

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

К. С. Куксенко, Т. А. Коркина

Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия

В статье представлен анализ ряда научных исследований по нормированию труда в сфере управления персоналом. Представлены различные подходы к определению «нормирование труда». Рассмотрены существующие методы нормирования труда различных категорий персонала. Предложены направления дальнейшего развития исследований в сфере нормирования управленческого труда.

Ключевые слова: *нормирование труда, управление персоналом, управленческий труд, методика нормирования, нормирование управленческого труда.*

## CURRENT STATE OF LABOR RATIONING IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

K.S. Kuksenko, T.A. Korkina

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article presents an analysis of scientific studies on labor rationing in the field of personnel management. Various approaches to the definition of “labor rationing” are presented. The existing methods of labor rationing of various categories of personnel are considered. The directions of further development of research in the field of rationing of managerial labor are proposed.

Keywords: *labor rationing, human resources management, managerial work, method of rationing, rationing of managerial labor.*

Совершенствование организации труда работников служб управления персоналом непосредственно связано с решением задач его нормирования. Для этого трудовые процессы таких специалистов необходимо изучать и проектировать, устанавливая необходимые затраты времени на их выполнение с учетом требуемого результата. Именно нормирование труда позволяет определить необходимую численность кадровой службы и находить оптимальное соотношение числа работников разных квалификационно-должностных групп.

Исследования в области нормирования труда управленческого персонала получили свое развитие в середине XX в. При этом выделялось 2 основных направления: исследования в сфере нормирования труда работников аппарата управления, связанные с именами В. А. Аксенова и В. Л. Члаидзе [1; 11], и исследования по совершенствованию нормирования труда инженерно-технических работников и служа-

щих, отраженные в работах В. В. Воротниковой, Ю. Г. Мазур и А. П. Павленко [2;4;7].

Современные работы освещают как нормирование труда в сфере управления персоналом в целом (Ю. А. Пикалин) [8], так и такие частные направления, как нормирование в системе управления человеческим капиталом организации (Е. Р. Синянская) [9], нормирование труда управленческого аппарата в промышленности (А. Н. Миядин) [6] и экономических службах банков (И. В. Слостникова) [10], вопросы нормирования и оплаты труда в сфере управления персоналом высших учебных заведений (О. К. Минева) [5] и сферы услуг (А. Д. Захаров) [3].

Для анализа и систематизации научных исследований по проблеме нормирования управленческого труда были выделены следующие критерии:

- содержание понятия «нормирование труда»;
- особенности, выделяемые в нормировании управленческого труда;

- методы нормирования управленческого труда;
- исследуемые категории персонала (служащие, специалисты или руководители).

В докторской диссертации Ю. А. Пикалина «Организация и нормирование труда в системе управления персоналом: теоретические и методологические аспекты» рассматривается нормирование труда как система, а также концептуальные основы нормирования в рыночной экономике, предполагающие учет не только внутренних факторов предприятия, но и ориентацию на состояние рынка труда, капитала и пр. Основным производственным звеном, позволяющим решать задачи технологического и организационного характера, а также планировать численность персонала, по мнению автора, является рабочее место. Представлена методика нормирования труда на рабочем месте, основанная на моделировании рабочего процесса с использованием информационных технологий. Ю. А. Пикалин предлагает новую модель паспорта рабочего места, отличающуюся от существующих тем, что она отражает не учитываемые ранее параметры трудового процесса (пооперационную технологию трудового процесса; нормы оперативного времени на каждую операцию в минутах в строгом соответствии с технологией вместо укрупненных затрат времени в часах на виды работ в целом; нормативный темп работы, определяемый на базе системы микроэлементных нормативов; оценку качества выполняемых работ и т. д.). Кроме того, в карте нового образца производственная численность рассчитывается не по централизованным укрупненным нормативам, а по фактическому объему работ, с учетом оснащенности рабочего места, условий труда и безопасности.

Помимо технолого-нормировочной карты Ю. А. Пикалин предлагает при создании паспорта рабочего места использовать операционную карту, которая включает: виды работ, состав исполнителей, разряд исполнителей, норма времени (чел./час), средства труда, оперативное время на операции (мин.), показатели оценки качества.

Оценивать и устанавливать нормы для специалистов и служащих Ю. А. Пикалин предлагает аналитически-исследовательским методом с помощью микроэлементного нормирования (видеосъемка выполнения операции, последующее расчленение ее на отдельные элементы и сравнение фактически затраченного времени с микроэлементными нормативами времени на эту же работу). Данный метод дает максимально полное представление о трудовом процессе и позволяет установить наиболее обоснованные нормы. Однако, по нашему мнению, недостатком

данного метода для нормирования труда специалистов является то, что он применим только для операторного труда, где есть четкий алгоритм действия. Исходя из этого недостатка, можно сделать вывод, что нормировать эвристический и административный труд с помощью данного метода руководителей и специалистов не представляется возможным.

О. К. Минева в исследовании «Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений» разделяет подход Р. А. Яковлева к нормированию труда и, дополняя его, дает следующее определение: нормирование труда — это система качественно-количественных предписаний и временных ограничений, определяющих порядок процесса труда и меру его элементов, за установленную в определенных организационно-технологических условиях цену рабочей силы [5. С. 175].

Нормирование труда в сфере управления персоналом вузов автор рассматривает с позиции разделения видов труда в образовании на педагогический, научный и управленческий. При этом научный труд, по ее мнению, не поддается нормированию совсем, а нормирование педагогического и управленческого труда играет больше ориентирующую роль, нежели является количественным показателем труда и инструментом экономии рабочего времени.

В рамках совершенствования методологии нормирования труда О. К. Минева предлагает развитие аналитически-расчетного метода как наиболее оптимального по сравнению с точным, но трудоемким аналитически-исследовательским и более простым, но не обеспечивающим достаточной обоснованности опытно-статистическими методами.

Кроме того, по мнению автора, при нормировании управленческого труда необходимо учитывать, что «сумма качественных признаков результатов элементарных работ и процессов, как правило, не определяет результатов всей работы или функции в целом, в которую они входят» [5, с. 201]. Таким образом, невозможно нормировать даже простой операторный труд технических исполнителей путем его расчленения на отдельные операции и установление норм на их выполнение по типовым нормативам, без учета качества выполняемых работ и существующих организационно-технологических условий.

Е. Р. Синянская в своем исследовании «Нормирование труда в системе управления человеческим капиталом организации» не дает точного определения нормированию труда, но по отношению к системе управления человеческим капиталом организации рассматривает его «как комплекс методов, в некотором случае высту-

пающих как основные по отношению к функциям планирования и производства, либо оказывающих опосредованное влияние не принятием управленческих решений или формированием социальных групп» [9. С. 26]. То есть является методологическим инструментом и относится к методам сбора данных и обоснования, и, поскольку это инструмент, автор обосновывает необходимость включения затрат на разработку норм труда в общие инвестиции в человеческий капитал. Предлагаемая автором методика нормирования интеллектуального управленческого труда заключается в установлении сложности работы, которая оценивается в баллах в зависимости от сложности того или иного вида работ, а также значимости этого признака. К основным уровням сложности выполняемых функций относятся: содержание труда, психофизиологические нагрузки, разнообразие работ, профессиональный опыт и обучение, самостоятельность в работе, корпоративность результатов труда, масштабы руководства, уровень ответственности и условия труда. Оценивать труд каждого работника предлагается интегральным показателем всех предлагаемых признаков — суммарным должностным коэффициентом, который может использоваться для дифференциации окладов работников.

Нормирование управленческого труда, по методике Е. Р. Синянской, предполагает 2 направления: типовой труд (повторяющиеся операции) — операторный подлежит нормированию, как и физический, а для административного и эвристического труда оценка дается опосредованно, на основе разработанной системы балльных показателей.

Представленная балльная оценка и расчет плановой численности управленцев с ее использованием обосновывают формирование ФОТ, что актуально для определения доли затрат на оплату труда в издержках предприятия, а также для выявления внутрихозяйственных резервов.

А. Д. Захаров рассматривает нормирование труда как систему производственных отношений работников и работодателя, задающую количественные и качественные характеристики трудовых обязанностей на каждом рабочем месте и в организации в целом, определяемые техническими, организационными и экономическими условиями работы персонала организации. К особенностям труда работников сферы услуг автор относит то, что они:

- непосредственно материальных ценностей не создают, но обеспечивают условия их производства;
- обеспечивают рациональность и эффективность общественных отношений, явлений, процессов;

- выполняют труд, который выражается в обеспечении социального общественного развития;
- обладают особым предметом труда — информацией;
- обладают особым объектом деятельности — различные категории и группы населения [3. С. 8].

Исходя из описания, к данному типу относится и труд работников сферы управления персоналом, с поправкой на то, что объектом их деятельности выступает не все население, а работники конкретного предприятия и их социально-трудовые отношения. Таким образом, рассматриваемые автором методики нормирования могут быть адаптированы и для деятельности по управлению персоналом.

А. Д. Захаров в своем исследовании обосновал сложность применения существующих методов нормирования труда для работников сферы услуг и разработал методику, «заключающуюся в соединении в единой методике как аналитически-расчетного, так и опытно-статистического, и прежде всего экспертного методов нормирования труда с использованием укрупненных и дифференцированных нормативов численности на основе многошагового корреляционно-регрессионного анализа» [3. С. 21]. Сущность методики заключается в выявлении всех факторов, влияющих на трудоемкость работы сотрудников, после чего посредством экспертного анализа устанавливаются коэффициенты значимости данных факторов. Затем устанавливается зависимость между факторами и нормативной численностью сотрудников при помощи формулы

$$Y = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_nX_n,$$

где  $A_0, A_1$  и т. д. — постоянные коэффициенты регрессии,

$X_1, X_2, X_n$  — числовые значения факторов.

В своем исследовании «Нормирование труда управленческого персонала на промышленных предприятиях» А. Н. Миядин уточняет понятие «труд управленческого персонала», определяет характер данного вида труда. Автор соглашается с В. В. Воротниковой, А. П. Павленко, Г. Э. Слезингером, которые определяют труд управленческого персонала как умственный, творческий, нестабильный и разнообразный, однако, по его мнению, помимо этих основных характеристик, труд управленческого персонала носит предпринимательский, информационно-коммуникационный и инновационный характер.

Нормирование труда рассматривается автором не только как инструмент измерения не-

обходимой численности работников, но и как средство оценки результатов труда. Особенностью нормирования труда управленческого персонала является разнообразие работ, отсутствие алгоритмов их выполнения, в связи с этим применение традиционных методов нормирования ограничено и должны применяться специфические подходы.

Новой методики нормирования труда управленческого персонала автор не предлагает. В работе выявлены факторы, влияющие на нормирование труда управленческого персонала:

- факторы, влияющие на результаты труда управленческого персонала (выполняемые функции, уровень нагрузки, уровень управления, профессионально-квалификационный уровень);
- факторы, влияющие на объект нормирования труда;
- внешние (институциональные, правовые);
- внутренние (организационные, информационно-коммуникационные, технико-технологические, инновационные, структурно-отраслевые, состояние нормативной базы;
- факторы, влияющие на работников, осуществляющих нормирование труда (личностные, организационно-технические, профессионально-квалификационные).

В качестве инструмента оценки состояния нормирования труда на предприятии А. Н. Миядин предлагает использовать функционально-трудовой анализ.

Таким образом, в результате проведенного анализа научных исследований было выявлено, что разные авторы вкладывают различный смысл в понятие «нормирование труда», для кого-то это система отношений и количественных предписаний, а для кого-то — инструмент измерения численности персонала и оценки результатов труда.

Разница в подходах к сущности нормирования труда определяет и разницу предлагаемых методик нормирования: от поэлементного нормирования труда технических исполнителей (Ю. А. Пикалин) до интегральных показателей и корреляционно-регрессионного анализа трудового процесса творческого труда руководителей (А. Д. Захаров).

Несмотря на разнообразие представленных методов, можно сделать вывод, что на сегодняшний день нет единой методики нормирования труда, которая охватывала бы все категории работников сферы управления персоналом (руководителей, специалистов и технических исполнителей), что обосновывает актуальность проведения дальнейших исследований в данном направлении.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аксенов, В. А. Социально-экономические проблемы нормирования управленческого труда на этапе развитого социализма : дис. ... канд. экон. наук / В. А. Аксенов. — Пермь, 1985. — 180 с.
2. Воротникова, В. В. Нормирование труда инженерно-технических работников и служащих / В. В. Воротникова, А. П. Павленко, Г. Э. Слезингер. — М. : Экономика, 1970. — 253 с.
3. Захаров, А. Д. Развитие системы нормирования труда персонала организаций сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук / А. Д. Захаров. — М., 2012. — 162 с.
4. Мазур, Ю. Г. Совершенствование нормирования труда служащих на основе комплексного использования нормативных материалов : дис. ... канд. экон. наук / Ю. Г. Мазур. — М., 1985. — 145 с.
5. Минева, О. К. Нормирование и оплата труда в системе управления персоналом высших учебных заведений : дис. ... д-ра экон. наук / О. К. Минева — Москва, 2007. — 382 с.
6. Миядин, А. Н. Нормирование труда управленческого персонала на промышленных предприятиях : дис. ... канд. экон. наук / А. Н. Миядин. — Омск, 2011. — 185 с.
7. Павленко, А. П. Совершенствование нормирования труда служащих : дис. ... д-ра экон. наук / А. П. Павленко. — М., 1978. — 306 с.
8. Пикалин, Ю. А. Организация и нормирование труда в системе управления персоналом: теоретические и методологические аспекты : дис. ... д-ра экон. наук / Ю. А. Пикалин. — М., 2003. — 268 с.
9. Синянская, Е. Р. Нормирование труда в системе управления человеческим капиталом организации : дис. ... канд. экон. наук / Е. Р. Синянская. — Екатеринбург, 2010. — 181 с.
10. Сластиникова, И. В. Нормирование управленческого труда в экономических службах банков : дис. ... канд. экон. наук / И. В. Сластиникова. — Омск, 2002. — 242 с.
11. Члаидзе, В. Л. Совершенствование нормирования труда работников аппарата управления: на примере предприятий гражданской авиации : дис. ... канд. экон. наук / В. Л. Члаидзе. — Рига, 1978. — 152 с.
12. Яковлев, Р. А. Оплата труда в организации / Р. А. Яковлев. — 2-е изд., [перераб. и доп.]. — М. : МЦФЭР, 2005. — 525 с.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Куксенко Ксения Сергеевна**— магистрант Челябинского государственного университета. *kuksenko-k@mail.ru*

**Коркина Татьяна Александровна**— доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. *kort2005@mail.ru*

## REFERENCES

1. Aksenov V.A. *Social'no-ekonomicheskie problemy normirovaniya upravlencheskogo truda na etape razvitogo socializma* [Socio-economic problems of rationing of managerial labor at the stage of developed socialism]. Thesis. Perm', 1985. (In Russ.).
2. Vorotnikova V.V. *Normirovanie truda inzhenerno-tekhnicheskikh rabotnikov i sluzhashchih* [Rationing of labor engineering and technical personnel and other employees]. Moscow, Ekonomika Publ., 1970. 253 p. (In Russ.).
3. Zaharov A.D. *Razvitie sistemy normirovaniya truda personala organizacij sfery uslug* [The development of labor norming system personnel service organizations]. Thesis. Moscow, 2012. (In Russ.).
4. Mazur Yu.G. *Sovershenstvovanie normirovaniya truda sluzhashchih na osnove kompleksnogo ispol'zovaniya normativnykh materialov* [Improving the regulation of labor of employees based on the integrated use of standard materials]. Thesis. Moscow, 1985. (In Russ.).
5. Mineva O.K. *Normirovanie i oplata truda v sisteme upravleniya personalom vysshih uchebnykh zavedenij* [Rationing and remuneration in the personnel management system of higher educational institutions]. Thesis. Moscow, 2007. (In Russ.).
6. Miyadin A.N. *Normirovanie truda upravlencheskogo personala na promyshlennykh predpriyatiyah* [Rationing of labor management personnel in industrial enterprises]. Thesis. Omsk, 2011. (In Russ.).
7. Pavlenko A.P. *Sovershenstvovanie normirovaniya truda sluzhashchih* [Improving the labor rationing of employees.]. Thesis. Moscow, 1978. (In Russ.).
8. Pikalin Yu.A. *Organizatsiya i normirovanie truda v sisteme upravleniya personalom : Teoreticheskie i metodologicheskie aspekty* [Organization and regulation of labor in the personnel management system: Theoretical and methodological aspects]. Thesis. Moscow, 2003. (In Russ.).
9. Sinyanskaya E.R. *Normirovanie truda v sisteme upravleniya chelovecheskim kapitalom organizatsii* [Labor regulation in the organization's human capital management system]. Thesis. Ekaterinburg, 2010. (In Russ.).
10. Slastnikova I.V. *Normirovanie upravlencheskogo truda v ekonomicheskikh sluzhbah bankov* [Rationing of managerial labor in the economic services of banks]. Thesis. Omsk, 2002. (In Russ.).
11. Chlaidze V.L. *Sovershenstvovanie normirovaniya truda rabotnikov apparata upravleniya: na primere predpriyatij grazhdanskoj aviatsii* [Improving the rationing of labor of employees of the management apparatus: the example of civil aviation enterprises]. Thesis. Riga, 1978. (In Russ.).
12. Yakovlev R.A. *Oplata truda v organizatsii* [Remuneration in organizations]. Moscow, MCFER, 2005. 525 p. (In Russ.).