

*Ардашева Д.Д.*

*Магистрант 2 курса*

*ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», РУТ (МИИТ)*

*РФ, г. Москва*

**ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РАБОТНИКОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА НА  
ПРЕДПРИЯТИИ ТРАНСПОРТА**

*Аннотация.* Вопросы повышения производительности труда всегда волновали владельцев предприятий. Современный менеджмент не может обойтись без научного подхода в организации процесса производства, важной частью которого является нормирование труда. На современных транспортных предприятиях нормированием охвачено почти 100 % производственного персонала, но деятельность работников интеллектуального труда никак не регламентирована с точки зрения нормирования. А доля таких работников с каждым годом увеличивается. В данной статье рассматриваются особенности нормирования деятельности работников интеллектуального труда в организации транспорта.

*Ключевые слова:* нормирование труда, работники интеллектуального труда, производительность труда, особенности нормирования, методика, оценка, норма, транспорт.

*D.Ardasheva*

*2 year undergraduate*

*Russian University of Transport*

*Russia, Moscow*

## FEATURES OF NORMING THE ACTIVITIES OF WORKERS OF INTELLECTUAL LABOR AT TRANSPORT ENTERPRISES

*Annotation.* Issues of increasing labor productivity have always worried business owners. Modern management can not do without a scientific approach to the organization of the production process, an important part of which is the regulation of labor. In modern transport enterprises, regulation covers almost 100% of production personnel, but the activities of intellectual workers are not regulated in any way from the point of view of regulation. And the share of such workers is increasing every year. This article discusses the features of rationing the activities of intellectual workers in the organization of transport.

**Keywords:** labor rationing, intellectual workers, labor productivity, standardization features, methods, assessment, norm, transport.

С развитием технологий доля работников интеллектуального труда на любом производстве, в том числе в транспортных предприятиях, постоянно увеличивается. По данным ОАО «РЖД», доля таких специалистов составляет 14% от общей численности работников компании. И если нормами труда в этой компании охвачено практически 100% производственного персонала, то деятельность работников интеллектуального труда никак не регламентирована с точки зрения нормирования.

Необходимо понимать, что создание и внедрение современных, качественных норм труда для таких работников позволит выявить резервы для повышения производительности труда, исключить необоснованные потери времени, рационально перераспределить должностные обязанности между работниками, определить оптимальную численность сотрудников и прогнозировать будущие штатные изменения при внедрении новых технологий.

В случае анализа процессов, которые выполняют несколько подразделений, при помощи нормирования можно оценить вклад каждого исполнителя, исключить дублирование обязанностей и при необходимости перераспределять их с учетом реального объема выполняемых работ.

Разработка данных норм связана с оптимизацией штатного расписания. Нормы труда, разработанные с использованием современных технологий и объективных методов оценки и анализа, обеспечивают корректный расчет нормативной численности. Организация будет содержать оптимальный штат работников, соответствующий уровню технического и технологического развития компании.

В последние годы для оценки труда руководящих работников стали применять KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые являются числовыми показателями деятельности отдельного работника и зависят, в том числе, от экономических и финансовых результатов деятельности всей организации.

Если для оценки труда руководителя или, например, его заместителей, применение такого метода достаточно оправдано, то в случае оценки труда сотрудника службы управления персоналом или бухгалтерии это метод можно применять с большими оговорками и ограничениями.

В связи с вышесказанным, особенную актуальность приобретает проблема выбора метода оценки и нормирования труда работников, занятых интеллектуальным трудом.

Нормы могут быть установлены для следующих категорий работников:

- административно-управленческий персонал;
- работники бухгалтерии, экономической службы, службы управления персоналом;
- юристы;

- IT-специалисты;
- иные сотрудники с аналитическими функциями.

Труд данных специалистов невозможно четко регламентировать. В данном случае не подходят классические методы: ни прямое нормирование, которое предполагает измерение процесса выполнения одной и той же операции разными работниками с оценкой затрат времени на каждом этапе, ни опытно-статистический метод. Для того, чтобы составить объективные нормы для работников умственного труда, нужно определить и оценить все значимые критерии, которые влияют на их работу, т.е. применить факторный метод нормирования.

Данный метод является предпочтительным для нормирования управленческой и административной деятельности. Факторное нормирование основывается на статистическом анализе соотношения численности работников к факторам, характеризующих объем производства. Например, анализируется численность бухгалтеров к количеству выписываемых счетов-фактур и иных подобных документов. Использование факторного нормирования возможно при наличии достаточно большого объема накопленной статистики.

Главная особенность данного метода состоит в том, что он основывается на экономико-статистическом анализе и для его применения требуется использование достаточно серьезного математического аппарата и большого объема данных, накопленных на предприятии. Таким образом, метод может быть рекомендован для компаний, у которых имеется значительная статистическая база данных за большой период времени и возможности для привлечения как финансовых, так и человеческих ресурсов для возможности применения факторного нормирования.

Сложность применения метода факторного анализа заключается в том, что бизнес-процесс, который выполняет подразделение, нужно подробно детализировать и разделить на функции. Это необходимо для

того, чтобы оценить трудозатраты каждого его участника и факторы, от которых они зависят. Составление норм труда с помощью данного метода связано с бизнес-моделированием и внедрением процессного подхода в управлении. Чтобы использовать данную методику, необходимо иметь детализированные модели процессов.

Сложность данного метода компенсируется следующими основными преимуществами:

- метод позволяет определить избыточные или недостающие трудозатраты с точностью до процесса и дает количественные рекомендации по изменению численности персонала;

- данная модель позволяет прогнозировать потребность в численности персонала в будущем на любой период времени, пока принципиально не изменится применяемая технология работ.

Основные требования следующие:

1. Модель процесса должна быть составлена по принципу «как должно быть», а не «как есть». Только при выполнении этого условия можно выявить непроизводительные потери и определить оптимальную численность персонала, что и является главной задачей нормирования труда.

2. Для объективной оценки трудозатрат во время анализа процессной модели необходимо установить всех его участников. Если при реализации бизнес-процесса возникают различные возможные варианты его исполнения, то должны быть произведены описание и последующая оценка трудозатрат для всех случаев. Также нужно определить затраты рабочего времени, не зависящие от исполнителей и объема вспомогательных работ.

3. Для сквозного бизнес-процесса, который выполняют несколько структурных подразделений, должен применяться унифицированный

показатель для всех его участников, что позволит в дальнейшем обеспечить возможность взаимоконтроля.

Для изучения затрат рабочего времени работников интеллектуального труда рекомендуется использовать комплексный сбор данных. Этапы данного процесса следующие:

- проведение анкетирования сотрудников для выяснения их собственной оценки о количестве времени, которое им требуется для выполнения того или иного задания;

- сравнение этих показателей со статистическими данными за длительный период времени;

- анализ экспертных мнений фокус-группы специалистов относительно времени, которое требуется на выполнение тех или иных работ.

В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений или опытные специалисты. Эксперты заполняют опросные листы, при необходимости возможно привлечение исполнителей для уточнения информации. По усмотрению руководителя подразделения в качестве экспертов могут выступать все работники подразделения. В этом случае каждый из них заполняет опросные листы по всем процессам, в которых он участвует, причем только по операциям, которые сам выполняет. Также экспертом может выступить подготовленный специалист, который проводит нормирование.

При оценке трудозатрат на выполнение функций работников административно-управленческого штата необходимо учитывать объем творческих, конструкторских работ и изобретательской деятельности.

Необходимо выделить 4 группы функций:

- аналитико-конструктивные: изучение специальной литературы и передового опыта, разработкой теоретических положений, планов и практических предложений;

- организационно-административные: издание телеграфных указаний, приказов, распоряжений, инструктаж исполнителей, проведение совещаний и заседаний, проверка исполнения;

- информационно-технические: вычислительные операции, связанные с решением научных, технических, экономических, статистических и других задач, работа с документами;

- оперативно-обеспечивающие: подготовка и наладка программ управления производственными процессами, контроль и регулирование работы оборудования.

В зависимости от особенностей нормируемых работ могут применяться различные корректирующие коэффициенты.

На рисунке представлен алгоритм проведения факторного нормирования.



Анализ трудозатрат работников интеллектуального труда рекомендуется проводить с использованием моделей бизнес-процессов среднего уровня типа VAD (VASD) — Value-Added chain Diagram, сформированных на базе программных продуктов платформы ARIS.

В результате внедрения таких норм можно получить объективные и, что важно, измеримые показатели для оценки рабочего процесса каждого сотрудника, поможет понять, как строится его рабочий день, какие функции он выполняет, не перегружен ли задачами или, наоборот, у него есть свободное время.

В результате внедрения новых норм можно будет прогнозировать штатные изменения для работников, занятых интеллектуальным трудом, при развитии технологии или в случае изменения объемов работ.

### **Использованные источники**

1. О проведении мониторинга организации работы в системе нормирования труда на всех уровнях вертикали управления ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]: распоряжение ОАО «РЖД» от 22.01.2008 № 276р. – Режим доступа: URL: <http://www.alppp.ru/law/trud-i-zanjatost-naselenija/trud/43/rasporjazhenie-oao-rzhd-ot-22-01-2008--276r.html>. (дата обращения: 30.04.2020)
2. Об утверждении аннотированного перечня действующих нормативных материалов для нормирования труда в подразделениях филиалов и дочерних обществ ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]: распоряжение ОАО «РЖД» от 14.03.2014 № 649р. – Режим доступа: URL: <http://base.garant.ru/71190732/>. (дата обращения: 17.04.2020)
3. О системе нормирования труда в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]: распоряжение ОАО «РЖД» от 30.10.2018 № 2331р. – Режим доступа: URL:

<https://jd-doc.ru/2006/iyul-2006/10702-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-03-07-2006-n-1350r>. (дата обращения: 18.04.2020)

4. Об утверждении методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] распоряжение от 24.03.2014г. № 735р – Режим доступа: URL: <https://jd-doc.ru/2014/mart-2014/14021-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-24-03-2014-n-735r>. (дата обращения: 18.04.2020)

5. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин. – М.: Норма. – 2003. – 400 с.

6. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС. – 2011. – 320.

7. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом. Конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – М.: Феникс, 2014г. – 351 с.

8. Саратов, С.Ю. и др. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте / под ред. С.Ю. Саратова и Л.В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – 360 с.

9. Денисова, А. Современные методы нормирования труда [Электронный ресурс] А. Денисова. – Режим доступа: URL: <https://www.quorum.guru/media/files/cb15/obzor-poslednih-izmenenij-v-sfere-normirovaniya-truda-v-rossii-a.denisova-gen.direktor-drajver-peremen.pdf>. (дата обращения: 25.05.2020)

10. Керемецкая Е.Р., Рустамова, О.И. Проблемы актуализации системы нормирования труда на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] Е.Р. Керемецкая, О.И. Рустамова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2016, том 2. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-aktualizatsii-sistemy-normirovaniya-truda-na-promyshlennyh-predpriyatiyah/viewer>. (дата обращения: 25.05.2020)

11. Кулькова, И.А. Методические подходы к анализу системы нормирования труда в организациях в рыночных условиях [Электронный ресурс] И.А. Кулькова // Журнал «Human Progress», том 1, № 2 (октябрь 2015) – Режим доступа: URL: [http://progress-human.com/images/2tom/Kulkova\\_2.pdf](http://progress-human.com/images/2tom/Kulkova_2.pdf). (дата обращения: 25.05.2020)
12. Оптимизация штата через нормирование труда [Электронный ресурс] – QRM Consulting. – Режим доступа: URL: [https://qrmconsulting.ru/blog/normirovanie-chislennosti-personala/optimizatsiya-shtata-cherez-normirovanie-truda/\(20.04.2020\)](https://qrmconsulting.ru/blog/normirovanie-chislennosti-personala/optimizatsiya-shtata-cherez-normirovanie-truda/(20.04.2020)). (дата обращения: 23.05.2020)