

УДК 332.8

ББК 65.9

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА СЛУЖАЩИХ

Е. М. КАРПЕНКО

emkarpenko@mail.ru

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Экономика и организация машиностроительного производства»  
Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь

*В данной работе сделана попытка разработки и усовершенствования метода элементного нормирования труда служащих, который по степени укрупнения (или дифференциации) норм является промежуточным между методом нормирования труда по микроэлементам и методом нормирования по типовым нормам времени на эталонные работы. В работе сделан акцент на том, что в основе управленческого труда лежит коммуникационный процесс, а, следовательно, его можно представить, как совокупность элементов коммуникации (т.е. процесса обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми). Кроме того, управленческий процесс включает процедуру выработки управленческих решений и элементов вспомогательного характера (перемещение, поиск и т.д.). Расчленение управленческой операции на первичные элементы дает возможность установить трудоемкость каждой в зависимости от объема информации и скорости ее переработки. Такой подход является достаточно точным при наличии соответствующей информационной базы об объемах перерабатываемой информации, но также и весьма трудоемкий. Не решены также проблемы нормирования труда такого элемента как осмысление (переработка) информации, который зависит напрямую от индивидуальных способностей работников и сложности выполняемых функций.*

Ключевые слова: нормирование труда, служащие, методы нормирования, аналитические методы, нормы соотношений, нормы управляемости.

## METHODOLOGICAL BASES OF NORMALIZATION OF WORK OF EMPLOYEES

E. M. KARPENKO

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department «Economics & Organization  
of Mechanical Engineering Production »  
Belarusian National Technical University  
Minsk, Republic of Belarus

*In this paper, an attempt has been made to develop and improve the method of elementwise valuation of employees, which, according to the degree of enlargement (or differentiation) of norms, is intermediate between the method of rationing there by microelements and the method of rationing according to standard time standards for reference works. The work focuses on the fact that the basis of managerial work is the communication process, and therefore it can be represented as a set of communication elements (ie, the process of information exchange, its semantic meaning between two or more people). In addition, the management process includes a procedure for developing management decisions and elements of auxiliary character (movement, search, etc.). The division of the management operation to the primary elements makes it possible to establish the complexity of each, depending on the amount of information and the speed of its processing. This approach is quite accurate in the presence of an appropriate information base on the amount of*

*information processed, but also very laborious. The problems of rationing the labor of such an element as the comprehension (processing) of information, which depends directly on the individual abilities of workers and the complexity of the functions performed, are also not solved.*

Keywords: rationing of labor, employees, methods of rationing, analytical methods, norms of ratios, norms of controllability.

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе становления рыночной экономики возникло столько трудных проблем и задач, требующих первостепенного решения, что вопросы нормирования на промышленных предприятиях как-то естественно отошли на задний план и потеряли свою актуальность. Наметилась явная недооценка роли организации и нормирования труда. Предприятия переключились на учет влияния внешней среды, на проблемы позиционирования предприятия на рынке. Это объясняется тем, что пока еще имеются большие возможности добиваться высокой доходности предприятий за счет других стоимостных факторов, причем без каких-либо дополнительных затрат. С развитием рыночных отношений возможности такого рода резко сокращаются. Предприятиям неизбежно приходится задействовать такой важный фактор роста эффективности хозяйствования, как организация и нормирование труда. Вопреки ошибочному мнению некоторых экономистов и практиков эта проблема не только не утрачивает своего значения в условиях рыночных отношений, но, напротив, приобретает еще более конкретный смысл.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

**Классификация методов нормирования труда служащих и их характеристика.** Методы нормирования труда служащих, так же как и рабочих разделяют на две группы: аналитические и суммарные (опытно-статистические). Все они распространяются и на случаи нормирования труда служащих. Взаимосвязь и сравнительная характеристика методов нормирования труда служащих представлена в табл. 1.

**Методы нормирования затрат труда и соотношений между численностью групп работников. Метод технического расчета норм времени по нормативам.** При использовании метода технического расчета норм времени по нормативам нормируемая операция расчленяется на отдельные элементы, для каждого из которых заранее разрабатываются нормативы, т. е. расчетные величины продолжительности выполнения основной, вспомогательной и подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места, а также перерывов на отдых и личные надобности. Нормирование времени на элементы операций осуществляется аналогично нормированию соответствующих производственных операций. Необходимые для этого нормативы разрабатываются расчетным путем. [12, с. 191]

Так, например, для определения нормы времени на чтение и обработку документов можно использовать следующую формулу (1):

$$T_e^o = \frac{O_1}{D_1} \cdot \frac{B_o}{3600}, \quad (1)$$

где  $O_1$  – общий суммарный объем информации в документах (количество символов);  
 $D_1$  – средняя длина слова (количество символов);  
 $B_o$  – среднее время обработки одного слова, сек.;  
3600 – переводное число из секунд в часы.

Таблица 1 – Взаимосвязь и характеристика аналитических методов нормирования труда служащих

Методы нормирования затрат труда и соотношений между численностью групп работников	Группа методов							Условия применения	Категории служащих, для которых применяется данный метод		
	по способу получения исходной информации		по степени дифференциации трудового процесса		по характеру зависимости норм труда от факторов, влияющих на их величину				Руководители	Специалисты	Другие служащие
	аналитические-расчетные	исследовательские-аналитические	дифференцированные	укрупненные	прямые	косвенные					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Метод технического расчета норм времени по нормативам	+		+		+		Нормируемая операция расчленяется на отдельные элементы. Для каждого из кот. заранее разрабатываются нормативы, т. е. расчетные величины продолжительности основной, вспомогательной и подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места, а также перерывов на отдых и личные надобности [12, с. 190]. Необходимые для этого нормативы разрабатываются расчетным путем.	Применяется на простых, стабильных, повторяющихся работах, когда выполняемые функции однородны по своему характеру, а содержание, объем и методы их выполнения строго регламентированы. Таким требованиям отвечают работы, связанные главным образом с подготовкой информации и отчасти с проектированием [12, с. 190]	-	+	+
Микроэлементное нормирование	+		+		+		Основан на использовании нормативов времени на мельчайшие (элементарные) трудовые движения [9, с. 212]	Отсутствие возможности рассчитать процессы труда служащих на отдельные элементы. Применим в условиях большого разнообразия работ и сравнительно редкой их повторяемости, когда применение микроэлементных нормативов если даже и возможно, то экономически неоправданно [12, с. 193].	-	+	+
Метод сравнения и расчета по типовым нормам времени на эталонные работы [7, с. 359]	+		+	+	+		Заключается в использовании типовых технологических процессов и норм времени на выполнение отдельных функций управления. При этом норма времени на данную работу определяется сопоставлением ее с типовыми процессами и нормами и необходимой корректировкой с учетом имеющихся отклонений. [12, с. 193].	Отсутствие возможности рассчитать процессы труда служащих на отдельные элементы. Применим в условиях большого разнообразия работ и сравнительно редкой их повторяемости, когда применение микроэлементных нормативов если даже и возможно, то экономически неоправданно [12, с. 193].	-	+	+

Окончание таблицы 1											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Метод расчета норм на основе изучения затрат рабочего времени наблюдением		+	+	+	+		Заключается в изучении затрат рабочего времени с помощью следующих методов: опрос (анкетирование) работников, фотография и самофотография рабочего дня, хронометраж.	Применяется в следующих случаях: • для нормирования работ, отличающихся значительной специфичной организационно-технических условий их выполнения в различных подразделениях [3, с. 9]. • в условиях, когда отсутствуют нормы и нормативы • когда достигнутый уровень организации труда превышает предусмотренный нормативами [4, с. 58]	+	+	+
Факторный (корреляционно-регрессионный)				+		+	Основан на косвенном измерении трудоемкости работ по управлению предприятием (что равносильно измерению численности работников) по определенным факторам. [5, с. 186] В основе метода лежит корреляционно-регрессионный анализ влияния факторов на численность управленческого персонала, которая группируется по функциям управления или отдельным должностям. [12, с. 208], [7, с. 357]	Используется для расчета норм численности, управляемости, обслуживания и соотношений численности, когда данные нормативы по трудоемкости определить не представляется возможным.	+	+	+
Экономико-математические методы (методы моделирования)		+	+	+	+		Основаны на построении оптимизационных модели, определяющих оптимальную норму времени или численности на выполнение работы с минимальными потерями рабочего времени или минимальными стоимостными затратами.	Целесообразно применять: • в условиях возможного совмещения работ в рамках строгой их регламентации; • в условиях неравномерного поступления работ к исполнителям; • в условиях возможного перераспределения работ между исполнителями.	+	+	+

Источник: разработка авторов на основе анализа научных источников

**Микроэлементное нормирование.** В 60 – 70-е годы прошлого столетия в американской промышленности был широко распространен применительно к служащим метод микроэлементного нормирования (МТМ), который ранее использовался лишь для нормирования труда рабочих. Данный метод предусматривал изучение операций, выполняемых служащими, и разбивку операций на микроэлементы. Приняв этот метод за основу, одна из американских фирм разработала технику измерения трудозатрат конторских работников. Соответствующим образом видоизмененный метод микроэлементного нормирования получил название «Мастер Клерикал Дейта» (МКД).

Он предусматривал изучение операций, выполняемых служащими, и разбивку операций на микроэлементы. Исследования, проведенные этой фирмой, показали, что 60% рабочего времени служащего уходит на исполнение стандартных, повторяющихся операций, поддающихся измерению. Эти операции складываются из одних и тех же простейших микродвижений (протянуть руку, взять, положить, повернуться и т. д.), часто составляющих до 90% трудоемкости повторяющихся операций.

На каждый такой микроэлемент операций разработан норматив времени, в результате чего был составлен каталог микроэлементов, представляющий собой перечень микроэлементов и соответствующих нормативов. Все микроэлементы делятся на два вида: общие и специальные. Общие микроэлементы входят, как правило, во все виды деятельности служащих. Два таких элемента: «берет небольшой предмет, за который удобно взяться» и «берет небольшой предмет, за который взяться трудно» — охватывают почти 10% времени работы некоторых категорий служащих.

В США данный метод использовался для введения сдельной оплаты труда таких категорий работников, как машинистки, операторы счетных машин, служащие, занятые обработкой почты, работой на множительном оборудовании. [12, с. 191 - 192]

В СССР в 1988 году под руководством профессора Г.Э.Слезингера в НИИ труда были разработаны методические основы создания системы базовых нормативов для нормирования умственного труда. Эта разработка основывалась на утверждении, что управленческий труд как разновидность умственной деятельности допускает возможность его количественной и качественной оценки на основе создания и использования системы базовых нормативов, отражающих меру затрат и результатов этого труда на уровне первичных элементов.

Базовые нормативы создаются:

- на типовые элементарные действия (ТЭД) по трем направлениям – восприятию информации (слушать, читать, наблюдать), ее переработке (собственно мыслительная работа по поиску решений) и использованию (говорить, писать, непосредственное воздействие на материальный объект);

- на типовые элементарные комплексы (ТЭК), каждый из которых представляет собой процесс, состоящий как минимум из трех элементарных действий (по одному от каждого направления).

Определение затрат умственного труда, необходимых для получения заданных результатов, требует исследования и разработки научно обоснованных нормативных зависимостей этих затрат от различных нормообразующих факторов, характеризующих сложность решаемой задачи или выполняемой функции (работы). Простейшая задача – это задача, которая по своей структуре состоит из одного ТЭКа, т.е. ограничивается одним элементарным решением, не представляет новизны и не содержит каких-либо усложняющих требований к условиям ее выполнения. Исходя из этого выделяются три типа сложности решаемой задачи – конструктивная (структурная, масштабная), творческая (интеллектуальная) и оперативная сложности. [8, с. 187]

*Конструктивная сложность* задачи определяется натуральными показателями, характеризующими ее границы и структуру: состав и количество взаимосвязанных

частей в решаемой задаче, количество параметров объекта и результатов деятельности, степень их разнообразия (по количеству видов). При этом объем работы оценивается не форме (количеству документов, степени их заполнения и т. п.), а по содержанию. Например, конструктивная сложность задач оперативного управления производством определяется границами и структурой управляемой системы по таким показателям, как количество обслуживаемых рабочих мест, бригад, участков, производственная мощность участка, количество планируемых показателей, номенклатура продукции, количество заказчиков и поставщиков и др. [8, с. 187]

*Коэффициент творческой сложности* ( $K_{тс}$ ) устанавливается, исходя из условий, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Коэффициенты творческой сложности в зависимости от условий

Характеристика условий	Значение коэффициента творческой сложности
Если дополнительной информации (подготовки) не требуется или можно ограничиться небольшим анализом	1,0
Если анализ требуется, но общий подход, принцип, порядок решения установлены	1,7
При сложных работах с небольшим предшествующим опытом	2,0
При сложных проблемах и отсутствии предшествующего опыта	2,5
При сложных проблемах, решение которых связано с анализом и синтезом многих неопределенных факторов	3,0

Источник: [8, с. 188]

Оперативная сложность задачи определяется показателями, характеризующими условия ее выполнения. К числу таких условий могут быть отнесены: требуемая точность принимаемых решений и степень регламентации; самостоятельность; дополнительная ответственность; степень риска при принятии решения; масштаб (сфера) распространения решения; срочность выполнения. Каждое из названных условий выражается соответствующими коэффициентами, значения которых устанавливаются экспертным путем, исходя из влияния на трудоемкость работы. [8, с.186-188]

На основе определения и анализа состава нормообразующих факторов – конструктивной, творческой и оперативной сложности выполняемых работ – разрабатываются зависимости для расчета их трудоемкости. [8, с. 189]

Метод микроэлементного нормирования является наиболее прогрессивным, динамичным и гибким. Преимущества данного метода состоят в том, что с изменением структуры выполняемых функций, а также способов и приемов их реализации можно добавлять соответствующие микроэлементы, из которых состоят функции. Это позволяет адаптироваться нормативам к быстроменяющимся условиям. [11, с. 27]

Достоинством данного метода является также сокращение времени на разработку норм, возможность выявить наиболее рациональные методы труда служащих, устранять лишние элементы, повышать эффективность приемов выполнения операций служащими. [12, с. 192]

Следует, однако, заметить, что микроэлементное нормирование применимо лишь в отношении операций, состоящих из машинно-ручных и машинных элементов, в связи с чем оно может распространяться на указанный круг работников, работающих на машинах. Что касается ручных операций, сопровождающих умственные процессы труда, то их нормирование не может, естественно, основываться на таких элементах, как «взять

карандаш» или «написать слово, фразу». Такого рода работы требуют иных методов нормирования, основанных на более укрупненных элементах. [12, с. 192]

Следует иметь в виду, что сфера управления включает большое разнообразие видов работ даже в пределах одной функции управления и что труд по управлению является трудом творческим, поэтому не может быть и речи о создании каких-либо универсальных норм затрат труда, пригодных для всех функций управления и видов управленческих работ. Естественно, что дифференцированный подход требует и различных методов разработки нормативов. [11, с. 28]

**Метод сравнения и расчета по типовым нормам времени на эталонные работы.** Метод сравнения и расчета по типовым нормам времени на эталонные работы является наиболее целесообразным в том случае, если невозможно расчленить процессы труда служащих на отдельные элементы.

Данный метод заключается в использовании типовых технологических процессов и норм времени на выполнение отдельных функций управления. Норма времени на конкретную работу определяется сопоставлением ее с типовыми процессами и нормами и необходимой корректировкой с учетом имеющихся отклонений. [12, с. 193]. Данный метод получил широкое распространение в нормировании конструкторских, технологических, чертежных и копировальных работ. Разработаны также межотраслевые и отраслевые типовые нормативы времени на работы экономического профиля, которые представлены следующими сборниками:

- Типовые нормы времени на работы, выполняемые экономистами по труду;
- Нормативы времени на работы, выполняемые экономистами по финансовой работе;
- Типовые нормы времени на подготовку и оформление документов по материально-техническому снабжению и сбыту продукции и др.

Существуют также типовые нормы времени на работы, выполняемые специалистами непромышленных организаций:

- Укрупненные нормативы времени на работы, выполняемые сотрудниками пенсионных подразделений органов социальной защиты населения различных уровней;
- Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях;
- Нормы времени на работы по автоматизированной архивной технологии и документальному обеспечению органов управления и др.

Этот метод менее точен в сравнении с методом расчета норм времени по микроэлементным нормативам, но он дает удовлетворительные результаты при установлении норм времени в условиях большого разнообразия работ и сравнительно редкой их повторяемости, когда применение микроэлементных нормативов если даже и возможно, то экономически неоправданно.

**Метод расчета норм на основе изучения затрат рабочего времени наблюдением.** На современном этапе организационно-технические условия функционирования служащих претерпели значительные изменения: поменялась структура функций различных категорий служащих, механизированы и автоматизированы многие функции управленческого труда. Все эти изменения привели к тому, что типовые нормативы и уравнения зависимости, которые применялись для нормирования труда служащих существенно устарели.

Этих недостатков лишен метод расчета норм на основе изучения затрат рабочего времени наблюдением.

Данные методы предполагают установление норм в реальном режиме времени, а, следовательно, учитывают все изменения организационно-технических условий. Однако недостатком данных методов является ориентация на данное конкретное производство и

не учитываются достижения передовых предприятий. Кроме того, данные методы весьма трудоемки и требуют длительного времени проведения исследований.

**Факторный (корреляционно-регрессионный) метод нормирования труда.** Факторный (корреляционно-регрессионный) метод основан на косвенном измерении объема работ по управлению предприятием в зависимости от производственно-технических и экономических факторов [7, с. 357]. В основе метода лежит корреляционно-регрессионный анализ влияния факторов на численность управленческого персонала в целом по предприятию или по функциям управления [12, с. 208].

Используется данный метод для расчета норм численности, управляемости, обслуживания и соотношений, когда данные нормативы по трудоемкости определить не представляется возможным.

**Установление норм численности (нормирование по нормативам численности).** Численность служащих в целом по предприятию или отдельным функциям управления определяется по составленным математическим формулам (корреляционно-регрессионным уравнениям), в которых выражается зависимость численности работников управления от наиболее существенных факторов, оказывающих влияние на объем работ по управлению. При этом уравнения составляются по отраслям [7, с. 357]. В рамках рассматриваемой отрасли нормативы численности устанавливаются по функциям управления. В качестве факторов, влияющих на общую численность предприятия, могут выступать, например, численность производственных рабочих цехов основного производства. Численность служащих по функции материально-техническое снабжение на предприятии может быть рассчитана исходя из общей численности рабочих и числа поставщиков материалов [7, с. 357].

**Установление норм обслуживания и управляемости (нормирование по нормативам обслуживания и управляемости).** Нормирование с использованием норм обслуживания и управляемости имеет определенное назначение. С их помощью производится детализация нормативной численности, установленной по нормативам численности. Если по нормативам численности рассчитывается численность служащих в целом по группе функций и отдельным функциям, то по нормативам обслуживания и управляемости определяется число работников по отдельным должностям. [7, с. 357]

В 60-е годы на западе получила распространение теория Грайкунаса, согласно которой учитываемая при определении нормы управляемости сложность управления должна оцениваться не только по числу работников, непосредственно подчиненных руководителю, т. к. кроме его связей с каждым работником в отдельности, имеют место перекрестные связи между работниками, а также связи руководителя с группами работников, что значительно увеличивает количество возможных вариантов принимаемых руководителем решений и усложняет контроль работы исполнителей.

Установленные нормы управляемости используются для установления количества уровней функционального (по функциям управления) и линейного (общего) руководства предприятием.

**Установление норм соотношений (нормирование по нормативам соотношений).** Нормирование по нормативам соотношений служит целям дальнейшей дифференциации численности служащих, определенной по нормативам численности, по уровню квалификации и численности работников соподчиненных должностей. Например, для предприятий станкостроительной и инструментальной промышленности существует аналитическая зависимость, по которой можно рассчитать нормативы соотношений численности инженерно-технических работников и вспомогательного технического персонала.

**Экономико-математические методы нормирования труда (методы моделирования).** *Нормирование труда в условиях строгой регламентации работ* [7, с. 366], [3, с. 190]. Данный метод нормирования целесообразно применять в условиях возможного

совмещения работ. Если различные функции или работы поручены или могут быть поручены одному работнику, то целесообразно пользоваться нормированием труда исследовательским методом в условиях строгой регламентации работ на протяжении смены. Совмещение различных функций и работ одним исполнителем возможно за счет наличия работ, выполняемых в строго определенное время, частично регламентированных и нерегламентированных во времени.

Нормированием в условиях совмещения работ решается задача более полного использования времени работников за счет его упорядочения и распространения передовых приемов труда при выполнении повторяющихся операций, совмещаемых функций и работ. Затраты труда по каждой операции совмещаемых функций и работ определяются по нормативам или с помощью изучения затрат рабочего времени непосредственно на рабочих местах. Широко используются самофотографии рабочего дня. Анализируется организация труда на рабочем месте. Более совершенная организация труда закрепляется в нормативах [7, с. 366].

Таким образом, исследуются затраты рабочего времени нескольких служащих, специализирующихся на выполнении однородных операций. Каждый служащий производит все операции или некоторые из них в один и тот же календарный период.

**Нормирование труда в условиях неравномерного поступления работ к исполнителям.** В практике нормирования можно встретить такие должности служащих, загрузка которых на протяжении смены (или по дням месяца) неравномерна. Причем неравномерность этой загрузки часто объясняется объективными причинами. Например, неравномерная загрузка у кассиров в различных организациях, бухгалтеров-расчетчиков заработной платы, у контролеров и бухгалтеров учреждений банка и сберкасс, руководящих работников с большим удельным весом работ по приему посетителей [3, с. 201]. У каждого из перечисленных выше работников имеются моменты, когда он не успевает выполнять все поступающие работы, часть из них вынуждена ожидать выполнения ранее поступивших работ (простаивают или пролеживают в очереди). С экономической точки зрения такие простои удорожают стоимость выполнения работ, либо снижают оперативность их выполнения и тем самым вызывают отрицательные последствия. Предусматривая полное устранение потерь времени у исполнителей, мы тем самым ориентируемся на значительное снижение оперативности выполнения работ. Но, с другой стороны, чтобы снизить до минимума пролеживание (простой) работ в ожидании их выполнения, требуется значительно увеличить численность обслуживающих работников, так как работы поступают в случайные промежутки времени.

В таких условиях базовой задачей является выбор оптимальной численности работников. В качестве критерия оптимальности используется минимум общих потерь, связанные с простоями работников и с уменьшением оперативности выполнения работ.

**Нормирование труда в условиях возможного перераспределения работ между исполнителями.** Данный метод используется в условиях возможного перераспределения работ между исполнителями, когда одни и те же работы могут выполнять работники разной квалификации. При прочих равных условиях чем выше квалификация работника, тем ниже затраты времени на единицу работы, но тем выше общие затраты. Оптимальное распределение работ между исполнителями может быть получено путем построения оптимизационной экономико-математической модели. Целью распределения работ является достижение минимума затрат на выполнение всех работ (минимума затрат на заработную плату исполнителям). Ограничение задается с одной стороны, суммой трудоемкости работ, закрепленных за каждым исполнителем, которая не должна превышать полезного фонда времени исполнителя, а с другой стороны количеством работ, которые должны быть выполнены в полном объеме.

**Методы нормирования результатов труда служащих.** Информационная природа и умственный характер управленческого труда обусловили специфику нормирования результатов труда служащих, которая проявляется в следующих особенностях:

- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного управленческого решения, не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;

- реализация управленческого решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;

- результаты реализации управленческих решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого. В итоге отождествляются результаты труда разработчиков решений и исполнителей, на которых направлено управленческое воздействие;

- из-за существующих трудностей нередко отсутствует текущий контроль за реализацией решений, в результате деятельность оценивается за прошедший период, устанавливается ориентация на будущее с учетом факторов, оказавших влияние в прошлом, хотя в будущем они могут не проявиться;

- затрудняет оценку эффективности управленческих решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение определенного периода (месяца, года)). Таким образом, результат от управленческого воздействия может проявляться через достаточно длительный промежуток времени, а следовательно оценка эффективности управленческого решения будет искажаться;

- затруднено и количественное выражение характеристик качества решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников. [14, с. 252]

Анализ научной литературы позволил выделить семь подходов к оценке эффективности (результатов) труда служащих.

**1. Оценка по личным и деловым качествам.** Качество работников управления может быть оценено по уровню и соответствию их субъективных качеств требованиям, объективно предъявляемым выполняемыми функциями. Качества управленцев приобретают решающее значение для выбора оптимальных решений, характеризующих качество их труда. [1, с. 9] Таким образом, качество управленческого труда зависит от степени реализации способностей управленцев.

Особенностью процедур оценки эффективности труда служащих на современных предприятиях является ориентация на экспертную оценку личных качеств сотрудников в рамках проводимых аттестаций на основе балльного метода. Однако личные и деловые качества сотрудника не определяют его долю в конечных результатах труда, которые являются одной из главных характеристик эффективной работы. Личные и деловые качества работника могут служить лишь критериями соответствия данного работника занимаемой должности или гарантом наиболее эффективного выполнения руководителем требуемых функций.

**2. Применение метода оценки эффективности управления на основе прямого сопоставления эффекта управленческой деятельности и затрат на управление, обеспечивших данный эффект** (соотношение результатов и затрат) связано с определенными трудностями. Оценка работника по результатам труда наиболее успешно может быть выполнена лишь применительно к категории рабочих, притом рабочих-сдельщиков, ибо определение количественного и качественного результата труда (объем произведенной продукции и ее качество) для этой группы работников несложно. Значительно

сложнее реализовать данный подход к служащим в связи со специфическими особенностями их труда, о которых говорилось ранее, затрудняющими оценку и учет результатов управленческого труда.

Учет затрат труда служащих в стоимостном выражении также является весьма проблематичным, единое мнение по этому вопросу отсутствует. В общем виде к стоимостным затратам на управление можно отнести расходы, связанным с управлением производством.

**3. Производственный подход** основывается на том, что управление направлено на развитие производства, а, следовательно, показатели эффективности производства наиболее полно говорят о том, рационально ли управление. При данном подходе, требующем учитывать итоги производства, возникают следующие проблемы: по каким показателям оценивать эффективность производства как объекта управления; какая часть в приросте эффективности производства должна быть отнесена на долю управления; как распределить между работниками управления, отнесенные ко всему управлению результаты производства [10, с. 94].

Производственный подход нашел свое отражение в системе премирования служащих на промышленных предприятиях.

**4. Информационный подход** основывается на расчете количества переработанной информации (число документов, карточек; количество знаков в отпечатанном тексте). Данный подход применим к техническим исполнителям и некоторым категориям специалистов, труд которых поддается формализации. Относительно руководителей этот метод трудно применим, поскольку продукт их труда – управленческие решения – могут содержать одно и то же количество информации, но иметь разные последствия [2, с. 55].

**5. Система бездефектного труда** – при оценке качества работы служащих по этой системе учитываются не результаты выполнения всех заданий и функциональных обязанностей, а только случаи отклонений от нормы, нарушений установленного порядка и технологической дисциплины, выпуска недоброкачественной продукции и другие отрицательные явления в деятельности служащих. Если в работе коллектива подразделения или отдельного работника не было отмечено каких-либо упущений, труд его считается бездефектным. При обнаружении в работе того или иного дефекта показатель, характеризующий качество работы, соответственно уменьшается на установленную величину [13, с. 32].

Основной недостаток данного метода заключается в ориентации системы мотивации на наказание (т. е. учитывает отрицательные моменты в работе и не учитывает положительные). Поэтому иногда в литературе можно встретить интерпретированную формулу, в которой учитываются не только дефекты, но и достижения.

**6. Процессный подход** – оценка не результатов труда, а процесса труда. Трудовой процесс представляет совокупность взаимодействующих трудовых контрагентов: рабочей силы, средств труда, предмета труда, следовательно, оценка качества управленческого труда сводится к оценке качества и интенсивности использования данных трудовых контрагентов:

- оценка качества и интенсивности использования рабочей силы;
- оценка качества и интенсивности использования средств труда служащих: технических средств обеспечения управленческого труда; технологических средств обеспечения управленческого труда; информационных средств обеспечения управленческого труда;
- оценка качества и интенсивности использования предметов труда служащих [15].

**7. Комплексная оценка** – основывается на определении качества работы через достигаемую работником результативность труда определенной степени сложности, которая обусловлена уровнем его профессионально-квалификационной подготовки и

присущими ему деловыми качествами [6, с. 17]. Данный подход разработан НИИ труда в 1989 году и представлен в «Методических рекомендациях по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов)».

### ВЫВОДЫ

В результате проведенных исследований можно обозначить сферу применения рассмотренных методов нормирования труда служащих (рисунок 1).

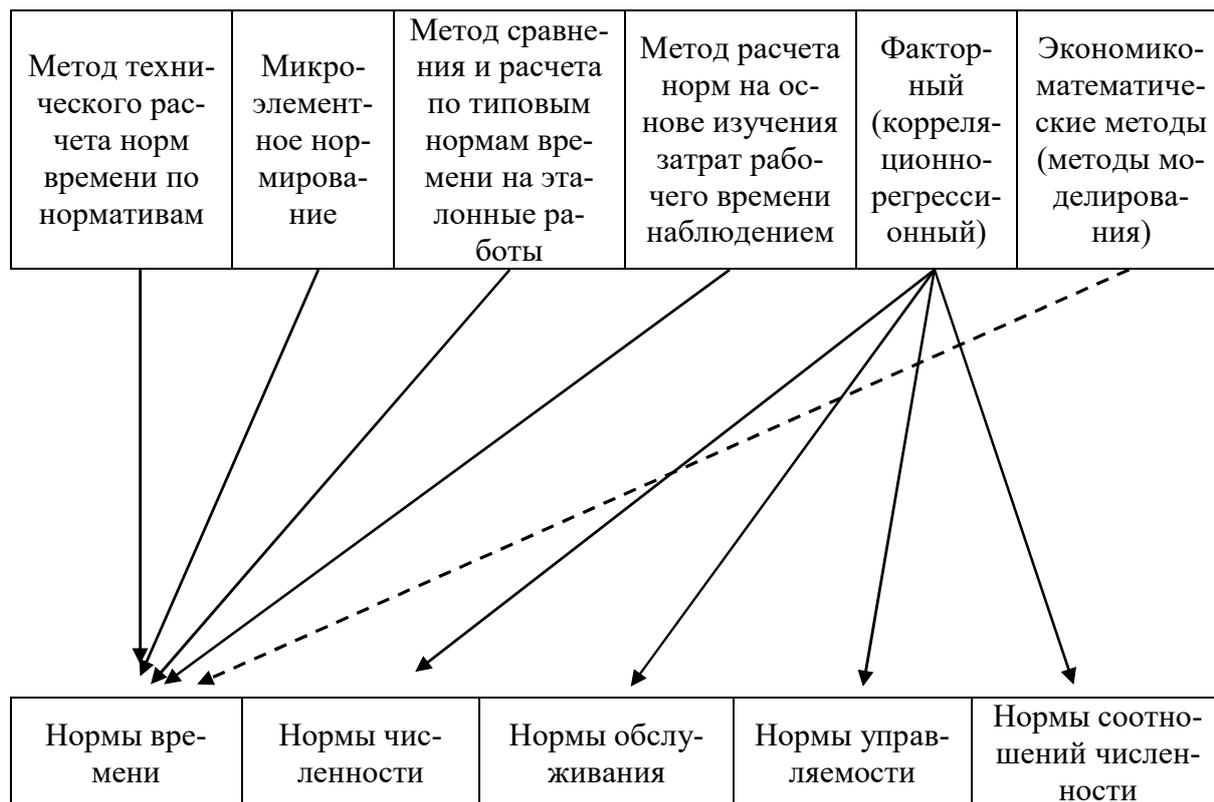


Рисунок 1 – Сфера применения методов нормирования труда служащих

Сравнительная характеристика методов нормирования затрат труда и соотношений между численностью групп работников представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика методов нормирования затрат труда и соотношений между численностью групп работников

Методы нормирования труда служащих						
Характеристика	Метод технического расчета норм времени по нормативам	Микроэлементное нормирование	Метод сравнения и расчета по типовым нормам времени на эталонные работы	Метод расчета норм на основе изучения затрат рабочего времени наблюдением	Факторный (корреляционно-регрессионный)	Экономико-математические методы (методы моделирования)
Трудоёмкость	Трудоёмкий	Низкая трудоёмкость	Низкая трудоёмкость	Весьма трудоёмки и требуют длительного времени исследований	Низкая трудоёмкость	Трудоёмкие, т.к. требуют предварительного сбора информации на основе наблюдений
Точность полученных нормативов труда	Точный	Высокая точность	Менее точен в сравнении с методом расчета норм времени по микроэлементным нормативам	Точный, но субъективный	Неточный, укрупненный	Точные, но субъективные
Прогрессивность норм	Прогрессивный	Прогрессивный, динамичный, гибкий, позволяет быстро адаптироваться нормам к меняющимся условиям	Быстро устаревают в условиях быстро меняющихся условий производства	Учитываются все изменения организационно-технических условий, однако не учитываются достижения передовых предприятий	Быстро устаревают в условиях быстроменяющихся условий производства	Учитываются все изменения организационно-технических условий, однако не учитываются достижения передовых предприятий

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Беляцкий, Н. П. Кадровый потенциал организаторов производства / Н.П. Беляцкий. – Мн. : Вышэйш.шк., 1990. – 158 с.
2. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. – 150 с.
3. Воротникова, В.В. Нормирование труда инженерно-технических работников и служащих / В.В. Воротникова, А.П. Павленко, Г.Э. Слезингер. – М.: «Экономика», – 1970. – 255 с.
4. Головачев, А.С. Эффективность инженерного труда / А.С. Головачев, М.И. Скаржинский. – М., 1983
5. Локтев, В.Г. От нормирования – к удовлетворенности трудом / В.Г. Локтев // Труд. Профсоюзы. Общество. 2003. № 3. С.45–49
6. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). – М.: Экономика, – 1989. – 54 с.
7. Научная организация и нормирование труда в машиностроении. Учебник для вузов / И.М. Разумов, А.П. Степанов, С.В. Смирнов и др. – М.: «Машиностроение», – 1985. – 450 с.
8. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общепромышленные научно-методические рекомендации / Научный рук. Г.Э.Слезингер. – М.: Экономика, 1991. – 286 с.
9. Организация, нормирование и оплата труда: Учеб. пособие / А.С. Головачев, Н.С.Березина, Н.Ч.Бокун и др.; Под общ. ред. А.С.Головачева. – М.:Новое знание, 2004. –496 с.
10. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. – М.: Московский рабочий, 1976. – 352 с.
11. Родина, Л. А. Регламентация труда как фактор повышения эффективности управленческой деятельности / Л.А. Родина. [Электронный ресурс]. –Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.07 . – М.: РГБ, 2003
12. Слезингер, Г. Э. Труд в управлении промышленным производством / Г.Э. Слезингер. – М.: Экономика, 1967. – 256 с.
13. Шульман, В.Б. Современные методы контроля и оценки труда ИТР и служащих (опыт рижских предприятий) / В.Б. Шульман. – М., 1976
14. Юкаева, В.С. Управленческие решения: Учебное пособие / В.С. Юкаева. – М.: Дашков и К, 1999. – 292 с.

#### REFERENCES

1. Belyackij, N. P. Kadrovij potencial organizatorov proizvodstva /N.P. Belyackij. – Mн. : Vyshehsh.shk., 1990. – 158 s.
2. Bizyukova, I. V. Kadry upravleniya: podbor i ocenka / I.V. Bizyukova. – M.: ENkonomika, 1998. – 150 s.
3. Vorotnikova, V.V. Normirovanie truda inzhenerno-tekhnicheskikh rabotnikov i sluzhashchih / V.V. Vorotnikova, A.P. Pavlenko, G.EH. Slezinger. – M.: «ENkono-mika», – 1970. – 255 s.
4. Golovachev, A.S. ENffektivnost' inzhenernogo truda / A.S. Golovachev, M.I. Skarzhinskij. – M., 1983
5. Loktev, V.G. Ot normirovaniya – k udovletvorennosti trudom / V.G. Lok-tev // Trud. Profsoyuzy. Obshchestvo. 2003. № 3. S.45–49

6. Metodicheskie rekomendacii po ocenke slozhnosti i kachestva raboty specialistov (dlya ustanovleniya kvalifikacionnyh kategorij i differenciacii dolzhnostnyh okladov). – M.: EHkonomika, – 1989. – 54 s.
7. Nauchnaya organizaciya i normirovanie truda v mashinostroenii. Uchebnik dlya vuzov / I.M. Razumov, A.P. Stepanov, S.V. Smirnov i dr. – M.: «Mashinostroenie», – 1985. – 450 s.
8. Nauchnaya organizaciya truda v upravlenii proizvodstvennym kollekti-vom. Obshcheotraslevye nauchno-metodicheskie rekomendacii / Nauchnyj ruk. G.EH.Slezinger. – M.: EHkonomika, 1991. – 286 s.
9. Organizaciya, normirovanie i oplata truda: Ucheb. posobie / A.S. Golo-vachev, N.S.Berezina, N.CH.Bokun i dr.; Pod obshch. red. A.S.Golovacheva. – M.:Novoe zna-nie, 2004. –496 s.
10. Ocenka rabotnikov upravleniya / Pod red. G.H. Popova. – M.: Moskovskij rabochij, 1976. – 352 s.
11. Rodina, L. A. Reglamentaciya truda kak faktor povysheniya ehffektivnosti upravlencheskoj deyatel'nosti / L.A. Rodina. [EHlektronnyj resurs]. –Dis. ... kand. zkon. nauk : 08.00.07 . – M.: RGB, 2003
12. Slezinger, G. EH. Trud v upravlenii promyshlennym proizvodstvom / G.EH. Slezinger. – M.: EHkonomika, 1967. – 256 s.
13. SHul'man, V.B. Sovremennye metody kontrolya i ocenki truda ITR i sluzhashchih (opyt rizhskih predpriyatij) / V.B. SHul'man. – M., 1976
14. YUkaeva, V.S. Upravlencheskie resheniya: Uchebnoe posobie / V.S. YUkaeva. – M.: Dashkov i K, 1999. – 292 s.