

УДК 331.1

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К
НОРМИРОВАНИЮ ТРУДА И
ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ
РАБОТНИКОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ**

*Бабеня И.Г., ст. преп., Савицкая Т.Б., к.т.н., доц.
Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: методы нормирования труда, аппарат управления, оптимизация численности персонала.

Реферат. В работе рассмотрены существующие методы нормирования труда работников аппарата управления, описываются подходы к нормированию труда управленческого персонала на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, а также в разрезе отдельных категорий работников.

Проблема нормирования труда руководителей, специалистов и других служащих, формирующих аппарат управления организации, в последнее время объективно выдвигается на передний план, так как является основой оптимизации численности персонала и снижения управленческих расходов организации.

Существующие методы нормирования труда работников аппарата управления можно объединить в две группы: опытно-статистические и аналитические (аналитически-расчетный, аналитически-исследовательский).

Опытно-статистические методы, основанные на использовании результатов статистической обработки данных о затратах времени за предшествующий период, наблюдений за использованием рабочего времени, экспертных оценках, опыте руководителей и специалистов, не учитывают объективную тенденцию роста технологичности управления, технической вооруженности труда и ориентируют на удержание численности работников аппарата управления на ранее достигнутом или среднем уровне. Более обоснованные результаты можно получить при использовании аналитических методов нормирования. Расчетно-аналитические методы основываются на учете таких факторов, как затраты рабочего времени руководителя или специалиста, объем обрабатываемой информации, цена принятия ошибочного решения и т. п. Сложность заключается в высокой трудоемкости работ аналитика при применении данной группы методов.

Дальнейшее развитие аналитического метода на основе комплексного подхода является одним из направлений совершенствования методологии нормирования труда работников аппарата управления. Следует также учитывать, что конечной целью нормирования труда является определение оптимальной численности работников аппарата управления, то есть оптимизация штатной структуры персонала и построение организационной структуры управления организации, которая обеспечивала бы соблюдение обоснованных норм управляемости на каждом уровне управления, эффективность и экономичность управления.

Внедрение на предприятиях современных систем менеджмента качества предполагает использование концепции процессно-ориентированной организации, которая лежит в основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Использование данной концепции при определении норм затрат труда работников аппарата управления детерминирует использование в качестве основы нормирования технологию трудовых процессов.

Нормирование труда на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов предлагается проводить в несколько этапов.

На первом этапе устанавливается плановая численность руководителей с учетом рекомендуемых норм управляемости (диапазона контроля). Последовательность действий может быть следующей:

- определение основных и вспомогательных бизнес-процессов, построение организации как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов с учетом того, что основные бизнес-процессы реализуются в производственных подразделениях, вспомогательные – в штабных подразделениях, в том числе функциональных;
- описание каждого бизнес-процесса с его декомпозицией до бизнес-операций и элементов процесса;
- построение технологических карт бизнес-операций (трудовых процессов);
- предварительное определение численности исполнителей по каждой бизнес-операции с учетом их возможной нагрузки (трудоемкости работ);
- агрегирование бизнес-процессов в функции, функций – в структурные подразделения;
- определение количества структурных подразделений во вновь создаваемой (в случае инжиниринга) или в совершенствуемой организационной структуре при реинжиниринге бизнес-процессов.
- проверка установившихся норм управляемости на соответствие рекомендуемым значениям, введение должностей заместителей при превышении нормы управляемости руководителя более чем в 1,5 раза.

При формировании организационной структуры управления, и, следовательно, определении численности руководителей необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- для руководителей организаций рекомендуемые значения норм управляемости составляют 9–12 человек, для руководителей отделов со значительным удельным весом слабо структурированных задач, творческих, нестандартных работ и высокой квалификацией сотрудников – 5–7 человек, с достаточно устоявшимся характером работ и стандартными управленческими задачами – 10–12 человек, для функциональных групп – 4–6 человек. На нижнем уровне управления при выполнении простых работ диапазон контроля может достигать 20–30 человек. Норма управляемости на среднем уровне управления не должна превышать 15–17 человек, на нижнем уровне – 40 человек (для мастеров);
- управление создается при наличии в его штате не менее семи штатных единиц, включая должность руководителя; отдел – при наличии в его штате не менее четырех штатных единиц, включая должность руководителя; сектор (бюро, группа) – при наличии в его штате не менее трех штатных единиц, включая должность руководителя.

На втором этапе на основе использования аналитических методов проводится нормирование затрат труда специалистов и технических исполнителей. Подходы к нормированию для отдельных категорий работников будут различаться. Целесообразно выделить следующие категории персонала:

- 1) работники регламентированного труда, которые выполняют типовые операции в основном с использованием компьютера;
- 2) работники нерегламентированного труда, выполняющие типовые задания по разработанным методикам.

Для первой категории работников устанавливаются необходимые затраты времени на выполнение типовых бизнес-операций. Наилучшим методом определения необходимых затрат времени является установление на компьютере простейшей программы, позволяющей фиксировать время открытия работником каждого файла на компьютере, время его закрытия и количества знаков, которые были набраны работником за время работы с конкретным файлом. Затраты времени на выполнение отдельных работ на компьютере устанавливаются с учетом рекомендуемой интенсивности работ: при работе с текстовыми документами – около 180 знаков в минуту; с табличными – около 100 знаков в минуту и т. д. Нормировщик может проверить достоверность информации о выполнении конкретным работником тех или иных работ с использованием компьютера на основании данных о времени работы с электронным документом и набранного за это время количества знаков.

Для работников нерегламентированного труда определяются затраты времени на выполнение трудовых процессов в рамках должностных обязанностей на основе фотографии и самофотографии рабочего времени.

Рабочий день включает время продуктивной работы, то есть непосредственного выполнения работ в рамках должностных обязанностей, время вспомогательной работы и время

на отдых и личные надобности. Время на отдых и личные надобности рекомендуется устанавливать на уровне 5 % от продолжительности рабочего дня. Время вспомогательной работы устанавливается на основании фотографий рабочего времени в течение 10–15 рабочих дней. Эффективность использования рабочего времени оценивается по удельному весу продуктивной работы. На основании данных об удельном весе продуктивной работы каждого конкретного работника проводится выравнивание рабочей нагрузки исполнителей, определяются резервы сокращения численности персонала.

На третьем этапе определяются затраты времени на выполнение каждого бизнес-процесса (бизнес-операции) в разрезе вовлеченных в данный бизнес-процесс работников. Задача, которая при этом решается, сводится к оптимизации трудовых и бизнес-процессов.

На четвертом этапе рассчитывается необходимая численность руководителей на основании оптимальных соотношений численности руководителей, специалистов и других служащих аппарата управления. Методические рекомендации для проведения этих работ определены Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 19.05.2009 № 63 [1].

Данный методический подход позволяет комплексно подойти к решению вопросов нормирования труда и оптимизации численности работников аппарата управления, снизить управленческие расходы организации и повысить эффективность управления.

Список использованных источников

1. Об утверждении Методических рекомендаций по определению оптимальных соотношений численности руководителей, специалистов и других служащих аппарата управления коммерческих организаций. – [Электронный ресурс] : постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 19 мая 2009 г., № 63 // Белзакон.net – законы Республики Беларусь, 2018.

УДК 74.58

ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА СТРАН ЕАЭС: ПРОБЛЕМЫ И ЗАДАЧИ СОТРУДНИЧЕСТВА

Богдан Н.И., д.э.н., проф.

*Белорусский государственный экономический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

Ключевые слова: инновации, образование, человеческий капитал, сотрудничество.

Реферат. *Различия в уровне человеческого капитала и способности стран сохранить, привлечь и расширить его внутри страны определяют возможности инновационного развития и будущего экономического роста. Поэтому, как правило, все международные сравнительные оценки в уровне инновационного развития начинают с оценок человеческих ресурсов. Важнейшими инвестициями, определяющими развитие человеческих ресурсов, являются инвестиции в образование и научные исследования. Целью данного исследования является определение потенциала стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в формировании инновационной экономики, основанной на высокообразованных кадрах. Статья исследует финансирование образования в странах ЕАЭС, определяет проблемы, влияющие на качество подготовки специалистов, выявляет взаимосвязи образования и развития научных исследований, определяющие возможности формирования современной инновационной экономики в странах ЕАЭС и роста благосостояния ее граждан.*

Евразийский экономический союз (ЕАЭС) вступил в силу с января 2015 года и включает Россию, Казахстан, Беларусь, Армению, Киргизию. Объединение является восьмым в мире по численности населения (186 млн чел.), первым по территории (20,26 млн км²), пятым в мире по ВВП (4695,9 млрд долл. США). Согласно Договору о Евразийском экономическом союзе, целями объединения являются экономическое развитие стран-участниц, а также модернизация и повышение конкурентоспособности этих государств на мировом рынке. Инте-