

УДК 331.103.22

Самарина Мария Владимировна  
Доцент, кандидат экономических наук  
Иркутский государственный университет путей сообщения,  
г. Иркутск, Россия

Samarina-mashenka@mail.ru

Кузнецова Ольга Дмитриевна  
Магистрант Иркутский государственный университет путей сообщения  
Факультет «Экономики и Управления»

г. Иркутск, Россия

Olya\_9627@mail.ru

Samarina Maria Vladimirovna

Associate Professor, Candidate of Economic Sciences

Irkutsk State Transport University Irkutsk, Russia

Samarina-mashenka@mail.ru

Kuznetsova Olga Dmitrievna

Student Irkutsk State Transport University

Faculty of Economics and Management Irkutsk, Russia

Olya\_9627@mail.ru

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЯЕМЫХ НОРМ УПРАВЛЯЕМОСТИ  
ПРИ НОРМИРОВАНИИ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
ПЕРСОНАЛА  
FEATURES OF APPLIED NORMS OF MANAGEMENT WHEN REGU-  
LATION OF MANAGEMENT LABOR**

**Аннотация.** В данной статье раскрываются особенности управленческого труда, их труд является необходимым и весьма полезным. Занятые управленческим осуществляют техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, реализуя различные формы материального стимулирования, решая определенные коммерческие задачи, поэтому они осуществляют свою деятельность в продукте труда каждого совокупного работника.

**Ключевые слова:** нормирование, служащие, управленческий персонал, нормы управляемости, фотография рабочего времени, нормирование на железнодорожном транспорте.

**Abstract.** This article reveals the features of managerial work, their work is necessary and very useful. Those employed in management carry out the technical and organizational preparation of production, improving the methods of planning and economic work, implementing various forms of material incentives, solving certain commercial tasks, therefore they carry out their activities in the product of labor of each aggregate worker.

**Key words:** rationing, employees, management personnel, controllability standards, photography of working time, rationing in railway transport.

### **Введение**

Нормирование управленческого персонала в основном соотносят с определением и применением норм служащих. Соответственно, имеет значение установление специфических характеристик содержания трудовой деятельности этой категории работников.

Служащие – это руководители, специалисты и технические исполнители, должности которых предусмотрены «Единой номенклатурой должностей служащих», утвержденной постановлением Госкомтруда (Минтруда РФ) в 1986г.

Труд служащих по сравнению с трудом рабочих имеет ряд специфических особенностей:

- труд служащих имеет информационную природу;
- труд служащих представляет собой ту или иную разновидность умственного труда, и носит преимущественно творческий характер. В связи с тем, что труд носит творческий характер, такой труд дается нормированию с затруднениями из-за психофизиологических возможностей работников [1].

Следовательно, преимущественно предметом и продуктом труда служащих является информация, представленная в виде документов и управленческих решений.

Учитывая особенности управленческого труда, следует подчеркнуть, что труд служащих является необходимым и весьма полезным по сути. Несмотря на то, что занятые управленческим трудом не создают материальных благ, но, осуществляя техническую и организационную подготовку производства, совершенствуя методы планово-экономической работы, реализуя различные формы материального стимулирования, решая определенные коммерческие задачи, они осуществляют свою деятельность в продукте труда совокупного работника. Без выполнения такого рода трудовой деятельности невозможно эффективное функционирование современного производства.

Таким образом, процессы труда, выполняемые служащими, связаны с получением и переработкой информации как предмета труда. Технология его изменения имеет свою специфику, определяемую особенностями труда служащих по управлению производственной и непроизводственной сферами деятельности. Отсюда можно утверждать, что трудовой процесс служащих представляет собой непосредственно управленческий процесс.

### **Методология исследования**

Перейдем непосредственно к нормированию труда управленческого персонала ОАО «РЖД». На данный момент действуют различные

распоряжения ОАО «РЖД» об установлении тех или иных норм и нормативов. Так, примером может послужить распоряжение от 7 июня 2016 г. № 1080р «Об утверждении норм управляемости для руководителей производства работ в хозяйстве пути и сооружений», в котором приводится таблица с наименованиями должностей (профессий) руководящих работников и профессий подчиненных работников и соответствующими нормами управляемости. На таблице 1 представлен пример норм управляемости линейного участка согласно данному распоряжению [9].

Таблица 1 – Нормы управляемости линейного участка

Наименование должности (профессии) руководящих работников	Норма управляемости, чел.	Наименования профессий подчиненных работников
Мастер дорожный	1-п	бригадир (освобожденный) по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений
Бригадир (освобожденный) по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений (по неотложным работам)	10-12	монтер пути, обходчик пути и искусственных сооружений, сигналист
Бригадир (освобожденный) по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений (по стрелочным переводам)	10-12	монтер пути, обходчик пути и искусственных сооружений, сигналист
Примечание. п – количество бригад на линейном участке		

Также распоряжение гласит, что нормы управляемости устанавливаются от нормативной численности работников и принимаются, как минимально допустимые величины. В случае, если штатная численность работников на участке отличается от минимально допустимой, установленной нормами управляемости, в меньшую или большую сторону, то для эксплуатационных и линейных участков необходимо пересмотреть их размеры (границы), по другим структурным подразделениям обязанности по руководству возлагаются на вышестоящего руководителя. При меньшей численности рабочих на производственном участке (кроме текущего содержания пути и искусственных сооружений), чем предусмотрено нормами управляемости для бригадира (освобожденного) по текущему содержанию и ремонту пути и искусственных сооружений и бригадира (освобожденного) предприятий железнодорожного транспорта (но не менее 5 человек), из числа рабочих назначается неосвобожденный бригадир.

Также на предприятии действуют нормативы численности. Им соответствуют такие нормативно-правовые документы, включающие общие

положения и нормативную часть:

- распоряжение № 1686р от 18 июля 2014 г. «Об утверждении Нормативов численности технологов»;
- распоряжение № 2671р от 26 декабря 2016 г. «Об утверждении нормативов численности работников структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», выполняющих финансово-экономические функции»;
- распоряжение № 2672р от 26 декабря 2016 г. «Об утверждении нормативов численности работников структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», выполняющих функции по управлению персоналом»;
- распоряжение № 2674р от 26 декабря 2016 г. «От утверждении нормативов численности работников структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», выполняющих функции по организации, оплате, мотивации и нормированию труда» и т.п.[11].

### **Результаты исследования**

Общая нормативная численность технологов складывается из нормативной численности на нормируемые работы, рассчитанной по приведенным нормативам, и нормативной численности на прочие работы, не предусмотренные нормативами. Величина норматива численности на выполнение прочих работ, не предусмотренных настоящими нормативами, принята на основе изучения и анализа затрат рабочего времени на их выполнение и составляет не более 20% от нормативной численности, в зависимости от установленных факторов: участие в совещаниях и комиссиях, подготовка соответствующих документов по результатам их работы; анализ причин брака и выпуска продукции (услуги) низкого качества, участие в реализации мероприятий по повышению эффективности производства; разработка методов технического контроля и испытания продукции в целях повышения качества и предупреждения брака; рассмотрение рационализаторских предложений по совершенствованию технологических процессов; ведение периодической и оперативной отчетности, подготовка и согласование ответов на оперативные приказы, указания, телеграммы по кругу выполняемых обязанностей; сбор информации, формирование аналитического материала, заполнение отчетных форм, в том числе в автоматизированных системах; работа с поступившими приказами, телеграфными указаниями, изучение новой документации; сбор документов и участие в оформлении «Дня безопасности», конкурсов, технического аудита, аттестации, реконструкции, ведение документации по сварочному производству и другие. При нормативной численности 5 и более технологов в структурном подразделении может устанавливаться должность главного технолога из числа общей нормативной численности [8].

Что касается финансово-экономических функций, то к ним относят экономистов всех наименований и категорий, в том числе ведущих. Документ определяет нормативную списочную численность экономистов

основных производственных структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», а также численность на отдельные виды финансово-экономических работ. Нормативы численности не учитывают численность руководителей подразделений (заместителей руководителей структурных подразделений, начальников отделов, секторов, заместителей начальников отделов).

К работникам структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД», выполняющим функции по управлению персоналом, относятся специалист по управлению персоналом, инженер по подготовке кадров, психолог, инспектор по социальным вопросам, инспектор по кадрам, специалист по кадрам, заместитель руководителя структурного подразделения по кадрам и социальным вопросам, начальник отдела (сектора) управления персоналом, заместитель начальника отдела управления персоналом. Нормативы учитывают трудоемкость и повторяемость в течение года основных работ и сопутствующих им операций для каждого направления деятельности работников по управлению персоналом и установлены в зависимости от штатной численности работников структурного подразделения на дату проведения расчета.

Функции по организации, оплате, мотивации и нормированию труда осуществляет инженер по организации и нормированию труда, инженер по организации труда, инженер по нормированию труда, начальник отдела (сектора), заместитель начальника отдела, выполняющий указанные функции. Нормативы зависят от списочной численности работников подразделения на дату проведения расчета [3].

В нормативах численности распределителей работ и техников также содержатся нормативы трудоемкости на ведение документации по планированию и учету выполнения работ на одном эксплуатационном участке, участке диагностики в единых корпоративных автоматизированных системах, на ведение технической документации и работы на железнодорожном пути, железнодорожной станции и сопутствующие работы [4].

Для того, чтобы понять, каким образом применяются нормативы для расчета численности тех или иных специалистов, более подробно рассмотрим процесс на основе такого отдельного вида работ нормировщика, как работа по изучению затрат рабочего времени на рабочих местах для выявления непроизводительных потерь.

Так, данная работа содержит следующие операции:

- подготовка к проведению наблюдения: изучение технологического процесса, организации труда на рабочем месте, а также его обслуживание, порядок обслуживания материалами, организацию наладки оборудования, применяемое подъемно-транспортное оборудование и т.д.;
- наблюдение за выполняемыми работами с фиксацией времени, затрачиваемого на каждую работу, с указанием количества произведенных единиц продукции и условных обозначений (индексов или кодов) затрат времени. Внесение проведенных ФРВ в автоматизированную систему.

Анализ результатов наблюдения для определения нерациональных затрат, выявления потерь рабочего времени и установления их причин. Разработка организационно-технических мероприятий, выполнение которых обеспечит устранение потерь рабочего времени;

– обоснование необходимых затрат труда при разработке новых технологических процессов и внедрении новой техники, изменения условий труда [6].

В таблице 2 представлены нормативы численности работников, которые устанавливаются на выполнение работ по проведению одной фотографии рабочего времени и зависят от продолжительности наблюдения и расстояния от места расположения структурного подразделения до производственного участка.

Таблица 2 – Нормативы численности работников, выполняющих работу по изучению затрат рабочего времени для выявления непроизводительных потерь

Расстояние до производственного подразделения, км	Норматив численности (человек) при продолжительности выполнения работы		
	до 4 часов	от 4 до 8 часов	от 8 до 12 часов
До 50	0,005	0,007	0,008
51-100	0,007	0,009	0,010
101-150	0,008	0,010	0,011
151-200	0,009	0,011	0,013
201-250	0,010	0,012	0,014
251-300	0,011	0,013	0,015
Свыше 300	0,012	0,015	0,016

Примечание. Если расстояние от места расположения структурного подразделения до места выполнения работ превышает значения, предусмотренные нормативами, то на каждые последующие 100 км распространяется поправочный коэффициент 1,1.

Затем для расчета нормативной численности учитывается количество фотографий рабочего времени за год, предшествующий расчетному. При этом количество фотографий, выполненных для специальной оценки условий труда рабочих мест, учитывается как среднегодовое за пять лет, предшествующих расчетному периоду. Общий норматив численности по фотографиям определяется суммированием нормативов по каждой фотографии рабочего времени [5].

Основной составляющей нормирования труда является фотография рабочего дня работника. Она дает возможность проконтролировать действия сотрудника и оценить его эффективность, детально рассмотреть все затраты рабочего времени, выявить наиболее затратные виды операций, установить причины невыполнения норм и планов, а также повысить дисциплину сотрудников при работе.

Количество проведенных фотографий рабочего дня можно наблюдать,

что в период 2019-2022 гг. количество проведенных ФРД руководителей резко снизилось. Можно предположить, что такой спад связан не только с выявленными проблемами нормирования и низким уровнем нормирования управленческого персонала на предприятии, а с тем, что на предприятии не хватает специалистов в области нормирования труда. Далее рассмотрим некоторые фотографии рабочего дня работников, относящихся к управленческому персоналу.

Можно предполагать, что некоторые действия не были зафиксированы, так как имели незначительное воздействие на работу в целом. Однако можно только догадываться о количестве таких действий, что может говорить о неточности пронормированного труда.

### **Выводы**

Таким образом, напрашивается вывод о низком уровне нормирования труда управленческого персонала. Этому способствует ряд проблем, связанных с ограничением использования централизованно разработанных норм труда:

а) отсутствие артефакта как результирующего показателя трудовой деятельности делает невозможным отследить текущую продуктивность, а также изменения вызванные автоматизацией управленческого процесса;

б) сложности с однозначным определением эффективности деятельности при хронометражных наблюдениях (ФРВ);

в) невозможно точно измерить работу руководителей (специалистов), связанную с выработкой суждений, анализом и принятием решений;

г) неравномерность загрузки обусловленная внешними (по отношению к работнику) факторами;

д) частое изменение функционала (разовое выполнение особых поручений);

е) отсутствие стабильной цикличности в ряде операций (малое количество постоянно повторяющихся операций).

В соответствие со сделанными выводами существует острая необходимость оценки эффективности применения норм труда на предприятии и подбор условных мероприятий по оптимизации руководящей численности персонала.

### **Библиографический список**

1. Кадаев, С. Б. Нормирование труда в современных условиях // Век качества. — 2019. — № 1. — С. 28—29.
2. Нормирование труда : учебное пособие / Я. Я. Клементовичус, А. А. Бесчасный. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 232 с.
3. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли / под ред. В.В. Адамчука, Б.М. Генкина, 2005.

4. Организация и нормирование труда / С.В. Лапочкина – Ульяновск: Институт экономики и бизнеса УлГУ, 2004.
5. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова. — Москва: ИНФРА-М, 2020.
6. Самарина М.В. Нормирования труда в современных условиях [Электронный ресурс] / М. В. Самарина, Е.О. Колинко // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. – 2021. – № 1(11) 2021. – Режим доступа: <https://mnv.irgups.ru/toma/111-2021/> - Дата обращения: 10.02.2023.
7. Щеколдин В. А., Богатырева И. В., Илюхина Л. А. Качество норм труда на российских предприятиях: проблемы и пути их решения // Экономические науки. — 2017. — № 9 (154). — С. 21–28.
8. Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <http://doc.rzd.ru/doc/public/ru> - Дата обращения: 28.02.2023.
9. РЖД в цифрах [Электронный ресурс]. URL: <https://company.rzd.ru> - Дата обращения: 29.02.2023 г.
10. Нормирование управленческого труда / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://abium24.ru/normirovanie-upravlencheskogo-truda>.
11. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]: - Режим доступа: [www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru) (дата обращения: 03.04.2022).