, г. Челябинск, Россия, профессор кафедры менеджмента, «ЮУрГУ (НИУ)», 454080, г. Челябинск, Россия, e-mail: kort2005@mail.ru

Для цитирования: Андреев Ю.Г., Захаров С.И., Коркина Т.А. Роль нормирования труда в обеспечении баланса интересов предприятия и персонала // Уголь. 2025;(10): 87-93. DOI: 10.18796/0041-5790-2025-10-87-93.

Abstract

The purpose of the article is to substantiate the impact of labor standards on the attractiveness of a coal mining enterprise in the labor market. The object of the study is coal mining enterprises as subjects of the labor market. The subject is labor standards as an organizational and managerial tool that allows regulating the balance of interests of the employee and the employer. To achieve the goal, the methods of observation, statistical analysis, generalization, and sociological surveys were used. The results of the study showed that at coal mining enterprises, the labor standards system does not ensure a balance of interests, responsibilities, and powers of employees and employers, and is not integrated into all stages of the management cycle – planning, organization, accounting, and remuneration. This leads to low labor productivity combined with high intensity and underutilization of personnel potential, which causes staff turnover. For the systematic improvement of labor standards, planning, organization, accounting and payment according to the criterion of balance of interests of the employer and employees, it is proposed to use an organizational standard for the work of production units aimed at a comprehensive improvement in the quality of labor and organizational and management processes

Keywords

labor standards, coal mining enterprise, personnel, labor productivity, organizational standard.

For citation

Andreev Yu.G., Zakharov S.I., Korkina T.A. The role of labor rationing in balancing the interests of the company and staff. *Ugol'*. 2025;(10):87-93. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2025-10-87-93.

ВВЕДЕНИЕ

Современный рынок труда угледобывающих предприятий становится более дефицитным и динамичным, что обусловлено следующими тенденциями. Первая тенденция связана с сокращением предложения рабочей силы: с 2016 по 2024 г. общая численность выпускников вузов и сузов сократилась на 14%, при этом численность выпускников со средним специальным образованием выросла на 27%, а с высшим образованием снизилась на 40% (*рис. 1*).

Вторая тенденция характеризуется активизацией трудовой мобильности, как межфирменной, так и территориальной [1]. Если с 2008 по 2019 г. общее количество принятых и уволенных из организаций снизилось на 10 п.п., а в 2020 еще на 5 п.п, то за последующие три года оно выросло с 52 до 65%, что является рекордным показателем за последние 18 лет и выше предыдущего максимума в 2008 г. на 3 п.п. [2]. Численность прибывших в регионы за счет внутренней миграции в 2023 г., по данным Росстата, составила 3491003 чел., что превышает уровень 2008 г. в 1,8 раза [3]. При этом наблюдается тенденция увеличения интенсивности межрегиональной миграции по сравнению с внутрирегиональной.

Влияние этих двух тенденций привело к обострению конкуренции между работодателями за профессиональные кадры. Для повышения своей конкурентоспособности на рынке труда работодатели повышают заработную плату: за 2023 г. реальные доходы населения выросли на 6,5%, за 2024 – на 8,4%, тогда как в 2021 г. и 2022 г. этот прирост составлял 4% [4]. Однако повышение заработной платы не оправдывает ожидания персонала: наиболее частой причиной увольнений в 2024 г. стала неготовность работодателей повышать заработную плату. В тройку приоритетных причин вошли также профессиональное выгорание, стресс, отсутствие карьерного роста (*рис. 2*).

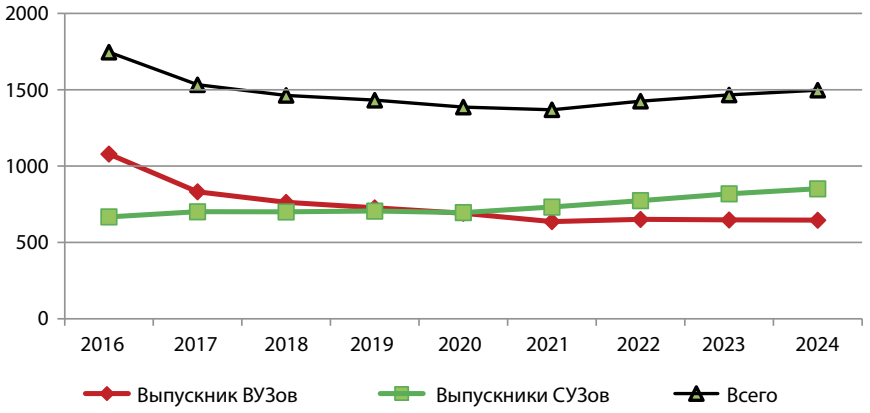

Рис. 1. Динамика выпускников вузов и сузов, тыс. чел. [рассчитано по данным 12, 16]

Fig. 1. Dynamics of university and vocational school graduates, thousand people (calculated based on data from [12, 16])

Рис. 2. Основные причины увольнений в 2024 г. в России [15]

Fig. 2. The main reasons for dismissals in the Russian Federation in 2024 [15]

Такая ситуация объясняется так называемой «ловушкой мотивации» [5] – повышая заработную плату, работодатель не получает адекватного прироста производительности труда (*рис. 3*), что приводит к повышению себестоимости, снижению эффективности производства, а следовательно, и ограничению развития предприятия.

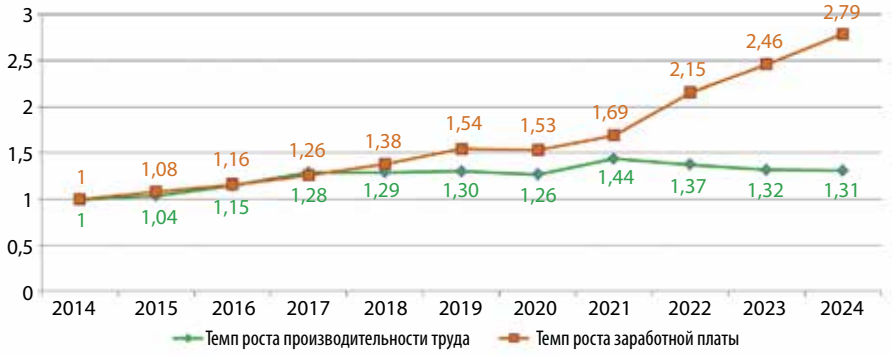

Рис. 3. Динамика производительности труда и заработной платы на угледобывающих предприятиях [рассчитано по 9]

Fig. 3. Dynamics of labour productivity and labour remuneration at coal mining enterprises (calculated based on [9])

Причина сохранения низкой производительности труда кроется в структуре деятельности персонала предприятий. Согласно исследованиям специалистов НИИОГР, на 1 час полезного времени работы персонала угледобывающих предприятий приходится 1,9 часа непродуктивной работы и потерь времени [6, 7]. Это приводит к высокой интенсивности работы при низкой производительности труда, повышенной физической и психоэмоциональной нагрузке и, в конечном итоге, к высокой текучести кадров. Низкая эффективность труда негативно отражается и на возможности дальнейшего повышения заработной платы, приводя к дисбалансу интересов работников и работодателя.

Кроме повышения заработной платы работодатели, пытаясь создать более привлекательные условия, предлагают сотрудникам возможность выбора удобного режима работы, дистанционную занятость или гибридные графики работы, применяют аутстаффинг и повышают частоту выплаты заработной платы и т.п. Однако все эти способы имеют ограниченную возможность применения на угледобывающих предприятиях в силу специфики их деятельности – повышенной опасности производства, особенностей технологического процесса и организационной структуры. Кроме того, способствуя привлечению персонала, они не повышают его производительность.

Таким образом, тенденции сокращения предложения рабочей силы на рынке труда и активизации трудовой мобильности в сочетании с низкой эффективностью труда приводят к необходимости поиска и применения организационно-управленческих инструментов, которые позволяют одновременно привлечь и удержать сотрудников, повышая производительность труда. Одним из таких инструментов может выступать система нормирования труда, при условии, что она имеет достаточно высокое качество, обеспечивая сбалансированность экономических интересов работника и работодателя.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Под качеством нормирования труда мы понимаем его свойство, отражающее возможность определения, описания и регулирования баланса экономических интересов субъектов трудовых отношений на предприятии.

Нормирование труда в данном случае рассматривается в широком смысле слова как организационно-управленческая деятельность по установлению принципов, правил, критериев и показателей регулирования параметров обмена труда на предоставляемые предприятием работнику возможности, направленная на достижение баланса экономических интересов работника и работодателя.

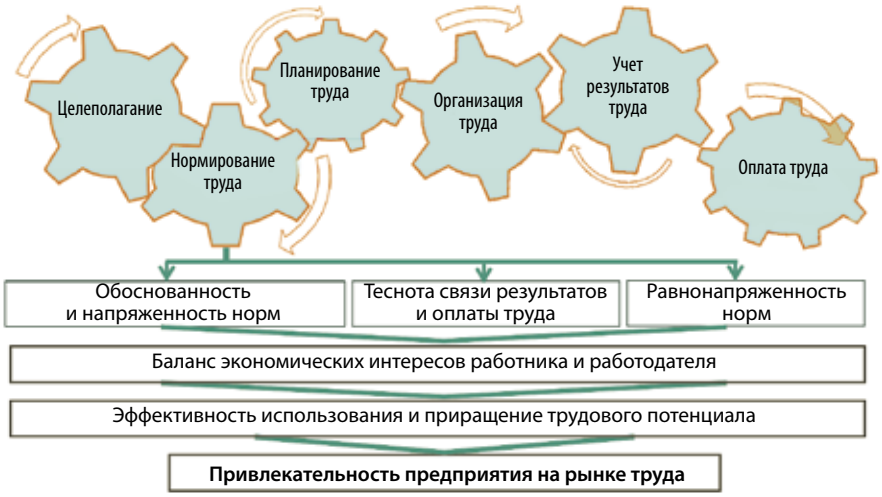

Рис. 4. Механизм влияния нормирования на привлекательность предприятия на рынке труда

Fig. 4. The mechanism of rate setting impact on the attractiveness of the company in the labour market

Баланс интересов субъектов трудовых отношений – соотношение уровней реализации интересов работника и работодателя, отражающее их соответствие и соразмерность.

Нормирование труда тесно связано с планированием, организацией, учетом и оплатой труда. Дефект в одном из элементов этой управленческой цепочки неизбежно приводит к сбою в работе всего механизма: появляются необоснованные нормы, либо работника не устраивают результаты оплаты труда, либо нормы становятся разнонапряженными, то есть появляются выгодные и невыгодные для персонала

Рис. 5. Оценка состояния норм труда на предприятии (экспертная оценка 100 чел., руководители и специалисты ГДП)

Fig. 5. An assessment of the labour standards status at a company (expert assessment of 100 people, managers and specialists of a mining company)

работы (*рис. 4*). Это все приводит к тому, что люди ощущают недоиспользование своего потенциала [8] и буквально «голосуют ногами».

Для оценки качества нормирования труда проведен опрос руководителей и специалистов горнодобывающих предприятий с применением критериев, которые, по сути, отражают принципы качественного нормирования труда:

– нацеленность на достижение требуемого состояния трудовых процессов, необходимых результатов;

– обеспеченность условиями выполнения;

– принятие работниками норм, заинтересованность в их выполнении;

– равнонапряженность норм труда;

– соответствие фактическому состоянию производственной системы и системы управления предприятием [9, 10, 11, 12, 13].

По результатам опроса, в наименьшей степени существующие нормы труда соответствуют критерию равнонапряженности, то есть в результате отсутствия корректных методик расчета для различающихся организационных, технологических, социально-экономических условий устанавливаются одинаковые нормы труда (*рис. 5*).

Эта ситуация подтверждается и статистическими данными.

Для оценки равнонапряженности норм проведено сравнение выполнения норм выработки автосамосвалами при работе в комплексе с различными экскаваторами. По данным одного из угольных разрезов среднее выполнение норм выработки по различным маркам автосамосвалов колеблется в зависимости от маршрута в пределах 99,7-115,8%, то есть напряженность норм отличается в 1,16 раза (*рис. 6*).

Анализ обоснованности и напряженности норм труда на угольных разрезах показал, что водителям автосамосвала для выполнения сменной нормы выработки за 12-часовую смену требуется выработать в среднем 7,5 производительных часов. Это свидетельствует о том, что значительные резервы повышения эффективности использования труда и оборудования обусловлены организационно-управленческими факторами, связанными с состоянием и соответствием друг другу нормирования, планирования, организации и учета труда.

Низкое качество нормирования труда приводит к тому, что работники начинают воспринимать выполнение норм не как результат своей квалификации и усилий, а как результат удачного стечения обстоятельств, что приводит к утрате интереса и чувства ответственности за повышение производительности труда. Аналогичная ситуация складывается и в сфере оплаты труда. Анализ, проведенный на различных по масштабам производства, технологической оснащенности предприятиях в 2013 г. и в 2023 г., показал слабую связь результатов и оплаты труда: при одинаковом количестве отработанных нормо-часов заработная плата отличалась на 40-90%, а при одинаковой заработной плате результаты труда отличались на 50-80%.

Недостаточно тесная связь результатов и оплаты труда в совокупности с низким качеством норм труда проявляется в дисбалансе экономических интересов работника и работодателя: доля затрат на оплату труда, используемая с выгодой как для работника, так и для работодателя, составляет на исследованных угледобывающих предприятиях менее 50%.

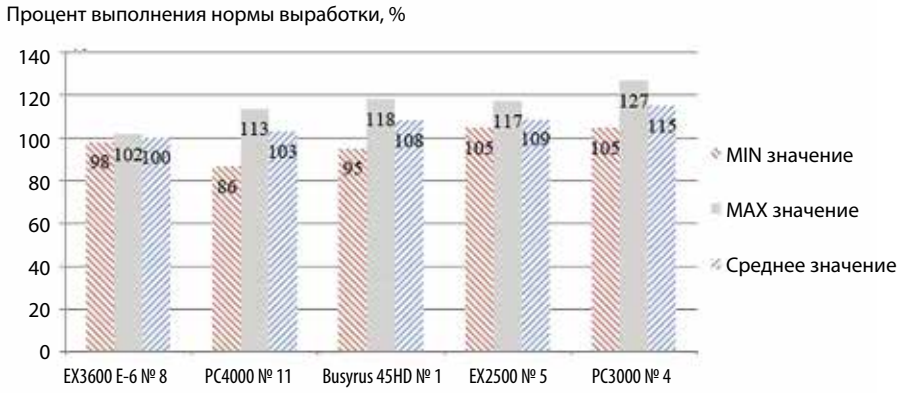

Рис. 6. Выполнение сменных норм выработки автосамосвалами по экскаваторам (октябрь 2023 г.), %

Fig. 6. Meeting the shift production rates for dump trucks by excavators (October 2023), %

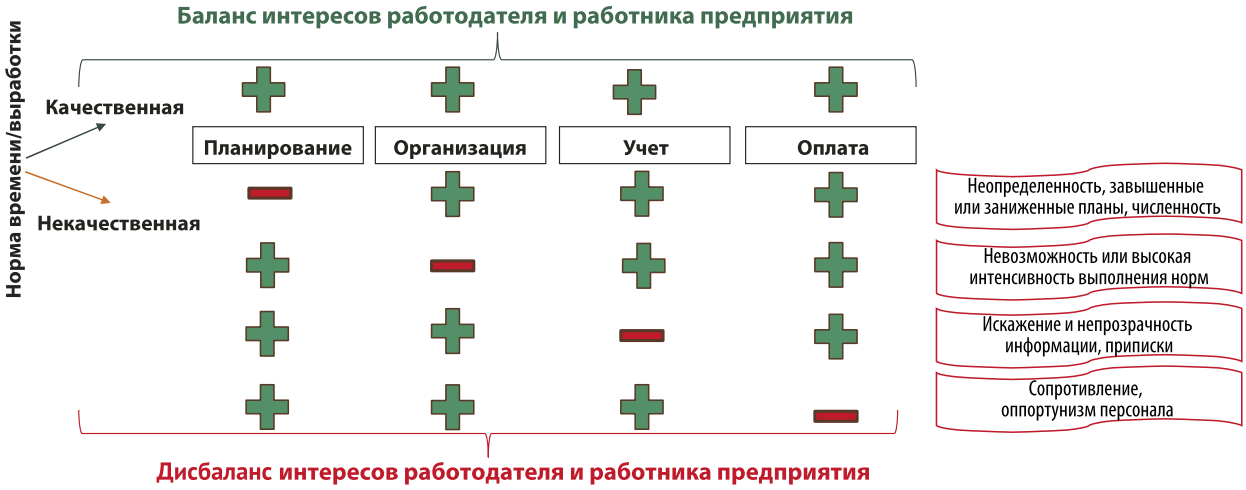

Рис. 7. Влияние нормирования, планирования, организации, учета и оплаты труда на баланс интересов работника и работодателя

Fig. 7. The impact of rate setting, planning, management, accounting and remuneration on the balance of interests between the employee and the employer

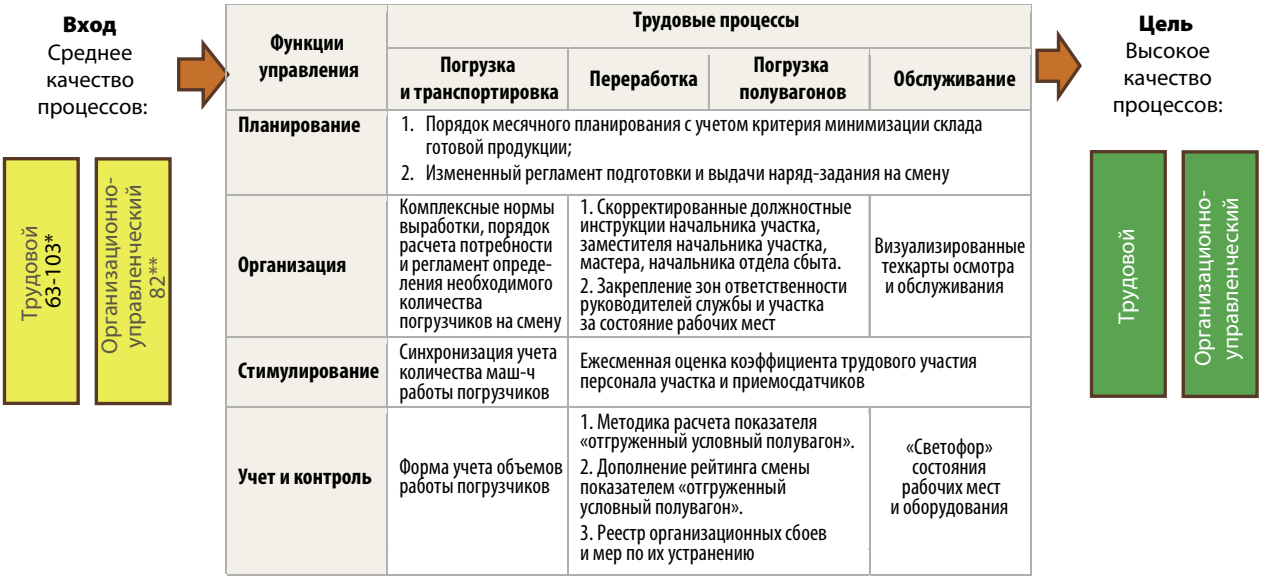

*Рис. 8. Механизм повышения качества трудовых и организационно-управленческих процессов на основе организационного стандарта работы участка, * – оценено по методике [16], ** – оценено по методике [17,18]*

Fig. 8. The mechanism of enhancing the quality of labour, organisational and management processes based on the organisational operation standard of a work site

МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Для устранения выявленных дефектов в системе нормирования труда необходимо не только совершенствовать методики расчета непосредственно норм труда, но на основе системного подхода интегрировать их в каждый этап управленческого цикла – планирование, организацию, учет и оплату труда (*рис. 7*).

Совершенствование системы нормирования труда во взаимосвязи с планированием, организацией, учетом и оплатой труда требует разработки и применения механизма комплексного повышения качества трудовых и организационно-управленческих процессов. В качестве основного элемента такого механизма предлагается применять организационный стандарт – совокупность институционально закрепленных порядка и способов повышения качества трудовых и организационно-управленческих процессов (*рис. 8*).

Начальным этапом разработки организационного стандарта является оценка качества трудовых и организационно-управленческих процессов с применением методик, разработанных специалистами НИИОГР [14, 15, 16]. Данные методики предоставляют возможность как самостоятельной оценки работниками угледобывающего предприятия, так и привлечения экспертов для более

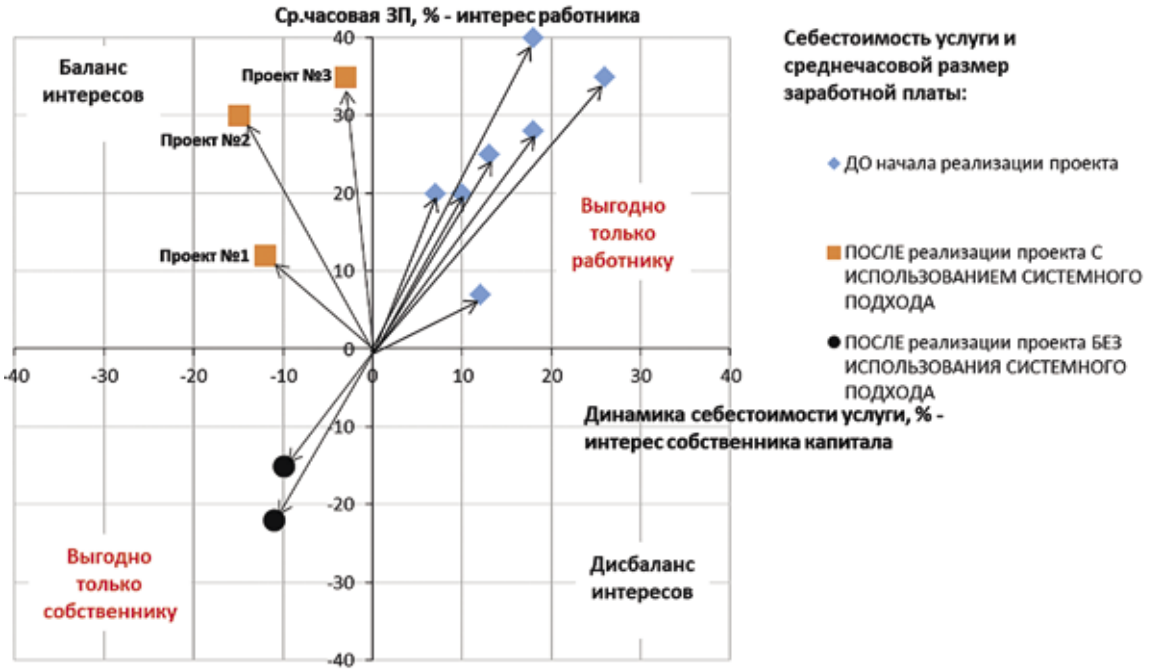

Рис. 9. Изменение сбалансированности экономических интересов субъектов предприятия в результате реализации оргпроектов

Fig. 9. Changes in the balance of economic interests of the company's stakeholders as a result of implementing organisational projects

глубокого анализа, и позволяют выявить наименее качественные этапы в процессах – «узкие звенья», определив тем самым приоритетные направления совершенствования. Далее подбираются инструменты научной организации труда, позволяющие устранить выявленные «узкие звенья», разрабатываются и реализуются персоналом предприятия комплексные проекты по совершенствованию нормирования, планирования, организации, учета и оплаты труда.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Опробование в практике деятельности угледобывающих предприятий данного механизма продемонстрировало его эффективность. В частности, в результате реализации организационных проектов, в которых качество норм было интегрировано в планирование и организацию работы, наблюдается снижение себестоимости по сравнению с предыдущими периодами при одновременном росте почасовой заработной платы работников, то есть обеспечивается сбалансированность интересов работников и собственников предприятия. В то же время проекты, которые ограничивались локальным изменением норм или оплаты труда без системного подхода, продемонстрировали менее благоприятные результаты: удовлетворяются интересы только одной стороны – либо работников, либо собственников предприятия (*рис. 9*).

ВЫВОДЫ

Существующая система нормирования труда на угледобывающих предприятиях приводит к дисбалансу экономических интересов работников и работодателей, что проявляется зачастую в опережающем росте заработной платы по сравнению с ростом производительности труда.

2. Для повышения сбалансированности экономических интересов работодателя и работников, отражаемых в себестоимости производимой продукции, эффективности использования ресурсов и заработной плате, совершенствование нормирования труда должно быть сопряжено с изменениями в планировании, организации, учете и оплате труда.

3. Совершенствование нормирования труда во взаимосвязи с изменениями планирования, организации, учета и оплаты труда целесообразно осуществлять посредством разработки и освоения организационных стандартов, направленных на комплексное улучшение трудовых и организационно-управленческих процессов.

Список литературы • References

1. Былков В.Г. Формирование дефицита труда под воздействием высокой мобильности рабочей силы // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 7. С.1023-1044. DOI: 10.18334/et.11.7.121257.
Bylkov V.G. Formation of labor shortage under the influence of high labor mobility. *Ekonomika truda*. 2024;(7):1023-1044 (In Russ.). DOI: 10.18334/et.11.7.121257.
2. Капелюшников Р.И. Эскалация вакансий на российском рынке труда (динамика, структура, триггеры). Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2024. 60 с.
3. Демография. Федеральная служба государственной статистики. 2025. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 15.09.2025).

4. Реальные располагаемые денежные доходы населения Российской Федерации. Федеральная служба государственной статистики. 2025. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13397 (дата обращения: 15.09.2025).
5. Карачаровский В.В., Гурулева М.Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. Т. 49. № 8. С. 34-46.
Karacharovskiy V.V., Guruleva M.N. The motivation trap in the Russian labor market. *Sotsiologicheskiye issledovaniya.* 2023;(8): 34-46 (In Russ.).
6. Роль руководителя и персонала в обеспечении безопасности производства / В.Б. Артемьев, В.В. Лисовский, Ф.И. Добровольский и др. Горная книга. 2017. 48 с.
7. Взаимоотношения и взаимодействие на горнодобывающем предприятии / В.А. Галкин, А.М. Макаров, И.Л. Кравчук и др. // Уголь. 2024. № 6. С. 23-27. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-6-23-27.
Galkin V.A., Makarov A.M., Kravchuk I.L., Sokolovskiy A.V. Relationships and interactions in a mining operation. *Ugol'.* 2024;(6): 23-27 (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2024-6-23-27.
8. Захаров С.И. Формирование и использование потенциала развития работников угледобывающего предприятия в условиях подготовки перехода к Индустрии 4.0. Достойный труд – основа стабильного общества. Екатеринбург, 2022. С. 192-196.
9. Цыренова И.Б., Заиграева В.Э. Понятие, задачи, принципы нормирования труда. Актуальные вопросы повышения экономической эффективности агропромышленного комплекса в современных условиях. Улан-Удэ, 2024. С. 124-129. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=80246262 (дата обращения: 15.09.2025).
10. Astashova E.A., Kondrateva O.V., Kuznetsova N.A. Labor Rationing as an Element of Effective Enterprise Management in Modern Conditions. Land Economy and Rural Studies Essentials. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2021;(113):394-403. European Publisher. https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.07.4.7.
11. Lapaeva O.A. Socio-economic regulation of labor activity of employees of coal mining enterprises. Proceedings of the International Conference "Scientific research of the SCO countries: synergy and integration – Reports in English, 2023:9-17.
12. Lapaeva O.A. Conception of the socio-economic rationing as a basis for the transformation of the labour rationing in terms of the social and economic development of an enterprise. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2020;(10):364-380. DOI: 10.34670/AR.2020.57.10.044.
13. Мешков Г.В., Петренко И.Е., Губанов Д.А. Итоги работы угольной промышленности России за январь-июнь 2024 года. Уголь. 2024. № 9. С. 5-16. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-9-5-16.
Meshkov G.V., Petrenko I.Ye., Gubanov D.A. Results of the coal industry of Russia for January-June 2024. *Ugol'.* 2024;(9):5-16. (In Russ.) DOI: 10.18796/0041-5790-2024-9-5-16.
14. Буйницкий А.И., Полещук М.Н. Качество организационно-управленческих процессов и их результаты в филиале АО «СУЭК-Красноярск» «Разрез Березовский» // Уголь. 2024. № 8. С. 88-94. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-8-88-94.
Buinitsky A.I., Poleshchuk M.N. Quality of the organisational and management processes at Berezovsky open-pit mine, branch of SUEK-Krasnoyarsk. *Ugol'.* 2024;(8):88-94. (In Russ.). DOI: 10.18796/0041-5790-2024-8-88-94.
15. Методика повышения качества трудовых процессов // В.Н. Кулецкий, С.В. Жунда, А.С. Довженок и др. // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2018. № S42. С. 3-36. DOI: 10.25018/0236-1493-2018-9-42-3-36.
Kuletskij V.N., Zhunda S.V., Dovzhenok A.S. et al. Methodology for improving the quality of labor processes. *Gornyj informatsionno-analiicheskiy byulleten'.* 2018;(S42):3-36. (In Russ.) DOI: 10.25018/0236-1493-2018-9-42-3-36.
16. Черских О.И. Организационно-методический инструментарий для повышения безопасности трудовых процессов на угольных разрезах. Горная промышленность. 2025. № 1. С. 109-117. DOI: 10.30686/1609-9192-2025-1-109-117.
Cherskikh O.I. Organizational and methodological tools for improving the safety of labor processes in open-pit coal mines. *Gornaya promyshlennost'.* 2025;(1):109-117. (In Russ.). DOI: 10.30686/1609-9192-2025-1-109-117.

Authors Information

Andreev Yu.G. – General Director of the Razrez Tugnuisky JSC, Sagan-Nur, 671353, Russian Federation

Zakharov S.I. – Doctor of Economic Sciences, Head of the Laboratory of Organization and Remuneration of the Institute of Efficiency and Safety of Mining Production ("NIIOGR" LLC), Chelyabinsk, 454048, Russian Federation,
Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management of the Ural State University of Economics – Chelyabinsk Branch, Chelyabinsk, 454129,
Russian Federation, e-mail: svzakharov@bk.ru

Korkina T.A. – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Innovation and Management of Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, 454001, Russian Federation,
Professor of the Department of Management of the South Ural State University, Chelyabinsk, 454080, Russian Federation,
e-mail: kort2005@mail.ru

Информация о статье

Поступила в редакцию: 15.08.2025
Поступила после рецензирования: 18.09.2025
Принята к публикации: 29.09.2025

Paper info

Received August 15, 2025
Reviewed September 18, 2025
Accepted September 29, 2025