
Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
«Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук»

На правах рукописи



ОБОРИНА АННА ВЛАДИМИРОВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО -
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ**

Область науки: 5. Социальные и гуманитарные науки

Группа научных специальностей: 5.2. Экономика

Научная специальность: 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (Экономика
народонаселения и экономика труда)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Мингалева Жанна Аркадьевна

Пермь – 2023

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА.....	10
1.1 Обзор исторических аспектов и современных проблем нормирования труда	10
1.2 Актуализация сущности и содержания труда административно - управленческого персонала под влиянием цифровизации в условиях реинжиниринга бизнес-процессов.....	22
1.3 Анализ современных подходов оценки актуального состояния системы нормирования труда административно-управленческого персонала	32
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	43
2.1. Анализ методов и средств формирования системы нормирования труда административно - управленческого персонала на промышленных предприятиях.....	43
2.2. Информационно-технологические инструменты нормирования труда административно - управленческого персонала в условиях цифровой модернизации.....	54
2.3. Разработка модели нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов с применением информационно-технологической платформы	62
2.4. Обоснование необходимости реализации нормирования труда как основы системы стимулирования административно - управленческого персонала	73
ГЛАВА 3. МЕТОДИКА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДОЗАТРАТ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	85
3.1. Экономическое обоснование организации нормирования труда административно - управленческого персонала на предприятиях российской отрасли лома черных и цветных металлов	85
3.2. Формирование системы нормирования труда административно -управленческого персонала на предприятии лома черных и цветных металлов на основе процессного подхода.....	94
3.3. Реализация модели нормирования труда административно - управленческого персонала в рамках системы нормирования труда на основе реинжиниринга бизнес-процессов на примере предприятия отрасли лома черных и цветных металлов	106
3.4. Апробация методики стимулирования труда административно- управленческого персонала на основании модели нормирования трудозатрат на примере предприятия отрасли лома черных и цветных металлов.....	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	137
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	139
ПРИЛОЖЕНИЯ	161

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях хозяйствования многие отрасли и секторы национальной экономики, отдельные субъекты столкнулись с мощным давлением извне, вследствие чего в России сложился ряд весомых внешних угроз для традиционной производственно-экономической деятельности. Главным методом противодействия неблагоприятным тенденциям в мировой экономике является оптимизация производственной и коммерческой деятельности, переход к инновационным бизнес-моделям, реинжиниринг основных и вспомогательных бизнес-процессов, повышение производительности труда.

Кардинальные изменения коснулись как производственно-технологических процессов, так и внутрифирменного управления. Оптимизация расходов стала для многих компаний основным инструментом сохранения эффективности деятельности. При этом значительную долю в составе расходной части занимают управленческие расходы, формирующиеся прежде всего из затрат на оплату труда административно-управленческого персонала. Современные условия требуют с одной стороны оптимизации данной категории расходов, а с другой стороны - сохранения и повышения мотивации к труду, что может быть решено совершенствованием системы нормирования управленческого труда, включающей методы контроля рабочего времени и определения норм, алгоритмы расчета норм и нормативное хозяйство, и на ее основе реализации прозрачной системы стимулирования труда.

Особую сложность представляет нормирование труда административно-управленческого персонала, который характеризуется в свою очередь неявным характером учета в себестоимости продукции и обладает рядом особенностей, затрудняющих оценку его прямого вклада в формирование производственно-экономических результатов деятельности, но при этом оказывает существенное влияние как на организацию производственных процессов, так и на эффективность деятельности в итоге. В настоящее время можно констатировать отсутствие методик стимулирования труда административно-управленческого персонала, учитывающих все тенденции современного управленческого процесса и основанных на результатах его нормирования. Существующие методики не отражают явной взаимосвязи систем материально-экономического стимулирования с результатами нормирования, а методики нормирования не учитывают изменившейся сущности данной категории труда и его содержания, что отражает необходимость развития теоретико-методологической основы нормирования труда административно-управленческого персонала и практического инструментария его

стимулирования на базе результатов нормирования. Таким образом, тема диссертационного исследования является актуальной.

Степень научной разработанности проблемы. Общие закономерности организации и нормирования труда рассмотрены в работах А.К.Гастева, С.Г.Струмилина, О.А.Ерманского, А.Ф.Зубковой, Э.Г.Слезингера, Я.М.Пунского, В.М.Иоффе, А.А.Труханова, Я.Г. Гомберга, П.Ф.Петроченко, А.Д. Гальцова, Б.М. Генкина, Д.М. Гвишиани, С.С. Новожилова, Е.И. Шермана; анализу и обобщению опыта капиталистических предприятий в нормировании труда посвящены исследования М.Г. Мошенского, Е.И. Арона, П.М.Орлова, И.Е.Колесникова; вопросы подготовки специалистов по организации и нормированию труда разрабатывались Б.Н.Гавриловым, А.С.Довбой, В.М.Рыссом.

В разработку отдельных теоретических и прикладных вопросов нормирования труда внесли свой вклад В.П.Бабич, В.В.Воротникова, И.П. Мохнорылов. Ю. В. Чарухин и др. (особенности разработки норм в зависимости от профессиональной принадлежности, применяемых технологий и организации труда); М.И.Бухалков, С.А.Косилов, О.К.Платов и др. (взаимосвязь интенсивности и нормирования труда); В.К.Беклешов, П.Н.Завлин, В.И. Кочетков, А. П. Павленко и др. (проблемы нормирования труда вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников, научных и управленческих кадров), Б.Н.Игумнов, В.И.Иоффе, Р.П.Миускова, М. Е.Сандуленко и др. (разработка и применение отечественной системы микроэлементного нормирования).

Вопросы нормирования труда в контексте управления персоналом организации рассматривались А.Я. Кибановым, Ю.Г.Одеговым, Е.А.Митрофановой и др.

В настоящее время теоретическими и практическими проблемами применения прогрессивных норм и нормативов труда, в том числе труда административно-управленческого персонала для формирования систем материально-экономического стимулирования занимаются А.А. Атаев, О.С.Анисимов, И.В.Богатыревой, С.Б.Долженко, В.И. Герчиков, Л.Н. Депутатова, С.И.Захаров, Л.А.Илюхина, А.Я. Кибанов, Е.Е.Лагутина, О.К. Минева, А.Н. Миядин, Е.А. Митрофанова, Ю.Г. Одегов, А.Ю.Панченко, Н.В.Тонких, Е.В. Шубенкова и другие российские ученые и специалисты.

Научные исследования, раскрывающие теоретические основы по проблеме стимулирования роста производительности труда вели Г. Гант, Л.Гилбрет, Ф.Гилберт, У. Кларк, М. Кук, Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, А. Файоль, М. Фолет, Х. Эмерсон и другие известные ученые.

В то же время анализ зарубежной и российской научной литературы по вопросам стимулирования и нормирования труда административно-управленческого персонала, разработки прогрессивных норм и нормативов, регламентации и цифровизации процедур нормирования труда показывает нерешенность ряда проблем, связанных, во-первых, с

отсутствием однозначного понятия труда административно-управленческого персонала, во-вторых, с отсутствием эффективных методик его нормирования, в-третьих, с отсутствием системы материально-экономического стимулирования, основанной на результатах нормирования труда и соответствующей современным условиям ведения бизнеса.

Данная проблемная область требует дальнейшего изучения и теоретико-методологической проработки.

Объект диссертационного исследования: система нормирования труда административно - управленческого персонала.

Предмет диссертационного исследования: социально-экономические отношения, возникающие в процессе развития системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Цель диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических и методических подходов к формированию системы нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Цель диссертационного исследования достигается решением следующих задач.

1. Обосновать теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Разработать модель нормирования труда административно-управленческого персонала, учитывающую объективные изменения в организационных и управленческих процессах на предприятиях.
3. Предложить методику материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала с использованием разработанной модели нормирования труда.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (Экономика народонаселения и экономика труда)»:

п. 8.15. Производительность и эффективность труда: сущность, динамика, методы измерения, факторы и резервы повышения. Стимулирование и оплата труда работников.

п. 8.18. Организация и нормирование труда. Условия, охрана и безопасность труда.

На защиту выносятся следующие положения и результаты диссертационного исследования, определяющие **элементы научной новизны:**

1. *Обоснован* теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе расширения ее функциональной составляющей: *актуализировано* понятие и *выделены* содержательные характеристики труда административно-управленческого персонала, *сформулированы* принципы повышения

эффективности нормирования труда административно-управленческого персонала: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленность; *дополнены* ключевые показатели оценки эффективности труда, характеризующие результат нормирования трудозатрат на основе реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющие увязать конечные показатели деятельности предприятия с системой материально-экономического стимулирования и производительностью труда. (п. 8.18 паспорта научной специальности 5.2.3) (с. 22-31).

2. *Разработана* модель нормирования труда административно-управленческого персонала для промышленных предприятий, реализующих процессный подход управления. Модель отличается от ранее разработанных использованием: результатов *реинжиниринга* основных и управленческих бизнес-процессов в качестве базиса модели; *функциональной составляющей* нормирования труда, как набора функций, из которых сформирована деятельность каждой должностной единицы, учитывающей технические (внедрение передовых технологий, программных продуктов), организационные (повышенная сложность процессов, условия выполнения работ), экономические (объем и количество доступных ресурсов), психофизические (темп и условия выполнения работы) и социальные (уровень образования и опыт, содержание и привлекательность работы, заинтересованность и мотивация сотрудника) факторы; *информационно-технологической* платформы для оценки времени реализации функций; *расчетных инструментов* (формул, программных средств) для определения нормы трудозатрат (п. 8.18. паспорта научной специальности 5.2.3) (с. 32- 42, с.62-84).

3. *Предложена* методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала, базирующаяся на авторской модели нормирования труда, содержащая: систему взаимоувязанных показателей выполнения *норм времени*, разработанных на основе реинжиниринга бизнес-процессов, *плановых показателей* деятельности подразделения или предприятия в целом; *оценочных показателей вклада* руководителей, специалистов и служащих в развитие предприятия; *матрицу-алгоритм* для расчета совокупного фонда оплаты труда предприятия. Методика позволяет разработать эффективную систему стимулирования и управления трудовыми ресурсами, имеющую в основе обоснованную систему нормирования административно - управленческого труда, обеспечивающую развитие и совершенствование деятельности компании. (п. 8.15. паспорта научной специальности 5.2.3) (с.81-84, 106-136).

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют труды ведущих советских, российских и зарубежных ученых и специалистов в области научной организации труда в целом, теорий материально-экономического стимулирования, а также теории и методологии нормирования труда, определения состава и

количественных значений норм и нормативов труда, методов их применения на промышленных предприятиях, в учреждениях и организациях. Особое место в настоящей диссертации занимают результаты исследований зарубежных и отечественных авторов в области нормирования труда административно-управленческого персонала, материально-экономического стимулирования, разработки локальных нормативных актов по регламентации нормирования труда.

В диссертационном исследовании использованы следующие методы:

– при обосновании теоретико-методологических основ исследования нормирования труда административно-управленческого персонала методы систематизации данных, историко-ретроспективный, логико-структурный анализ и синтез;

– при изучении особенностей организации нормирования труда в российских коммерческих организации методы собеседования (структурированное собеседование и собеседование по компетенциям) и групповое и индивидуальное анкетирования;

– при разработке модели нормирования труда административно-управленческого персонала хронометраж, фотография рабочего времени, аналитические и опытно-статистические методы нормирования труда;

– при разработке методики материально-экономического стимулирования на ее основе методы и приемы экономического анализа и статистической обработки данных, группировки и классификации, математической обработки данных.

Информационную базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики, экспертные оценки, научные и методические труды ученых, отраслевых информационных агентств, управленческая отчетность коммерческих организаций, материалы научно-практических конференций, эмпирические данные, полученных по результатам опросов, анкетирования и собеседования со специалистами по нормированию труда российских организаций.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что разработанные автором модель нормирования и методика материально-экономического стимулирования труда административно - управленческого персонала, применяемая в производственной компании различной отраслевой принадлежности, реализующая основы процессного подхода, вносят существенный вклад в теорию и методологию нормирования труда, дополняют концепции роста производительности, снижения себестоимости продукции, повышения экономической эффективности, роста конкурентоспособности российских компаний. Материалы диссертации могут применяться как в практике производственных предприятий для управления эффективностью деятельности и

производительности труда, так и в учебном процессе преподавания дисциплин, связанных с научной организацией труда, стимулированием и нормированием труда.

Также положения и выводы диссертационного исследования могут применяться при разработке отраслевых программ роста производительности труда и повышения экономической эффективности производственных предприятий, учреждений и организаций, при контроле и оценке последствий их реализации.

Результаты диссертационного исследования внедрены в следующих организациях: Общество с ограниченной ответственностью «МеталлХимТрейд»; Общество с ограниченной ответственностью «ПР-Транс»; Производственное объединение «УралВторМет» (Пермский филиал).

Личный вклад автора заключается в постановке проблемы, формулировании цели и задачи работы, определении информационного, методического обеспечения научной работы, сборе теоретического и практического материала и его обработке, интерпретации полученных результатов, обосновании рекомендаций по применению предложенных авторских методики и механизма, подготовке публикаций.

Апробация и внедрение результатов исследований. Полученные научные результаты освещены автором в публикациях общим объемом в 3,2 п.л. и апробированы на международных и российских конгрессах и научно-практических конференциях:

- Международная конференция «The International Conference on Integrated Science in Digital Age (ICIS 2019)», Грузия, Батуми, май 2019 г.

- Международная научно-практическая конференция "Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами", Москва, декабрь 2019г.

- Национальная научно-практическая конференция "Цифра" - реальность, меняющая мир: готовность российской экономики к новым правилам игры", Москва, 23 апреля 2019г.

- Научно-практическая конференция с зарубежным участием "Цифровая трансформация экономики и промышленности", 20-22 июня 2019 г., Санкт-Петербург

- Международная научно-образовательная конференция «Участие образовательных организаций в противодействии коррупции», 5 февраля 2021г., г. Москва.

- Международная научно-практическая конференция «Шумпетеровские чтения» «Экосистемы инновационных и саморазвивающихся организаций», 28-29 апреля 2022г., г.Пермь

- Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики», декабрь 2022 г., г.Пермь.

Структура диссертации. соответствуют цели, задачам, научной логике исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 317 наименований, 15 приложений. Работа включает 14 таблиц и 26 рисунков. Общий объем диссертации – 185 страниц.

Во введении обозначается проблема, раскрывается актуальность выбранного направления исследования, определяется объект, предмет, цель и задачи работы; формулируются методологическая база, научная новизна, результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В первой главе проведен анализ и систематизация основных теоретико-методологических подходов к содержанию труда административно - управленческого персонала и его нормированию под влиянием цифровизации в условиях реинжиниринга бизнес-процессов, современных технологий и методов нормирования труда административно - управленческого персонала.

Во второй главе обобщены основные методические положения по формированию системы нормирования труда на промышленных предприятиях: исследованы и проанализированы методы формирования системы нормирования труда, систематизированы и описаны передовые информационно-технологические инструменты процесса нормирования, разработана и обоснована авторская модель нормирования труда административно - управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов с применением информационно-технологической платформы.

В третьей главе представлены результаты разработки и апробации методики стимулирования труда административно - управленческого персонала на основе применения авторской модели его нормирования, приведено экономическое обоснование и эффективность реализации методики материально-экономического стимулирования на основе предложенной модели нормирования труда на примере предприятий отрасли лома черных и цветных металлов.

В заключении изложены результаты и выводы исследования.

В приложениях представлены вспомогательные материалы, отражающие отдельные положения диссертационного исследования.

Публикационное обеспечение диссертационного исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 17 публикациях, в том числе 6 статей в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, 2 статьи в изданиях, индексируемых в международных базах данных. Общий объем публикаций - 16,3 п.л. (авторских 9,2 п.л.).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 ОБЗОР ИСТОРИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ И СОВРЕМЕННЫХ ПРОБЛЕМ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Первый известный опыт управления отношениями с наемными работниками – Законы Хаммурапи (1750-е гг. до н.э.), которые формально устанавливали правоотношения, возникающие при оплате труда наемных рабочих, приобретении рабов и возмещении долгов через долговую кабалу. Так, к IV в. до н.э. оформились социально-экономические предпосылки разделения и специализации общественного труда, получившие теоретическое обоснование в трудах Платона (429-347 гг. до н.э.) [161]. Уже в раннеклассовую эпоху возникли идеи специализации функций управления – планирования, организации, мотивации, учета, контроля, в первую очередь, в рамках государства. Вплоть до XVIII в. в трактатах различных философов и мыслителей античности и эпохи Просвещения субъектом управления выступало государство.

Становление мануфактурного производства в контексте первого технологического уклада в XVIII в. усложнило социально-экономическую жизнь западноевропейских государств, что потребовало выработки новой доктрины государственного управления. Новые социально-экономические условия требовали существенного развития теории государства и права, выработки новых экономических учений. Так, Ш.Л. Монтескье (1689-1755) предложил разделение государственной власти на три ветви: законодательную, исполнительную и судебную. Каждая ветвь власти, согласно Монтескье, должна контролировать другие ветви, чем обеспечивался баланс между функциями государственного управления. основополагающий принцип – разделение и специализация социально-экономической жизни – был выработан и впервые применен в Конституции Франции 1791 г. Общественный труд разделился на составные части, функции управления специализировались.

В средневековой Западной Европе большое распространение получили ремесленные корпорации, которые в доиндустриальном обществе служили важнейшим средством повышения производительности труда. В ремесленных корпорациях в явной форме присутствовала функция управления персоналом: чтобы стать членом корпорации и иметь право заниматься ремесленничеством, претендент должен сначала стать учеником, освоить рабочую квалификацию, поработать подмастерьем и только затем выдержать испытание у присяжных мастеров. Помимо этого, в ремесленных корпорациях присутствовала управленческая иерархия и имелся коллективный исполнительный орган – присяжные мастера, который можно рассматривать как прототип современного совета директоров [156].

Развитие сети железных дорог, как указывает А. Чандлер [22], привело к появлению особого класса работников – администраторов территориально удаленных подразделений, в компаниях выстроилась иерархическая регионально-ориентированная система управления. Расширение географических рынков вследствие развития транспортной, речной и железнодорожной, инфраструктуры привело к созданию множества фирм – транспортных и строительных, банков, производственных и торговых компаний. В фирмах потребовались наемные рабочие и, впервые, управленцы. Так становилась фабрично-заводская форма организации производства и управления.

Зарождение второго технологического уклада в 1830-1840-х годах привело к вытеснению феодальных отношений и положило начало эпохи индустриализации. Стремительное развитие горнодобывающих отраслей, черной металлургии, станкостроения, железнодорожного строительства и машиностроения стимулировало появление самого многочисленного класса – рабочих, с одной стороны, и класса владельцев собственности на средства производства, с другой. Бесправное, по сути, положение рабочих, их безграничная эксплуатация привели к массовым столкновениям и протестным движениям. Индустриальный саботаж, многочисленные забастовки, революционные движения охватили экономически развитые государства, в том числе Российскую империю. Общественный способ производства материальных благ и частный характер присвоения результатов этого процесса стали источником многочисленных конфликтов двух господствующих классов – рабочих и капиталистов.

Процесс перехода от второго к третьему технологическому укладу в конце XIX в. ознаменовал новый способ организации социально-экономической жизни общества – эпоху корпораций. Только за период 1897-1904 гг. 4 227 североамериканских фирм объединились в 257 крупных корпораций [34]. Фабрично-заводская организация производства стала сменяться корпоративными формами предпринимательства, в которых сосредоточился крупный промышленный и финансовый капитал. Корпоративное строительство развернулось во второй половине XIX в. и привело к появлению множества крупных форм предпринимательства – трестов, корпораций, синдикатов, картелей. Положение рабочих, сжатых тисками монополий, картелей и трестов, ухудшилось до крайности. Сопротивление правящему классу и революционные движения, всколыхнувшие все без исключения западноевропейские государства, заставили капиталистов задуматься о введении «правил игры» и урегулировании отношений с рабочими.

Инициаторами нововведений в практике управления стали руководители корпораций. В их числе: Ф. Тейлор, главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компании (Филадельфия, США) в 1911 г. учредил «Общество содействия научному менеджменту» и опубликовал знаменитые «Принципы научного менеджмента» [257]; А. Файоль, президент

крупной горнодобывающей компании «Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville» (Франция), сформулировал 14 принципов управления [263]; Г. Форд принял множество решений, облегчивших положение рабочих [267]; Г. Эмерсон одно время занимал пост генерального директора небольшой стекольной фабрики; К. Маркс и Ф. Энгельс также, как известно, были капиталистами. Теоретических предпосылок для возникновения концепции управления персоналом (человеческими ресурсами) на рубеже XIX-XX вв. насчитывалось большое число, однако практическая их реализация зависела только от их желания капиталистов выстраивать отношения с рабочими.

Первоначально суть работ по совершенствованию управления через выстраивание отношений с персоналом, главным образом, в компаниях с регионально-ориентированной структурой, заключалась в устранении конфликтов с рабочими. Вводились системы планирования работ и учета рабочего времени, устанавливались индивидуальные отношения между рабочими и руководителями, применялось поощрение за отличительные результаты. Затем возникла проблема мотивации: как говорил столетием назад Ф.У. Тейлор, рабочему следует платить за то, чтобы он работал быстрее и качественнее, а рабочие, по его мнению, должны получать вознаграждение из средств, сэкономленных в результате применения научных методов управления.

Проблема мотивации рабочих на увеличение производительности труда занимала отдельное направление исследований, в котором трудились Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, супруги Гилбрет, А.К. Гастев, Н.А. Витке и многие другие ученые [162]. Другим направлением научных и практических исследований стал собственно труд управленца, то есть систематический взгляд на функции и содержание работы руководителя. Важно отметить, что проблемы управления персоналом были общими как для капиталистических, так и для социалистических отношений, поскольку субъект управления – персонал – оставался неизменным звеном в цепочке административного управления.

Так теоретики и практики управления предприняли первые систематические попытки для урегулирования отношений с рабочими с целью повышения производительности труда. Для капиталистических фирм главным мотивом было увеличение размера капитала и доли на рынке, для социалистических предприятий – мотивирование рабочих к производительному труду.

Проблемы мотивации руководителей и стимулирования труда административно-управленческого персонала много сложнее, чем проблема мотивации рабочих. Безусловно, мотивация руководителей, специалистов и служащих является частью теории управления персоналом, но, поскольку результат данного труда опосредованно переносится на себестоимость продукции, то эффект от применения стимулирующих мер проявляется косвенно, в неявной форме, скрытой от прямого наблюдения. Данное обстоятельство выделяет проблему

мотивации административно-управленческого персонала в отдельное исследовательское направление в научном менеджменте организации.

В российской и зарубежной литературе можно выделить несколько направлений научных и практических работ в сфере мотивации руководителей. Первое из них относится к разработке системы материально-экономического стимулирования на достижение долгосрочных целей. Представителями этого направления (см., напр., [157, 26, 27, 31]) разработан целостный подход к определению размера вознаграждения высшим руководителям за достижение стратегии развития, стратегических целей и задач.

Второе направление представлено многочисленными последователями методологии сбалансированных карт и разработчиками разнообразных карт ключевых показателей, стратегических карт и методик расчета премиальной части руководителей, специалистов и служащих в зависимости от степени выполнения планово-контрольных заданий и специальных задач. Данное направление в 1970-1980-гг. сформировалось в общем контексте концепции управления по целям (грамп, druck) и в 1990-х гг. выделилось в самостоятельное направление научной и практической деятельности. Наиболее известны концептуальные подходы к составлению карт ключевых показателей, такие как «Balanced Scorecard»¹ Д. Нортон и Р. Каплана (kaplan), «CORE»² Ф. Муна и К. Бейтса, «Tableau de Bord»³ Дж. Ардуана с коллегами (ardoin).

Третье направление в научной и практической разработке проблем мотивации руководящего состава коммерческих организаций основывается на общей методологии нормирования труда. Данное направление возникло из работ Н.А. Витке, А.К. Гастева, Н.И. Савина, Е.Ф. Розмировича, А.В. Чаянова и ряда других советских ученых, которые, в противоположность зарубежным исследованиям по стимулированию рабочих на повышение производительности труда, теоретически разработали и практически реализовали на социалистических предприятиях концепцию научной организации труда руководителей. Поскольку в советском обществе была распространена идеологическая установка о том, что трудящиеся социалистических предприятий не могут мотивироваться сугубо капиталистическими методами – премиями за выполнение финансовых целей, опционными программами, дополнительными социальными благами и аналогичными способами, то основным методом стимулирования труда стало нормирование.

¹ Balanced Scorecard (*англ.*) – сбалансированная карта показателей.

² Аббревиатура CORE раскрывается как «Context, Overview, Ratios, Evaluation» (*англ.*) – содержание, рассмотрение, показатели и оценка.

³ Tableau de Bord (*франц.*) – панель индикаторов.

Особый вклад в формирование системы норм и нормативов по труду внесло Центральное бюро нормативов по труду (далее – ЦБНТ), созданное в СССР в 1957 году, в период восстановления экономики от последствий Великой отечественной войны. ЦБНТ за 45 лет существования создал обширную нормативную базу, насчитывающую более 500 наименований межотраслевых и более 3000 отраслевых норм и нормативов по труду, позволявших нормировать труд около 90 % работающих. Под руководством ЦБНТ разработаны 72 выпуска Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (далее – ЕТКС) по 226 видам производств с 5200 наименованиями профессий и 25000 тарифно-квалификационными характеристиками. Совместно с другими государственными научно-исследовательскими организациями ЦБНТ занимался разработкой и ведением Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Центральное бюро нормативов по труду существует и сегодня⁴. В 2010 году на базе ЦБНТ Министерства труда Российской Федерации учреждена одноименная консалтинговая компания.

Сегодня в развитых странах широко применяются программы нормирования труда рабочих и управленческого персонала, направленные на наилучшее использование потенциала всех категорий работников. Залогом высокой эффективности данного процесса являются нормы высокого качества, которые не только являются обоснованными реалиями процесса производства или управления, но и являются стимулом для предприятия к использованию высококвалифицированных кадров с высокой производительностью. В таких странах широко развита структура подготовки специалистов-нормировщиков высокой квалификации, также характерно использование специализированных программных продуктов для организации процесса нормирования труда, за которыми в свою очередь стоят фирмы – разработчики и огромный штат консультантов по вопросам эффективного нормирования труда.

В России ситуация в настоящий момент складывается иначе. После отказа в 1990-х годах от командно-административной системы управления предприятия отказались от отделов труда и заработной платы, нормировщиков и нормирования труда вообще. Однако проблема осталась и в последние два десятилетия отмечается возвращение практического интереса к проблемам научной организации труда рабочих, руководителей и служащих и нормированию труда как важнейшему источнику повышения производительности труда. Рассмотрим современные работы российских ученых, в наибольшей степени отвечающие проблематике настоящего диссертационного исследования.

Но следует отметить, что на текущий момент нет нормативно закреплённого понятия труда административно-управленческого персонала, данный труд рассматривается как труд

⁴ Источник: ЦБНТ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cbnt.ru/about>. Дата доступа: 07.08.2022.

руководителей, а также специалистов и служащих, выполняющих руководящие функции, в изученных работах также понятие труда административно-управленческого персонала рассматривается и подразумевает аналогию с понятием «управленческий труд». В диссертационном исследовании автор использует данную аналогию и допускает единство как содержательное, так и организационное труда административно-управленческого персонала и управленческого труда.

Юрганова Е.Ю. дала такое определение: управленческий труд — это специфический вид целесообразной деятельности, включающий элементы планирования, организации, стимулирования, контроля и реализующийся в отношениях между управленческим персоналом организации и подчиненным ему коллективом в процессе функционирования и развития организации в рыночной среде [20]. С другой научной точкой зрения выступил Миядин А.Н.

Миядин А.Н. исследовал общую проблематику нормирования управленческого персонала на промышленном предприятии [18]. Ученый уточнил понятие «труд управленческого персонала», считая его более широким понятием, чем «управленческий труд». Миядин А.Н. выделил в труде управленческого персонала важнейшие для сегодняшнего дня предпринимательскую, инновационную и информационно-коммуникационную составляющие. По его мнению, для нормирования управленческого труда применяются специфические подходы, связанные с неопределенностью результатов трудовой деятельности управленцев, разнообразием работ и отсутствием единых алгоритмов их выполнения, различным уровнем сложности выполняемых работ, творческой составляющей и когнитивными особенностями мышления руководителей. Миядин А.Н. назвал факторы, влияющие на нормирование труда управленческого персонала, но характер и содержание этого влияния не изучил.

Положительное влияние системы нормирования труда на повышение эффективности промышленных предприятий установлено Абрашкиным М.С. Им разработаны система и структура управления нормированием труда [8]. Бекирова С.З. определила основные показатели модели материального стимулирования труда управленческого персонала, сформированные в четыре группы: технические, производственные, общеэкономические и трудовые [9]. Как считает Кравец Е.В., основными функциями системы нормирования труда являются: определение вознаграждения за труд, основа для ценообразования, основа для оценки эффективности производства и совершенствования технологий, установление меры труда, основа для оптимальной организации труда и планово-экономических расчетов [16].

Заслуживает внимания точка зрения Захарова А.Д., который представил нормирование труда персонала в организации как процесс установления объема трудовых затрат определенного количества и качества (содержания), необходимого для производства или какого-либо преобразования материально-вещественного продукта или услуги [14]. Однако он не придал

значения проблеме нормирования труда управленческого персонала, сосредоточив внимание только на нормировании труда рабочих.

Гешель Н.В. исследовала вопросы стимулирования труда административно-управленческого персонала в сельскохозяйственных предприятиях и предложила методику оценки его эффективности путем определения прироста валового дохода от реализации на 100 рублей затраченных ресурсов [11]. Гостева Г.В. на примере сферы высшего образования предложила понимание нормирования труда как процесса выявления оптимальных пропорций состава работников и выполняемых ими функций. По ее мнению, методика расчета нормативов оплаты труда преподавателей вузов с учетом финансирования на одного обучающегося является наиболее эффективным механизмом организации труда российских вузов [12].

Вызывает интерес подход Депутатовой Л.Н., выделившей основные характеристики интеллектуального труда в отличие от репродуктивного труда. В том, как Депутатова Л.Н. понимает интеллектуальный труд, можно усмотреть существенные характеристики управленческого труда, который в своей сущности является интеллектуальным. Ученый выделила в системе мотивации интеллектуального труда четыре элемента: ресурс, основа, процесс, результат. Также, Депутатова Л.Н. разработала на примере ЗАО «Полиэкс» (Пермь) систему стимулирования интеллектуального труда, которая основывается на следующих элементах: деловая репутация, организационная культура и структура, образование и повышение квалификации, социальная поддержка, программное обеспечение, база знаний и база данных, ИКТ-компетенции, профессиональный интеллект, эффективность производства, ценность продукта для конечного потребителя [13].

Кашапов Р.З. сосредоточил внимание на проблемах автоматизации процедур нормирования труда, которые являются сегодня весьма актуальными в современной цифровой экономике труда [15]. Он обратил внимание, что автоматизация производственных и технологических процессов приводит, с одной стороны, к качественному изменению труда, трудоемкости продукции и, следовательно, к составу и количеству норм и нормативов труда. С другой стороны, применение информационных систем и технологий приводит к существенному сдвигу в методиках и процедурах работ по нормированию труда.

Сущность процесса нормирования заключается в достижении оптимального соотношения количества привлеченного труда для выполнения определенного объема работ и соразмерной оплаты за данный труд, обоснованного соотношения, которое позволит сдерживать затраты и себестоимость в определенном пределе и предоставит возможность компании получить запланированный уровень прибыли и эффективности деятельности.

Цель разработки системы нормирования труда – обеспечить эффективное использование производственного и трудового потенциала компании, конкурентоспособности выпускаемой

продукции на основе проведения целенаправленной работы по снижению трудозатрат в результате внедрения новых технологий и передового опыта, своевременного их отражения в нормах.

Норма труда как элемент системы нормирования – это обоснованная величина затрат рабочего времени сотрудников определенной квалификации, а также других привлекаемых ресурсов, технологий, оснащения для выполнения единицы работы либо производства единицы готового продукта. На величину нормы оказывают свое влияние такие факторы, как организационные условия на предприятии, степень оснащения производства передовым оборудованием и технологиями, уровень квалификации сотрудников и пр.

В теории нормирования труда существуют различные подходы к определению процесса нормирования труда, понятию нормы труда и внедрению нормирования в деятельность предприятия, среди которых можно выделить следующие (Таблица 1).

Таблица 1 – Подходы зарубежных и отечественных специалистов к разработке процесса нормирования труда

	Коллектив авторов	Суть разработки
Зарубежные ученые	Тейлор Ф.	Разработка основ аналитического метода в формировании программ нормирования труда, разработка метода хронометража, научная организация труда
	Гилбрет Ф.	Исследования по анализу трудовых движений, оценка их производственной рациональности, основа современного нормирования по микроэлементам
	Тейлор Ф., Гилбрет Ф.	«Исследования трудовой деятельности», в основе которых анализ трудовых движений и компонентов для достижения рациональности
	Карл Барт, Дуайт Меррик	Хронометражные исследования, результатом которых стало определение «минимального выборочного времени»
	Саймон Г., Фоллет М., Мэйо Э.	Школа «человеческих отношений»
	Файоль А.	Теория управления трудовыми процессами
	Хейде Г., Шваб Дж., Мейнард Х.	Разработка понятийного аппарата и отдельных элементов системы нормирования труда
Отечественные специалисты	Гастев А., Генкин Б., Ерманский О., Зубкова А., Иоффе В., Гальцов А., Мошенский М., Орлов П., Колесников И., Рысс В.	Разработка отечественного подхода к процессу нормирования труда, акцент на качество выполняемых трудовых операций
	Бугров А.П., Котенко И.Н., Котелкин В.И.	Изучение нормирования труда как технического процесса, внедрение «технической организации труда»
	Капустин Е.И., Аганбегян А.Г.	Исследование взаимосвязи процесса нормирования труда с оплатой труда

	Дерябина Е.В., Абрашкин М.С.	Основа нормирования – конструктивное влияние на трудовые ресурсы и результативность итогов работы через взаимодополняющие экономические и социальные задачи.
	Загляда Т.П.	Разработка и внедрение социальных программ по нормированию на основе системного подхода, подготовки специалистов- нормировщиков высокой квалификации
	Киселева М.В., Махметова А.Е.	Концептуальный подход к нормированию труда на основе цикличности повторяющихся этапов: выявление ошибочных норм, хронометраж и аналитическая работа, введение «новых» норм на трудовые процессы.

Источник: составлено автором.

Основные задачи системы нормирования труда могут быть сформулированы следующим образом (Рис. 1):

- 1) определение максимально возможного объема производства работ / выпуска продукции с учетом текущей численности и квалификационного уровня персонала;
- 2) определение обоснованной нормативом численности и качественного состава персонала для обеспечения производства запланированного объема продукции;
- 3) определение производственного задания работникам производственных подразделений, а также управленческому персоналу на основе принятых в организации нормативов по труду;
- 4) оптимизация организации производства на предприятии как следствие анализа использования трудовых ресурсов в процессе нормирования труда;
- 5) пересмотр производственных норм и нормативов под реалии предприятия и процесса производства, как результат данного процесса повышение производительности труда;
- 6) сокращение затрат на оплату рабочей силы, как результат сокращения себестоимости продукции и повышение доли прибыли от реализации в поступающем доходе предприятия;
- 7) разработка системы стимулирования труда на основе процесса нормирования и результатов его внедрения.

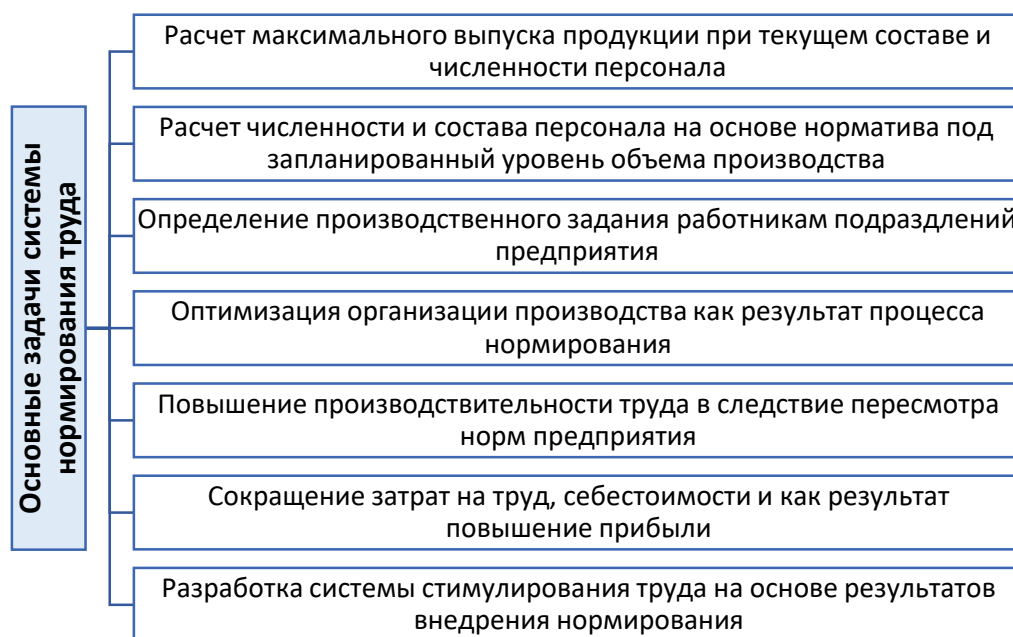


Рисунок 1 – Основные задачи системы нормирования труда
Источник: составлено автором.

В современных условиях комплекс производимых работ по внедрению и организации последующих работ по нормированию трудовых процессов формирует для конкретно взятого предприятия систему нормирования труда, включающую:

- определение принципов и целей нормирования труда на предприятии, а также выбор сферы и области производственных процессов;
- выбор методов нормирования для различных категорий работников и различных сфер трудовой деятельности;
- определение процесса внедрения либо обновления существующей системы нормирования труда в конкретной производственной области или рабочем процессе;
- введение системы внутреннего для предприятия процесса аккумуляции норм, архивации, формирования баз данных по нормам и нормативам;
- работа по обновлению (замене на более актуальные) норм трудовых процессов на основе оценки напряженности данных норм, прогрессивности и оцени других качественных параметров;
- создание системы показателей (производительность труда, численность сотрудников и прочих), которые обеспечивают управление нормированием труда, а также соответствующей документацией (отчетной, статистической и прочей), необходимой для решения задач нормирования труда в целом по предприятию и его подразделениям в частности.

Немаловажную роль в процессе реализации системы нормирования труда на реальном предприятии играет учет основных принципов организации данного процесса. Так среди

принципов можно выделить прежде всего основной принцип эффективности, суть которого заключается в наиболее эффективном использовании трудовых ресурсов, что в свою очередь позволяет оптимизировать уровень затрат на труд, а, следовательно, и уровень себестоимости готового продукта. Также данный принцип позволяет максимизировать производительность труда, как результат более эффективного использования трудовых ресурсов.

К прочим принципам реализации системы нормирования можно отнести принципы из опыта плановой экономики: конкретности, масштабности, многообразия, сопоставимости. Для современной экономики присущ принцип правомерности, суть которого заключается в строгом соответствии внедряемой системы нормирования нормативно-правовым и законодательным актам, регулирующим отношения в сфере труда. Также среди современных принципов можно выделить принцип гуманизации, который заключается в гарантии получения сотрудником определенных улучшений его условий труда, например, повышение удовлетворённости сотрудником результатами работы, обоснованная система оплаты труда и стимулирования, побуждающая работника выполнять и перевыполнять установленные нормы, желание развиваться в выбранной профессии и повышать свой уровень квалификации.

Коммерческая организация, реализующая нормирование труда в соответствии с вышеуказанными принципами, четко понимая цель процесса нормирования, сформулировав задачи, которые необходимо решить данным процессом и порядок производимых работ, имеет явное конкурентное преимущество.

В теории нормирования труда принято выделять следующие сложившиеся из реальной практики функции:

- нормы труда выступают основой плано-организационных расчетов: через нормы времени определяют плановые сроки и объемы изготовления продукции, также через значение норм труда рассчитывается численность требуемых работников и количество единиц оборудования и пр.;

- нормы трудозатрат являются основой стимулирования роста производительности труда и эффективности производства: необходимые затраты труда устанавливаются на основе выбора наиболее эффективных вариантов производственного процесса, норма определяет «как нужно работать», системы стимулирования основаны на сопоставлении фактических затрат ресурсов с нормативными;

- нормы являются основой организации заработной платы: в рационально организованном производстве уровень заработной платы определяется по отношению к нормам условий, сложности, затрат и результатов труда. [76]

На основе анализа существующих теоретико-методологических подходов, раскрывающих сущность и значение системы нормирования труда административно-управленческого персонала

в рамках моделей управления эффективностью предприятия, выявлено многофункциональное значение системы нормирования труда как комплексного инструмента повышения эффективности деятельности компании (Рисунок 2).



Рисунок 2 - Значение системы нормирования труда административно-управленческого персонала

Источник: разработано автором

В диссертационном исследовании автором раскрыта и обоснована роль системы нормирования труда административно-управленческого персонала в повышении эффективности деятельности предприятия в целом, на основе повышения взаимосвязи данной системы с эффективностью принимаемых решений, оценкой ответственности административно-управленческого персонала за полученные результаты, а также обоснована возможность применения результатов нормирования как основы системы материально-экономического стимулирования труда административно - управленческого персонала и источника сокращения управленческих расходов предприятия или их оптимизации.

Системы нормирования труда на современном этапе развития национальной экономики вновь становится передовым и востребованным инструментом повышения как производительности труда и рационального использования трудовых ресурсов, так и в формировании дополнительного уровня прибыли за счет сокращения себестоимости продукции. Немаловажным является фактор внутреннего климата в компании, взаимопонимания между собственниками и работниками, внедрение нормирования позволяет снять уровень напряженности в данным взаимоотношениях, добавляет прозрачность и обоснованность как системы оплаты труда, так и системы стимулирования сотрудников материальной и нематериальной, заключающейся в стремлении развиваться и расти в своей профессии, уровне

удовлетворенности работой сотрудником, желании оптимизировать и улучшать сам производственный процесс.

1.2 АКТУАЛИЗАЦИЯ СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В рамках настоящего исследования термины «управленческий труд», «труд руководителя», «труд административно - управленческого персонала» и аналогичные рассматриваются как синонимы. Некоторые ученые разделяют данные термины, что, по нашему мнению, не имеет достаточного научного обоснования. Термин «управленческий труд» чаще всего используется современными учеными, изучающими проблемы управления бизнес-процессами и коммерческими организациями в целом.

Рассмотрим современные подходы к определению и содержанию понятия «труда административно-управленческого персонала» («управленческого труда») в современных условиях.

Существует широкое понимание управленческого труда. В.К. Потемкин считает, что управленческий труд связан, прежде всего, с подготовкой и принятием управленческих решений, процедурами обеспечения реализации и контроля управленческих решений, учетом результатов их реализации [222]. Сходной позиции придерживается Н.И. Анголенко, который отождествил управленческий труд с трудом служащих, выполняющих обособленные функции управления [41]. Согласно такой позиции, труд служащих, то есть работников, выполняющих непроизводственные функции, таким образом, относится к управленческому труду, формируя категорию труда административно-управленческого персонала.

Высказывается другая точка зрения: труд служащих не является управленческим трудом в полном смысле этого слова, то есть разделение на производственную и непроизводственную сферу в определении управленческого труда не является его отличительной характеристикой. Рассматривая особенности управленческого труда, А.Н. Миядин выделил в управленческом труде предпринимательскую, инновационную и информационно-коммуникационную составляющие [18]. С другой стороны, автоматизация производственных и технологических процессов приводит к качественному изменению труда и трудоемкости продукции [15]. Поэтому производственный персонал – квалифицированные рабочие, мастера и инженеры – также может осуществлять управленческие функции в части управления производственно-технологическими

процессами посредством современных систем управления. Таким образом, и данный ученый формирует понятие совокупное «административно-управленческий труд».

В настоящее время в российской научной литературе отсутствует четкое и ясное определение управленческого труда. Со времен СССР до настоящего времени сохранилось позиция ряда ученых, поддерживающих разделение трудовой деятельности на труд рабочих, руководителей, служащих и специалистов. Д.Н. Ядранский и Е.В. Чумак, в частности, предлагают определение предельных нормативов численности руководителей, служащих и специалистов на основе линейной модели, параметры которой определяются путем корреляционно-регрессионного анализа [289]. Такой подход вызывает серьезные возражения, так как планирование численности персонала не должно основываться на результатах деятельности в прошлых периодах, что непременно приведет к необоснованному росту административных расходов при сезонном снижении объема операций. Также отнесение к управленческому труду служащих и специалистов предложено Т.А. Самойлюк [240].

Продолжая анализировать данную точку зрения, следует сказать, что некоторые российские ученые по-прежнему рассматривают деятельность руководителя, т.е. административно-управленческий труд, как непосредственное приложение к труду рабочего. Тем самым трудовая деятельность подразделяется на физический труд и умственный труд, а управленческий труд представляет собой разновидность умственного труда. Такое мнение высказывают, в частности, А.А. Абдурагимов [36] и коллектив ученых во главе с А.В. Давыдовым [89]. По нашему глубокому убеждению, управленческий труд нельзя относить только лишь к категории умственного труда. В современных условиях цифровизации, автоматизации и роботизации всех без исключения бизнесов-процессов в рамках бизнес-моделей, применяемых коммерческими организациями, любая трудовая деятельность требует широкого и глубокого применения умственных способностей работника. Поэтому трудовая деятельность инженера-конструктора по составу рабочих операций не может приравниваться к управленческому труду, связанному, например, с управлением опытно-конструкторским бюро как коммерческой организацией.

Понимание управленческого труда как сугубо административной деятельности, не связанной с выполнением производственно-технологических операций, является распространенным в российской научной литературе. А.С. Тарасова, например, выделяет три вида умственного труда: эвристический, административный и операторский [256], забывая, что принципы эвристики присущи любой познавательной деятельности человека. Такая точка зрения представляет собой продолжение научных взглядов, существовавших в СССР в период до 1991 г.: управленческий труд, как обособленная категория социалистических производственных отношений, понимался как сознательная деятельность управленческих работников,

направленную на осуществление процесса управления [60]. Так во времена социалистической экономики обосновывалось наличие административно-управленческого аппарата, эффективность деятельности которого оценивалась как процент выполнения и перевыполнения производственного плана на год и на пятилетку в целом.

Заслуживает внимания научная позиция А.В. Москалева, который в составе управленческого труда выделил четыре составляющих: руководство, разработка управленческих материалов, подготовка информации, делопроизводство [178]. А.В. Москалев дополнил подход А.А. Атаева [46] и назвал три группы работников в сфере управленческого труда: управленцы, управленцы и исполнители (специалисты), исполнители (специалисты).

Также не может быть принята точка зрения Е.Е. Моисеевой и Ю.А. Иль о том, что управленческий труд – это урегулированная нормами права деятельность органов власти и (или) должностных лиц [116]. Наличие норм права, диспозитивных или императивных, не определяет труд как управленческий. Необходимость принимать определенные действия не является содержанием управленческого труда. Правовое регулирование организует деятельность органов власти и обязывает должностные лица к определенным действиям, но не может являться отличительной характеристикой управленческого труда.

Многие российские ученые вообще не выделяют управленческий труд как самостоятельный объект исследований при разработке нормативов и норм труда (см, напр., [13, 129, 150, 51]). В этом случае не приходится говорить о нормировании управленческого труда, хотя принципы и методы научной организации управленческого труда сохраняют свою актуальность.

Мнение ряда российских ученых складывается вокруг определения управленческого труда как интеллектуальной и аналитической деятельности, требующей творческого и нестандартного мышления и зависящей от сложности и срочности поставленных задач, возникающих с неопределённой периодичностью [302, 18, 185]. Такое определение, по нашему мнению, является весьма расплывчатым, не дающим ответа на содержание управленческого труда как вида трудовой деятельности человека. В частности, под такое определение подпадает трудовая деятельность инженеров и конструкторов, архитекторов и дизайнеров, адвокатов и фондовых аналитиков.

Влияние цифровой трансформации на характер и содержание управленческого труда, как справедливо отметила И.Н. Махмудова [164], мало изучено в российской и зарубежной научной литературе. Д.В. Круглов с коллегами также обращают внимание, что развитие цифровой экономики прямо влияет на содержание управленческого труда, его особенности и отличительные характеристики от других видов трудовой деятельности человека [136]. В частности, особенностью управленческого труда в современной, цифровой экономике

называется умение настраивать и использовать информационные потоки. Данное обстоятельство имеет важное значение в рамках настоящего исследования.

Близкой к настоящему исследованию является точка зрения А.П. Багировой и А.С. Вавиловой [49], которые полагают, что управленческий труд – это особый вид трудовой деятельности человека по выполнению функций управления; назначение управленческого труда – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению управленческих задач; цель управленческого труда – принятие и исполнение управленческих решений.

Анализ научной литературы по проблематике управленческого труда позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, несмотря на огромное количество научных и практических работ в области научного менеджмента, функций и задач управления, роли руководителей в управлении бизнесом, научной организации труда понимание труда административно - управленческого персонала как важнейшей научной категории имеет недостаточное развитие. В российской научной литературе понятие данной категории труда мало изменилось в сравнении с подходами, разработанными в СССР в период 1920-1980 годы. Труд административно-управленческого персонала в большинстве современных научных работ понимается как административная деятельность работников, которые не выполняют основные и вспомогательные рабочие операции по созданию конечного продукта.

Во-вторых, содержательная характеристика управленческого труда (труда административно-управленческого персонала) как вида трудовой деятельности проработана в малой степени, что не позволяет разрабатывать и применять современные методики его нормирования. Применительно к коммерческой организации по-прежнему остаются открытыми вопросы, в чем именно состоит управленческий труд, каковы элементы, какие работники занимаются трудовой деятельностью, характеризуемую как управленческий труд.

В-третьих, в настоящий момент времени российская наука не принимает в должной степени во внимание тенденции цифровизации, создания цифровой экономики, автоматизации и роботизации бизнес-процессов в коммерческих организациях в отношении понятия и содержания управленческого труда как особого вида трудовой деятельности человека. Ряд ученых справедливо полагают, что широкое применение современных цифровых технологий коренным образом меняет содержание управленческого труда, но как именно это происходит и к каким конкретным результатам приводит, остается сегодня недостаточно исследованной научно-практической областью.

В-четвертых, в российской научной литературе распространена точка зрения о том, что трудовая деятельность служащих, например, работников бухгалтерии или финансового отдела, относится к управленческому труду, формируя уточненную категорию «труд административно-

управленческого персонала». Также, согласно такой точке зрения, представители рабочих и инженерных специальностей могут заниматься управленческим трудом. Такая точка зрения в полной мере соответствуют современному состоянию и тенденциям в сфере организации и экономики труда. Категории «административный персонал», «управленческий персонал», «административно-управленческий персонал» и «персонал, занимающийся управлением бизнес-процессами, система и объектами» для ряда предприятий становятся тождественными, имеют схожее понимание и содержание.

На основании проведенного анализа научных работ российских и зарубежных ученых и практиков, по результатам практических исследований в российских коммерческих организациях сформулируем обновленное понятие труда административно-управленческого персонала следующим образом.

Труд административно-управленческого персонала – это вид трудовой деятельности, направленный на а) исследование текущего состояния управляемых систем и объектов, б) прогнозирование их поведения в контексте прогнозируемой динамики внешнего окружение, в) принятие и организацию исполнения управленческих решений, ориентированных на достижение заданных на определенные даты количественных показателей деятельности управляемых систем и объектов.

В качестве управляемых систем и объектов в рамках настоящего исследования нами понимаются коммерческая организация как единое целое, бизнес-модель или ее отдельные составляющие, обособленные бизнес-процессы и их составные элементы, сквозные технологии и процессы.

Управленческий труд (труд административно-управленческого персонала) в коммерческой организации имеет следующие отличительные особенности:

1. Цель – создание условий для достижения целей ведения бизнеса, координация и согласование совместной деятельности работников предприятия.
2. Предмет – трудовая деятельность коллектива, работников, а также информация.
3. Средства – организационные методики, управленческие технологии, автоматизированные системы управления, средства связи и коммуникации.
4. Продукт (результат) управленческой деятельности – управляющее воздействие, принятие управленческого решения.

Труд административно-управленческого персонала является обязательной частью совокупного труда всего предприятия. Производственные рабочие воздействуют непосредственно на труд через производимые операции, управленческий же персонал опосредованно – через организационно-технические, социально-экономические мероприятия по организации труда, они создают условия для эффективного труда работников, занятых

выполнением прямых производственных операций. Чем выше эффективность и качество управленческого труда, тем соответственно, надежнее и эффективнее функционирование всей производственной системы, тем выше совокупная эффективность всего трудового процесса.

Труд административно-управленческого персонала, как и любой другой вид трудовой деятельности, характеризуется потребляемыми ресурсами: материальными, финансовыми, трудовыми. Объем и эффективность использования этих ресурсов – еще одна мера оценки производительности и эффективности труда.

Таким образом, труд административно-управленческого персонала представляет собой разновидность общественного производительного труда, так как совокупный продукт есть результат деятельности производственных рабочих и управленческого персонала. Данный вид труда в такой же мере необходим, как и труд рабочих.

Труд административно-управленческого персонала чрезвычайно разнообразен, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации и типизации. К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей их применения и, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержании операций, процедур управленческого труда вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии.

Можно выделить наиболее характерные операции труда административно-управленческого персонала, встречающиеся, прежде всего, в процессе выработки и принятия управленческих решений. К ним относятся:

- 1) постановка задачи;
- 2) поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- 3) анализ информации;
- 4) обработка и группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- 5) простейшие расчеты без компьютера;
- 6) расчеты с применением компьютера;
- 7) подготовка решений;
- 8) принятие решений индивидуально;
- 9) принятие решений коллегиально;
- 10) оформление документов, составление писем и т.д.

В процессе труда одним из основных факторов является информация, которая преобразуется в управленческое решение, оно в свою очередь позволяет изменить состояние

объекта труда и привести компанию к достижению изначально поставленной цели ведения бизнеса. Так, основной особенностью труда административно-управленческого персонала является привязка предмета и результата труда к информации.

Можно сказать, что конечным продуктом труда управленцев является то самое управленческое решение, но по сути результат труда нельзя оценить количеством изданных решений или приказов, он должен быть оценен через влияние управленческих решений на деятельность подразделений компании или ее коллектива. Так, можно сформулировать одно из требований к организации управленческого труда - предварительный анализ форм документов, методов и средств выполнения различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных форм управления с использованием возможностей автоматизированных систем.

Также труд административно-управленческого персонала имеет ряд характерных особенностей, которые позволяют его выделить в отдельную категорию, а также которые накладывают ограничения на стандартные принципы и методы организации и нормирования. Среди них можно выделить следующие особенности:

1. Повышенная психологическая напряженность: большая ответственность за принимаемые решения, с необходимостью их принятия и реализации в условиях недостатка/избытка информации, в часто меняющейся, нередко противоречивой обстановке, в жестких временных рамках. Суть работы управленца связана прежде всего с организацией работы людей, различных по выполняемому функционалу, подчиненности, личностным особенностям, психологическим, объективно данный процесс является куда более сложным, нежели управление техническими средствами или оборудованием. При этом исходные условия всегда находятся в процессе изменения, в динамике, объект управления в данной системе «живой».

Для работы руководителей характерен ненормированный рабочий график, ярким выражением которого являются переработки, нарушение баланса «работа – личная жизнь», также выполняемая работа является разнообразной с позиции выполняемого функционала, все это сопряжено с ограничениями по времени принятия решения (оперативность решения, скорость реакции на проблему). Достаточно часто принимаемые решения носят характер нестандартных в силу отсутствия того самого стандарта. Степень профессионализма может быть определена через умение принимать эти нестандартные решения в сложных, кризисных ситуациях, где важна не только скорость, но и результат, эффективность принимаемого решения для всего предприятия в целом.

2. Творческий характер работы, отсутствие определенного алгоритма в силу большого разнообразия видов управленческой деятельности и непредсказуемости конечного результата.

Для работы руководителя характерно решение нетривиальных задач в условиях отсутствия алгоритмов решения проблемы, переизбытка или недостатка информации, ограничения времени принятия решения, применение статистического метода решения в данном случае невозможно. По своей сути управленческая деятельность представляет собой труд творческого работника.

На руководство в реальных условиях возложены функции планирования деятельности предприятия, текущие и перспективные цели и задачи, основные идеи, которые должны обладать и актуальностью, и возможностью воплощения, и получением дохода в перспективе. Любая компания должна находиться в постоянном развитии, стремлении двигаться вперед, совершенствовать производственный процесс и структуру предприятия. Поэтому управленческому труду присущи такие качества, как инициативность, умение планировать и деятельность, и результат, возможность предвидеть и своевременно предупредить всевозможные трудности.

3. Дистанционный и опосредованный характер управления. Руководитель принимает управленческое решение, но данное решение он не воплощает самостоятельно в жизнь, он дистанционно управляет коллективом, который реализует принятое им решение. От того насколько грамотно выстроено взаимодействие между руководителем и подчиненными зависит качество реализации принятого управленческого решения, результат этого действия и эффективность для организации в целом.

4. Коммуникативная функция. Эффективная реализация управленческого решения в компании возможна лишь тогда, когда принятые решения и основная цель ведения бизнеса от руководителя распространяются на работников и приходят к ним именно в том формате, который необходим и был выбран руководителем. Довольно часто в крупных компаниях с многочисленным коллективом решения, приказы, регламентирующие документы доводятся до реального исполнителя в весьма искаженном виде, что для сохранения эффективности необходимо минимизировать. Необходимо выстроить модель взаимодействия, которая бы транслировала принятые решения и основные задачи в первоначальном виде. Также одно из важнейших качеств руководителя умение управлять конфликтными ситуациями, то есть предвидеть причины и возможности негативных процессов в компании, иметь возможность сократить их до минимума.

5. Воспитательный характер управленческого труда. Одной из задач руководителей является «воспитание» коллектива и подчиненных, то есть воплощение задачи развитию и воспитания кадров. Важную роль в данном процессе играет психологический климат в компании, который формирует благоприятную среду для реализации самого трудного управленческого решения. Оказывая воздействие на сотрудников, руководитель так или иначе способствует их формированию как работников-профессионалов и личностей в целом. Эффективное управление

не имеет направленности сверху вниз, оно находится над деятельностью коллектива, является частью структуры. Понятие человеческих факторов, человеческих отношений должно быть заложено в систему управления изначально. Необходимо понимать и чувствовать коллектив для реализации принятых решений как единым механизмом, в основе которого грамотное делегирование, эффективное взаимодействие, сглаживание барьеров, нацеленность на общий результат, а не на личный результат каждого.

Грамотный руководитель понимает сущность своего труда не в управлении подчиненными, а в организации совместной эффективной работы с подразделениями, адекватно распределенной. Именно от этого взаимодействия зачастую зависит качество достижения поставленных целей деятельности и количественные результаты.

Таким образом, для управленческого труда (труда административно-управленческого персонала) характерны многообразие видов деятельности и направлений, личностная устремленность и задатки лидерства, познавательные и достиженческие потребности, прагматическое отношение к делу, умение не только управлять коллективом, но и развивать и его, и себя для достижения наибольшей эффективности деятельности.

Для реального предприятия немаловажной является задача повышения эффективности труда, так как именно она определяет уровень эффективности деятельности всего бизнеса. На текущий момент времени инструментов для обеспечения и формирования эффективности управленческой деятельности является эффективная система организации внутрипроизводственных процессов и нормирование труда.

Для эффективного внедрения системы нормирования труда административно-управленческого персонала необходимо руководствоваться рядом принципов [223]:

1. *Принцип комплексности*, сущность которого заключается в решении проблемы нормирования труда всесторонне, с учетом всех аспектов деятельности управленческих кадров. Оценка труда должна быть дана по всем направлениям его реализации: управленческие решения, работа с коллективом, развитие сотрудников, мотивация к труду и пр.

2. *Принцип системности*. Данный принцип предполагает взаимное согласование, увязку всех элементов организации труда, устранение противоречий, выявляющихся при их совместном, а не изолированном рассмотрении. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее элементы взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. *Принцип регламентации*. Выработка общих правил нормирования труда, процесса, методики расчета нормативов, основанных на реальных управленческих процессах, а также позволяющие формировать мотивацию управленческих кадров к развитию совершенствованию. Методика нормирования должна быть закреплена в нормативно-правовых документах

организации, коллективном договоре (при наличии), трудовых договорах с руководителями разного уровня.

4. *Принцип специализации.* Для нормирования каждого процесса необходимо четкое определение его характерных особенностей, объектов управления, уровня принимаемых решений, значимости для конечной цели принятых управленческих решений.

5. *Принцип стабильности и целенаправленности.* Деятельность по внедрению системы нормирования труда процесс трудоемкий и продолжительный по времени, но именно системная работа, стабильная в этом направлении способна привести к определенному результату, который тоже должен быть определён как исходная точка для организации данного процесса на реальном предприятии.

Эффективность труда основана на взаимосвязи результатов управления с совокупными расходами на их реализацию. Необходимо понимать, что экономическая эффективность может быть достигнута только тогда, когда эффект (результат) управленческой деятельности будет превышать вложения в этот процесс. Эффективность социального управления можно довольно точно определить и измерить, исследуя цепь «цель-результат-расходы». При сопоставлении результата с расходами ставится задача: показать степень экономичности управления, т.е. дать ответ на вопрос, «ценой каких расходов достигнуто данное приближение к цели». Тогда под эффективностью следует понимать, как степень достижения цели, так и степень экономичности расходования ресурсов.

В научной литературе принято качественную оценку определять через понятие эффекта и обозначать термином «критерий», а количественную оценку через понятие эффективности и обозначать термином «показатель эффективности». Как было сказано выше, эффективность управленческой деятельности выделяют экономическую и социальную.

Экономическая эффективность определяется через отношение суммы затрат на управление к объему производственной продукции или объему реализации. При определении экономической эффективности необходимо учитывать следующие моменты:

- соотношение темпов роста затрат на управление и объема прироста продукции или производительности труда;
- объема прироста затрат на управление и объема прироста продукции, полученной за счет роста производительности труда;
- соотношение между приростом затрат на техническое перевооружение и приростом затрат на управление.

1.3 АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ ОЦЕНКИ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Количественные показатели управленческой деятельности характеризуются нормированием труда. Система нормирования труда административно-управленческого персонала основана на использовании таких норм как, норма времени, норма обслуживания, норма управляемости, норма численности работников, находящихся в подчинении одного руководителя, а также ключевых показателей эффективности (KPI) и коэффициентов трудового участия (КТУ).

Достаточно большое количество ученых занимались вопросами нормирования именно управленческого труда, то есть труда административно-управленческого персонала, но большинство из них носят локальный характер, учитывая конкретные особенности сферы применения, региона, отрасли, что становится препятствием в дальнейшем распространении методик на другие отрасли в виду невозможности применения.

Разработанные в период СССР методики нормирования как производственного, так и управленческого персонала на текущий момент не всегда реально применимы и требуют пересмотра как подходов к нормированию, так и практического инструментария, учитывая современные тенденции развития предприятий. Их применение усложнено в силу ряда причин, основными среди которых являются: изменение технологий как производства, так и подходов к процессам управления, применяемые технологии и более совершенное оборудование и техника, абсолютно иная по сравнению с прошлым система внутренней коммуникации на предприятиях как между подразделениями, так и в цепочке «управление – исполнитель», внедрение и активное использование различных средств автоматизации как процесса производства, так и процесса управления (корпоративные программы бизнес-управления, взаимодействия между подразделениями, единая информационная система, системы ведения учета и управленческого мониторинга и пр.). Но необходимо отметить, что суть применяемых ранее методик, подходов к процессу нормирования труда остается актуальной, но требует модернизации с учетом перечисленных факторов.

В советской централизованной экономике система нормирования выполняла роль одного из важнейших инструментов повышения производительности трудовых процессов, что позволяло значительно снижать уровень себестоимости готового продукта, данный процесс охватывал более 85% работников, была разработана детальная система типовых норм и нормативов по труду для всех отраслей промышленности, для учета действия внешних и внутренних факторов использовались системы поправочных коэффициентов. Реализация данной системы прежде всего упорядочивала систему трудовых отношений между работником и работодателем, обеспечивала прозрачность системы оплаты труда и стимулирования.

С развитием рыночных отношений нормирование труда стало восприниматься, как элемент устаревшей системы, большинство предприятий уходило от нормирования, считая данный инструмент несовременным и довольно трудоемким в реализации. Экономические субъекты столкнулись с отсутствием корректных нормативов по труду, которые бы соответствовали реальному уровню технологического развития и текущим экономическим условиям. На государственном уровне не производилась разработка обновленных нормативов, «старые» показатели не пересматривались, на уровне предприятий данный процесс организовать становилось все более затратно и трудоемко.

Сегодня в Российской Федерации реализуется национальный проект «Производительность труда», основная цель которого заключается в формировании новой производственной и трудовой культуры, подразумевающей и цифровизацию производственного процесса, повышение квалификации работников и степени заинтересованности в эффективности труда, а также рационализации трудовых процессов, одним из инструментов которого является реализация системы нормирования труда.

Национальная экономика характеризуется активным развитием инновационной и информационной сфер, возрастает роль организации и нормирования труда как элементов управления производительностью труда для любой организации. Это объясняется повышением роли экономического фактора в отношениях между работодателем и работником в процессе производства продукта, получения прибыли и ее распределения, а также усилением социальной направленности современного управления. Так, неэффективная организация труда снижает производительность на 30-80% в зависимости от отрасли, что доказывает, предприятия не уделяющие внимания вопросам организации и нормирования труда, обречены на потерю своей эффективности и на недополучение нормы прибыли. Работы по организации и нормированию труда подразумевают достаточно высокие дополнительные затраты, но опыт показывает, что данные затраты окупаются в достаточно непродолжительный срок и дают предприятию рост производительности труда и как результат рост конкурентоспособности и прибыльности.

В современный период развития национальной экономики нормирование труда административно-управленческого персонала приобрело важнейшее значение в научной организации труда, роста экономической эффективности. Внедрение системы нормирования труда позволяет оптимизировать затраты компании на трудовые ресурсы, повысить производительность труда, сократить себестоимость продукции или оказываемых услуг и как результат получить более высокую норму прибыли при реализации. Основные расходы, связанные с работниками, которые несет работодатель – расходы на оплату труда. С расходами по сдельной оплате, которая затрагивает чаще всего рабочий персонал, работодатели имеют проблемы в меньшей мере, так как в данном случае оплата труда привязана к фактическому результату работы сотрудника (объем произведенной продукции, количество выполненных операций и пр.). С расходами по повременной оплате вопросов возникает значительно больше.

Окладная (повременная) оплата труда в малой мере привязана к фактическому результату, довольно сложно оценима, но при этом для предприятия имеет очень высокую значимость, так как затрагивает в большей мере высококвалифицированные кадры, специалистов – управленцев и руководителей, результат работы которых способен оказать влияние на всю организацию производственных процессов компании, а также на формирование итогового результата работы.

Нормирование труда административно-управленческого персонала представляет собой сложный и многогранный процесс, в котором выделяются следующие этапы:

- разделение труда работников управления – определение должностных прав и обязанностей, форм ответственности, положения в управленческой структуре коммерческой организации;
- процесс нормирования труда – применение методов и методик, проведение расчетов;
- рациональная организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда;
- рациональное использование рабочего времени руководителей, введение эффективных правил внутреннего распорядка;
- техника личной работы менеджеров (планирование работы, выработка решений, система контроля над их выполнением, делопроизводство).

Анализ российской научной литературы в области экономики труда, проведенный в рамках настоящего исследования, показывает, что в настоящее время существует весьма ограниченное число научных и учебно-методических работ, посвященных нормированию управленческого труда или труда административно-управленческого персонала. В целом, можно сделать вывод, что данное направление остается открытым для научно-практической деятельности, имеется относительно небольшой научный задел в сфере разработки методов и методике нормирования. Как считают К.С. Куксенко и Т.А. Коркина, единая методика нормирования труда административно-управленческого персонала в настоящее время отсутствует [140].

Рассмотрим наиболее интересные научные работы, отражающие современные подходы, технологии и методы нормирования труда административно-управленческого персонала, управленческого труда.

Наиболее интересен подход И.В. Цыганковой и А.Н. Миядина [270], который представляется нам наиболее проработанным с теоретической точки зрения. Однако ученый дает определение понятия «труд управленческого персонала», который, по его мнению, является более широким в сравнении с понятием «управленческий труд». А.Н. Миядин понятие «труд управленческого персонала» основывает на понятии «управленческий персонал». Такая точка зрения представляется нам ошибочной в силу обстоятельств, указанных в параграфе 1.2. В современных условиях управление системами и объектами может осуществляться не только управленцами в классическом понимании, сформированном на заре научного менеджмента. Широкая автоматизация и роботизация бизнес-процессов в контексте цифровой трансформации

экономики передает процесс управления широкому спектру работников, не только сотрудникам административного аппарата.

В то же время следует согласиться с общей проблематикой нормирования труда управленческого персонала, названной А.Н. Миядиным. В числе ключевых проблем определены: устаревание нормативной и научно-методической базы, отсутствие комплексной системы методов и показателей нормирования управленческих работ, отсутствие прогрессивной системы нормирования. Разработанная А.Н. Миядиным методика оценки нормирования труда управленческого персонала вызывает определенный научный интерес, но широкого практического применения не получила.

Кульковой И.А. была изучена природа системы нормирования труда специалистов и служащих, на основании чего с учетом выявленных недостатков предложен алгоритм анализа нормирования труда, состоящий из следующих этапов: анализ документационного обеспечения системы нормирования, анализ организации работ по нормированию, анализ численности и состава работников, анализ системы материального обеспечения системы нормирования, анализ организации внедрения и пересмотра норм, выборочная проверка качества действующих норм, оценка качества нормирования труда служащих. Предложенный подход к оценке системы нормирования соответствует рыночным отношениям и способствует выявлению резерва роста производительности труда и сокращения затрат и может оказывать положительное влияние на конкурентоспособность предприятия [142].

Работы М.А. Командирова [132], И.В. Цыганковой и А.Н. Миядина [270], Д.Н. Ядранского и Е.В. Чумака [288, 289], Л.А. Подсумковой [216], Т.А. Самойлюк [240], Е.Р. Синянской [19] и ряда других ученых представляют собой подход к нормированию управленческого труда, который можно представить формулой «управленческий труд – это труд административно-управленческого персонала». В основе данного подхода лежит разделение персонала коммерческой организации на а) производственный персонал, который участвует в основных, производственно-технологических процессах, в рамках которых создается конечный продукт, и б) административно-управленческий персонал, который участвует во вспомогательных бизнес-процессах, обеспечивающих основное производство – снабжение, маркетинг и сбыт, финансы и учет и т.п.

Научно-методическую базу данного направления составляют методы нормирования, нормы и нормативы труда, разработанные в СССР. В то же время последователи данного направления отмечают, что невозможно с помощью методик нормирования труда производственного персонала нормировать труд административно-управленческого персонала [240]. Соответственно, направлением совершенства научно-методической базы выступает ее приспособление к проблемам нормирования административно - управленческого труда. В частности, М.А. Командиров предложил процесс нормирования административно-управленческого труда разделить на этапы [132]: 1) расчет свободного времени руководителей, 2) расчет свободного времени у исполнителей работ (подчиненных сотрудников), 3) определение резерва рабочего времени у руководителей (потенциально свободное время), 4) анализ выполнения основных трудовых операций исполнителями работ.

В рамках данного процесса М.А. Командиров предложил применить для нормирования административно - управленческого труда известные методики определения резерва рабочего времени, такие как метод фотографии рабочего дня и хронометраж рабочего времени. Анализ выполнения работ исполнителями, по мнению ученого, возможно осуществить на основе данных программных средств или системы наблюдения.

Второе направление в современной методологии нормирования труда административно-управленческого персонала может быть выражено формулой «управленческий труд – это интеллектуальный труд» (обратное верно не всегда). В рамках данного направления предполагается, что методы и методики нормирования, разработанные в отношении работников интеллектуального труда, в частности, инженеров, конструкторов и работников вузов, применимы для нормирования труда управленцев, специалистов и служащих, который, в первую очередь, характеризуется как интеллектуальный (умственный). Непроизводственная сфера также относится к проблемной области данного направления научных исследований.

В рамках данного направления особый интерес представляет работа Л.Н. Депутатовой [13]. И хотя данная работа посвящена проблеме мотивации работников интеллектуального труда, а не нормированию труда административно-управленческого персонала, основные результаты, полученные Л.Н. Депутатовой, представляют большой интерес в рамках настоящего исследования. Характеристики интеллектуального труда, названные ученым, в полной мере относятся к управленческому труду. Л.Н. Депутатова не выделяет труд управленческого персонала как обособленный вид труда, но с содержательной точки зрения сравнительное описание основных характеристик репродуктивного и интеллектуального труда, приведенное ученым, дает завершенное представление об управленческом труде как интеллектуальном труде. Дискуссионный момент состоит в том, что Л.Н. Депутатова, не выделяя труд руководителя, в функциональной модели организации интеллектуального труда показывает взаимодействие руководителя и интеллектуального работника, дополнительно поясняя, что руководитель делегирует работнику часть функций управления. Поэтому разработанную Л.Н. Депутатовой функциональную модель организации интеллектуального труда можно считать основой для разработки современной методики нормирования труда административно-управленческого персонала.

В работах А.А. Абдурагимова [36], А.И. Акмуллина [38], Н.И. Анголенко [41], Л.В. Ганича [71], И.Б. Гусевой [88], М.Р. Зайнуллиной с коллегами [107], Е.М. Карпенко [123], Я.Я. Клементовичуса [129], В.К. Потемкина [222], А.С. Тарасовой [256] и ряда других ученых управленческий труд или труд административно-управленческого персонала рассматривается как умственный (интеллектуальный) труд, связанный с непроизводственной сферой, в том числе с исполнением функций управления. Именно противопоставление интеллектуального (умственного) труда физическому труду является основой для научных взглядов в рамках данного направления научного менеджмента.

Интеллектуальный труд связан с получением нематериальных результатов, не осязаемых как вещественные, которые опосредованно относятся на себестоимость товаров, если с методической точки зрения возможно осуществить нормативную калькуляцию себестоимости

продукта или услуги. В этом отношении характерно сделанное Л.В. Депутатовой разделение труда на репродуктивный и интеллектуальный. В состав труда управленческого персонала могут входить работы, выполняемые руководителем: оперативные совещания, телефонные переговоры, деловые встречи и т.п. Интеллектуальный труд, управленческий труд, труда административно-управленческого персонала, умственный труд вообще характерны тем, что в их основе сложно выделить заранее известные технологические операции. Это в равной степени относится к работе руководителя, инженера, конструктора, ветеринара, медицинского работника. Однако, укрупненные единицы видов работ – совещания, осмотры, конференции, поездки могут быть выделены, оценены и проанализированы с целью составления норм и нормативов труда.

Методологической основой является базовая система микроэлементных нормативов времени. В СССР в 1988 г. в НИИ труда разрабатывались методические основы базовых нормативов для нормирования умственного труда. В качестве исходной предпосылки использовалось утверждение, что труд руководителя как вид умственной деятельности (умственного труда) делает возможным количественную и качественную оценку путем применения системы базовых нормативов, отражающих меру затрат и результатов этого труда на уровне первичных элементов. Это методический подход в СССР, конечно, распространения не получил, так как пришлось бы оценивать работу руководителей – членов КПСС, что исключалось по сугубо идеологическим соображениям. В России применение таких сложных методов нормирования труда невозможно в силу отсутствия информационного, методического, кадрового и организационного обеспечения системы нормирования. В настоящее время ученые, ведущие научно-практические работы в данном направлении, прибегают, в основном, к фотографии рабочего дня и хронометражу – простым в применении методам, которые дают ясное представление о работе руководителя или иного работника умственного труда в течение рабочего дня.

Третий подход к нормированию труда административно-управленческого персонала основан на концепции реинжиниринга бизнес-процессов и может быть выражен формулой «управленческий труд (труд административно-управленческого персонала) – это рационализированный труд». В трудах И. Бабеня и Т. Савицкой [48], А.В. Давыдова с коллегами [89], Ф.Н. Давыдовского [91], В.Н. Никитина с коллегами [185] и других ученых сформулирована позиция о том, что нормирование труда руководителей, специалистов и служащих осуществляется на базе функциональных, структурных и организационных моделей управленческих бизнес-процессов. Методологической основой для такого подхода к нормированию труда выступает совокупность методов структурно-функционального анализа и моделирования, составления технологических карт функциональных процессов, организационных матриц, анализа и моделирования бизнес-процессов.

Сущность такого подхода состоит в следующем. Для того, чтобы определить нормы и нормативы управленческого труда, нужно составить модель бизнес-процесса работника умственного (управленческого, интеллектуального) труда. По результатам анализа и моделирования следует устранить избыточные функции, дублирование функций, произвести описание входов и выходов анализируемого бизнес-процесса, ликвидировать выявленные

проблемные зоны в исполнении функций управления. По результатам составляется идеальная модель бизнес-процесса, на основании которой определяются трудоемкость, норма труда, норматив численности работников.

Методическая основа данного направления является наиболее современной и научно обоснованной. Однако, в рамках данного направления не разработаны методики, которые позволяют модели управленческих бизнес-процессов увязать с нормами и нормативами труда административно-управленческого персонала.

Четвертый подход к нормированию труда административно-управленческого персонала предполагает использовать в качестве основы системы нормирования нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность органов управления публично-правовыми образованиями, федеральных и региональных органов власти, органов местного самоуправления. В рамках данного направления ученые, в том числе Иль Ю.А., Моисеева Е.Е. [116], А.А. Москалев [178], считают, что нормативно-правовые акты предписывают нормы и нормативы управленческого труда.

В основе данного направления лежат научные труды советских ученых, в том числе А.Б. Алексеева, В.Г. Афанасьева, А.А. Атаева, В.И. Гавриш, Г.Г. Зуйкова, К. Ладензака, Г.И. Черненко, Е.Ф. Яськова, которые императивным образом описали деятельность органов прокуратуры, аппарата судов, органов внутренних дел. Также к основополагающим работам следует отнести пионерские работы по психологии управления, социологии производственных конфликтов, стилю руководящей работы, основам научного управления и т.п.

Следует полагать, что деятельность федеральных и региональных органов власти и местного самоуправления, органов исполнительной ветви власти, действительно может регламентироваться нормативно-правовыми актами, которые на юридических основаниях устанавливают нормы и нормативы труда управленцев. Но, как нам представляется, добиться единообразия в данном вопросе невозможно, а необходимые виды обеспечения, в том числе отделы нормирования труда и заработной платы, в органах управления не предусмотрены федеральным и локальными нормативно-правовыми актами.

Пятый подход к нормированию труда административно-управленческого персонала основывается на современных тенденциях цифровизации, автоматизации и роботизации основных и управленческих бизнес-процессов. Данное направление появилось в научной литературе недавно, опубликованные работы насчитываются в небольшом количестве. Формула подхода может быть выражена так: «управленческий труд – это деятельность по управлению сетевыми структурами». Изменение целей и содержания управленческого труда произошло в силу событий и обстоятельств в мировой и национальной экономике, имевших место во второй декаде нового тысячелетия и особенно в 2020-2022 гг.

В трудах А.П. Багировой, А.С. Вавиловой [49], Д.В. Круглова с коллегами [136], А.Н. Кузьмина с коллегами [137], И.Н. Махмудовой [164, 165], Богатыревой И.В., Илюхиной Л.А. [53-55] и ряда других ученых высказывается точка зрения о том, что содержание трудовой деятельности человека и, в частности, труда руководителя претерпело коренные изменения в силу научно-технического процесса и глубокой трансформации производственно-

технологических и управленческих бизнес-процессов. Факторы изменений: автоматизация и роботизация, сетевые структуры, внутрисетевая и межсетевая кооперация, технологии удаленного доступа, инновационные экосистемы и маркетплейсы, сокращение и видоизменение ручного (физического) труда, управление группами производственного оборудования, автоматические производственные системы, автоматизированные системы учета рабочего времени и технического нормирования и т.п.

Методическая база данного направления в сфере нормирования труда административно-управленческого персонала пока находится в стадии формирования. Следует предполагать, что помимо известных методов нормирования труда, в состав научно-методической базы данного направления научных исследований войдут методы бизнес-моделирования, сетевой метод, методу структурно-функционального анализа, методы анализа потока данных. Высокая степень автоматизации применяемых инструментальных методов будет выступать ключевым фактором успеха. В то же время данное направление научных исследований находится в начальной стадии развития.

Анализ научной литературы в области нормирования управленческого труда или труда административно-управленческого персонала позволил выявить ряд проблем, которые, с одной стороны, ограничивают использование определенных методик, а с другой стороны, требуют универсальных, подлежащих периодическому пересмотру методик. Так, среди особенностей можно выделить:

- разработанные ранее методики не дают возможности отследить текущую продуктивность, а также влияние фактора модернизации и автоматизации управленческого труда;
- сложности с определением эффективности труда административно-управленческого персонала;
- невозможность измерения таких видов работы руководителей, как планирование, разработка идей, анализ, выработка управленческих решений;
- большая зависимость степени нагрузки управленческого труда от внешних факторов, реакция на внешние вызовы;
- многообразие и часто изменение выполняемых функций руководителями, производимыми процедурами и процессами управления;
- невозможность с помощью стандартных методов определить реально факт выполнения работы, даже при организации наблюдений сложно оценить выполняется ли управленческое действие или симулируется его выполнение.

Если говорить о практических проблемах нормирования труда административно-управленческого персонала на предприятии, следует отметить две тенденции, характерные для современного этапа экономического развития:

- 1) на производственных предприятиях численность основных производственных рабочих сокращается в виду автоматизации, активного внедрения передовых технологий, внедрения бизнес-моделирования и сокращения участия сотрудника в процессе производства, а

численность административно-управленческого персонала растет, в следствие чего сокращается норма управляемости. Норма управляемости – это количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении. Если рассматривать в сравнении данный показатель при плановой экономике (советская) и рыночной экономике (текущая), то он сократился более, чем в 1,5 раза.

2) Рост числа подразделений предприятий, выделение новых направлений деятельности и за счет этого формирование штата под них. В текущем времени на предприятиях появляются отделы стратегического планирования, перспективных разработок, инновационные центры, отделы внутреннего аудита, маркетингового анализа и продвижения и прочие. Тут следует отметить, что такие подразделения не носят характер производственных, они выполняют контролирующие, управленческие, координирующие, аналитические функции в большинстве случаев. За счет появления данных подразделений естественно увеличивается штат управленческих сотрудников, доля АУП в общей численности персонала предприятия. Опять же сравнивая этот показатель при плановой советской экономике и текущей рыночной, стоит отметить, что ранее стандартной доля АУП была порядка 12-15%, а сейчас она может достигать 20-30% от всего персонала.

Так для эффективной организации процесса производства необходимо контролировать соотношений категорий персонала, а также определять их предельную численность.

Также к проблемам нормирования можно отнести:

– недостаточное правовое регулирование данного процесса на уровне предприятия и на законодательном уровне как в отношении производственного персонала, так и в отношении управленческого;

– недостаточное количество квалифицированных опытных специалистов и консалтинговых компаний, оказывающих услуги в отрасли нормирования, разработке системы и внедрении ее в деятельность предприятий.

На сегодняшний день можно выделить создание единой системы управления нормами труда как в рамках предприятия, так и в рамках отрасли, как эффективный способ решения выше указанных проблем. Данная система управления нормированием включает:

1) создание, внедрение и эффективное использование нормативно-методической базы нормирования труда;

2) увеличение охвата нормированием труда работников предприятия;

3) выявление резерва роста производительности труда в соответствии с уровнем управления;

4) четкое распределение функций нормирования труда в соответствии с уровнем управления;

5) снижение трудоемкости выполняемых работ;

6) оптимизация численности работников;

7) система пересмотра нормативов при применении современной техники и технологий;

8) разработка эффективной системы контроля применения системы нормирования труда.

Среди рекомендованных современными учеными методов нормирования труда административно-управленческого персонала следует выделить:

- методика Гусевой И.Б. предполагает применение на высокотехнологичных предприятиях метода полной аналогии, метода структурной аналогии, метода передовых коэффициентов, экспертного метода для нормирования управленческого труда [88];

- методика Самойлюк Т.А. предполагает использование хронометража для расчета основы показателя эффективности труда, но в сочетании с фактором сложности трудового процесса, который определяется индивидуально для каждого трудового процесса в соответствии с системой категоричности [240];

- методика Цыганковой И. и Миядина А. предполагает исследование затрат рабочего времени через установление несоответствия его затрат [270];

- методика нормирования компетенций, которая предлагает привязать показатель набора компетенций к показателю продуктивности работника, но нет привязки этих показателей к такому значению, как нормативная продолжительность рабочего времени, через которую в свою очередь возможно определить численность той или иной группы персонала.

- методика нормирования труда административно-управленческого персонала на основе инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов, в рамках которой первоначально определяется численность руководителей с учетом норм управляемости, затем производится нормирование затрат труда специалистов и исполнителей, после чего определяются затраты на выполнение каждого бизнес-процесса, на основе которых окончательным этапом определяется оптимальная численность руководителей;

- методика комбинированной модели нормирования, в рамках которой изначально производится инжиниринг бизнес-процесса на основе регламентов и должностных инструкций (диаграмма бизнес-процесса с определением времени каждого этапа процесса, взаимосвязи операций), далее определяются нормативные сроки реализации бизнес-процесса и численный состав исполнителей.

На процесс нормирования труда влияет показатель активности решения конкретной задачи и отслеживание интенсивности труда, а также ряд факторов, которые лежат в основе установления поправочных коэффициентов:

- влияющие на результаты труда (выполняемые функции, уровень нагрузки, норма управления, уровень квалификации);

- влияющие на объект нормирования труда (внешние: институциональные, правовые; внутренние: организационные, коммуникационные, технологические, инновационные, структурные, отраслевые, нормативные);

- влияющие на работников нормирования труда (личностные, организационно-технические, профессиональные).

- методика оценивания управленческого труда по производственной трудоемкости с применением анализа внутреннего содержания бизнес-процессов, функционально-трудового анализа.

Обобщая различные методики в рамках системы нормирования управленческого труда (труда административно-управленческого персонала), возможно выделить основную специфику данного процесса:

1) Трудовые процессы регламентированы в разной степени, что затрудняет процесс распределения работ при нормировании;

2) Системы нормирования труда управленцев наиболее эффективны при применении дифференцированного и укрупненного нормирования;

3) Определение численности «новых» подразделений неэффективно на основе укрупненного метода нормирования;

4) Дифференциация трудовых процессов должна быть основана на функциональной структуре, а не на профессиональных характеристиках;

5) Норма времени для административно - управленческого труда не должна составлять 100%, так как это является предпосылкой для формирования переработок.

Труд административно-управленческого персонала в общей системе организации предприятия является определенной категорией, обладающей рядом особенностей, он чаще автоматизирован, но при этом обладает большей творческой составляющей и соответственно менее регламентирован в сравнении с производственным трудом.

Специфика административно - управленческого труда не дает возможности применения стандартных методик для его нормирования, которое в свою очередь позволяет предприятию регулировать производительность управления и эффективность, создавая предпосылки к формированию эффективности на уровне всего предприятия. Степень эффективности организации труда данной категории в большей мере определяет результат деятельности компании через показатель нормы прибыли.

Процесс нормирования труда административно-управленческого персонала гораздо более трудоемкий и наукоемкий, нежели нормирование производственного процесса, необходимо принимать во внимание значительное количество факторов, формирующих его особенности, но реализация этого нормирования предоставляет компании явное конкурентное преимущество и повышенное значение эффективности всего процесса производства

ГЛАВА 2.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

2.1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ И СРЕДСТВ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В современной российской экономике многие руководители приходят к пониманию необходимости нормирования трудовых процессов, определяя явную эффективность данного предприятия для формирования результата деятельности предприятия. Научное обоснование норм затрат труда должно быть закреплено и основано на условиях производства, степени оснащения производственного процесса современными технологиями, оборудованием и инструментарием, допустимых нагрузках для различных категорий персонала, выраженных в интенсивности труда, а также условиях труда.

Организация и управление системами нормирования труда включает в себя следующие этапы:

1) определение основной цели, стоящей на предприятии перед нормированием труда, исходя из текущего состояния экономики страны, отрасли, положения предприятия и наличия проблемных моментов во внутренних процессах предприятия;

2) определение принципов нормирования труда;

3) выбор методики определения нормативных значений трудовых процессов, при этом необходимо учитывать, что для различных групп персонала должны быть применены методы, учитывающие характерные особенности данных групп работников;

4) разработка регламентов по внедрению или пересмотру (изменению) системы нормирования труда работников, а также системы документирования норм труда;

5) определение процедуры пересмотра норм трудовых процессов на основании степени напряженности, прогрессивности и влияния других качественных параметров;

6) разработка системы отчетности внутри предприятия, отражающей результаты внедрения системы нормирования труда, которые было бы возможно использовать при формировании системы оплаты труда либо системы мотивации [224].

Элементы реализации системы нормирования на предприятии схематично возможно представить следующим образом (Рис.3):

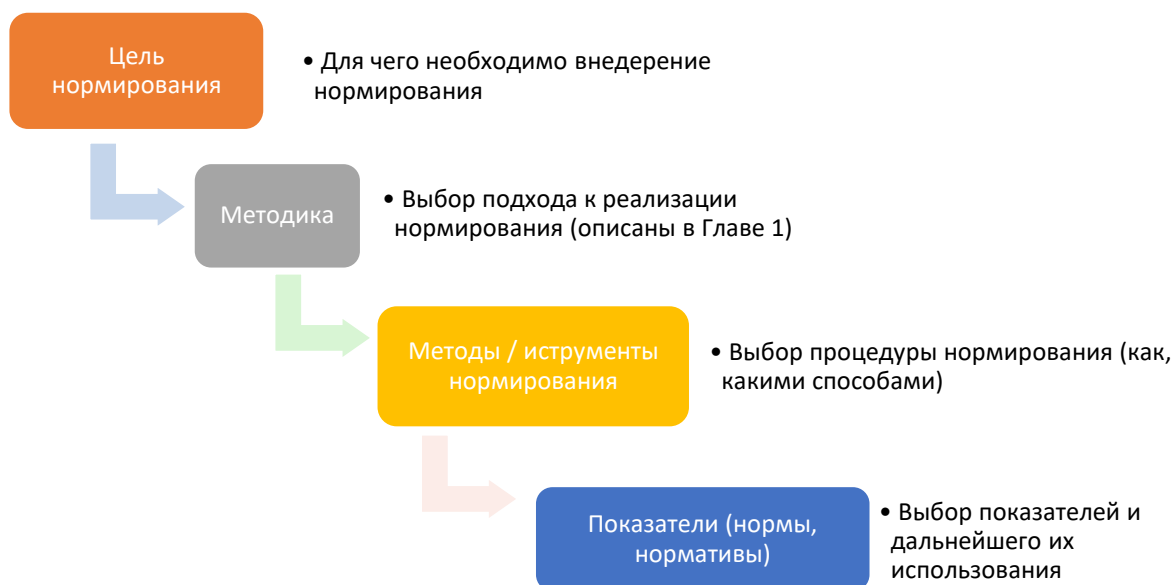


Рисунок 3. Элементы системы нормирования труда на предприятии
Источник: разработано автором

Современные требования к построению системы нормирования строятся на следующих факторах:

- необходимость распространения действия системы нормирования на все подразделения предприятия, в том числе управленческий персонал с целью определения результатов работы этих подразделений;
- необходимость применения единых подходов к нормированию аналогичных трудовых процессов;
- увеличение научной обоснованности системы нормирования труда;
- применение современных методик нормирования с учетом актуальных изменений и характеристик самого трудового процесса;
- пересмотр нормативных значений при изменении внутренних для предприятия условий (совершенствование технологии производства работ, модернизация производства, обновление оборудования и технологий и пр [168]).

Рассматривая вопрос нормирования трудозатрат управленческого персонала, необходимо отметить, что это одно из важнейших условий совершенствования организации труда и управления производственным предприятием в современных условиях, явное конкурентное преимущество компании и способ повышения производительности труда и как результат экономического эффекта деятельности.

Нормирование труда административно - управленческого персонала позволяет количественными показателями оценить деятельность руководителей и специалистов. Одной из

важнейших и актуальных проблем в данной сфере является отсутствие комплексной системы методов и показателей нормирования управленческих работ.

Тренд развития методического инструментария по нормированию управленческого труда определяется следующими факторами:

- изменение функциональной структуры предприятий;
- применение в современном производстве передовых технологий и способов производства продукции;
- внедрение современных способов организации производственного процесса, например, бережливое производство;
- внешние изменения для предприятия (социально-экономические изменения в стране, регионе или отрасли, развитие научно-технического прогресса, уровень занятости, степень образованности персонала и пр.) [168].

Элементы разработки системы нормирования, представленные на рисунке 1, отражают как целеполагание и обоснование необходимости и экономической целесообразности данного процесса, которые были описаны ранее в главе 1, так и конкретные методы и инструменты определения нормативных значений, расчета значений.

Установление количественных параметров трудового процесса, обоснование меры труда определяются через применение инструментов, к числу которых относятся методы установления норм.

Метод нормирования - это совокупность приемов по определению необходимых затрат времени, анализу процессов труда, выявлению и учету нормообразующих факторов, использованию материалов наблюдений, проектированию рационального состава и содержания операции, по разработке нормативов и норм труда [168]. Следовательно, метод нормирования содержит общие указания о способах решения задач, встающих перед нормировщиком, который определяет затраты и результаты труда. Наряду со способами расчетов перечисляются и исходные данные, используемые для определения конкретной величины нормы труда на ту или иную работу.

Выбор метода нормирования является решающим моментом, который определяет точность полученной информации и корректные результаты процесса нормирования трудовых процессов. Верно выбранный метод нормирования обеспечивает корректность установленных норм труда и соответствие величины затрат фактически необходимой и достаточной.

По процедуре (способу) определения нормативного значения трудозатрат методы нормирования подразделяются на аналитические и опытно-статистические (суммарные) [317].

Суть аналитических методов заключается в конкретизации трудовой деятельности, выделении основных элементов, приемов и условий труда с целью их последующего изучения и определения влияния на эффективность деятельности и труда.

При этом в группе аналитических методов по следующим признакам можно выделить классификационные группы [302]:

– по методике получения исходных данных: аналитически-исследовательские и аналитически-расчётные.

Аналитически-исследовательский основан на организации наблюдений за процессом выполнения работ и осуществления замеров требуемых для нормирования значений, а аналитически-расчётный в свою очередь предполагает использование методик расчета показателей рабочего процесса через известные параметры и характеристики с использованием функций и математических расчетов, формул и методик.

При расчетном методе трудовой процесс разделяется на составные элементы, продолжительность каждого элемента определяется по нормативам (отраслевым, профессиональным, на уровне предприятия). При этом норматив времени выполнения той или иной операции зависит от факторов, которые оказывают влияние на производственный процесс. Фактически на предприятии используются таблицы, в которых приведены значения нормативов, соотнесенные с условиями производственного процесса (факторами влияния).

Исследовательский метод в составе аналитической группы методов нормирования в свою очередь основан на глубоком анализе каждого трудового процесса с использованием хронометража как одного из методов проведения исследований. При проведении хронометражных наблюдений важным условием являются оптимальные условия трудового процесса и рациональная его организация, именно в таких условиях производится наблюдение и его результаты будут объективными и возможными к применению при расчете затрат рабочего времени, определении нормы и дальнейшем расчете затрат на оплату труда.

– в зависимости от уровня дифференциации элементов производственного или управленческого процесса выделяют укрупненные и дифференцированные методы. Дифференцирование в данном случае предполагает возможность разложить любой сложный процесс, подлежащий нормированию, на составные простейшие элементы, укрупненные же в свою очередь предполагают использование комплексных типовых приемов и операций.

– по степени влияния внешних и внутренних факторов на значение нормы трудового процесса выделяют прямые и косвенные методы. Так прямые методы основаны на определенной зависимости нормативных значений от параметров трудового процесса, а косвенные настолько прямого влияния не подразумевают, они основаны на выявлении статистической зависимости изменения показателя от того или иного фактора [248].

Нормы, определенные при таком подходе, являются обоснованными техническими условиями предприятия и рациональной организацией производственного процесса.

Среди методов нормирования, классифицированных по объекту нормирования, возможно выделить следующие [316]:

1) Нормирование на основе соотношения численности групп персонала [312]:

- расчет нормы времени по нормативным значениям на основе технических средств;
- нормирование по типовым нормам / укрупненным нормативам;
- нормирование по затратам рабочего времени;
- нормирование на основе факторного анализа;
- нормирование на основе экономико-математических моделей;

2) Нормирование по результатам / эффективности труда;

3) Нормирование на основе определения сложности выполняемых трудовых функций.

Опытнo-статистические (суммарные) методы устанавливают норму труда не на базе анализа самого трудового процесса, не на его делении на составные элементы, каждый из которых имеет свои характеристики и продолжительность, а исходя из полученных опытным путем данных нормирующего органа, основанного прежде всего на предположении об объективной норме труда. В данной методике не учитываются факторы, которые оказывают влияние на трудовой процесс. Также нормы труда могут быть установлены на основе анализа статистических данных (первичная документация, отчетность, записи во время производства работ и пр.), определяя нормативное значение как некую среднюю величину в статистической выборке данных.

Также в рамках суммарного метода можно выделить методики установления нормы труда по аналогии, рассматривая аналогичные типовые трудовые процессы, которые уже изучены ранее с точки зрения нормирования труда.

Очевидно, что нормы, установленные на основе опытнo-статистических методов, занижены, покрывают все имеющиеся недостатки организации труда и производства, ориентированы на сложившиеся организационно-технические условия и не учитывают фактических возможностей работников.

Суммарные методы определения норм труда не относятся по приведенным данным к обоснованным методикам расчета. Полученные нормы в результате применения данной методики в большинстве случаев являются заниженными и как результат не способны привести прежде всего к реализации основной цели нормирования труда – росту производительности труда и сокращению затрат на трудовые процессы, нормы труда не соответствуют фактическим возможностям сотрудников, как следствие оплата труда не отражает объем потребленных трудовых ресурсов.

Опытно-статистические нормы труда можно с большой условностью отнести к научно и технически обоснованным, поскольку опыт нормировщика достаточно субъективен и далеко не всегда может учесть все особенности производственного процесса. Эти методы подразделяются на опытные (интуитивные) (применяются для уникальных видов работ (творчество, управленческие операции, разовые работы нерегулярного характера), статистические (для нормирования используются опытные данные других предприятий, статистические показатели, впоследствии производится корректировка с учетом особенностей собственного производства) и сравнительные (применяется для нормирования нехарактерных для предприятия видов деятельности, нормирование производится по аналогии с нормированными видами работ).

Еще одним методом, активно используемым производственными предприятиями, является микроэлементное нормирование. В основе данного метода находится понимание того, что весь трудовой процесс можно «составить» из элементарных трудовых действий, микроэлементов: движения рук, головы, ног, зрительные элементы [255].

В России разработана своя методика нормирования трудовых процессов, основанная на микроэлементах, – «Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ)», позднее она была модернизирована в БСМ-1 [62]. Данная система опирается на минимально укрупненных микроэлементах трудовых процессов, содержащих универсальные для многих отраслей промышленности микроэлементы.

Не менее эффективную группу методов нормирования труда составляют методы, основанные на наблюдениях. Исследование затрат рабочего времени наблюдением может производиться двумя способами:

1. Метод непосредственных замеров времени – когда регистрируется продолжительность наблюдаемых элементов затрат времени.

2. Метод моментных наблюдений – когда фиксируются состояния рабочих мест в определенные моменты времени, а структура затрат времени устанавливается по количеству моментов, когда отмечались соответствующие состояния. [123]

Наблюдения подразделяются на индивидуальные и групповые. В свою очередь индивидуальные являются наблюдениями за конкретным работником / исполнителем трудовой функции, а групповые – за группой объектов [123].

Хронометраж используется для анализа основных приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов. При проведении хронометража происходит замер оперативного времени по определенному виду работ. Виды хронометража:

- непрерывный – исследование операций по мере их выполнения;
- выборочный – исследование отдельных элементов трудовой функции вне зависимости от последовательности;

- цикловой – трудовые приемы объединяются в группы с целью изучения их в комплексе.

Каждая методика определения норм труда более или менее эффективна к применению в условиях реального предприятия, учитывая особенность его трудовых процессов. Так на предприятиях массового типа производства, где преобладают в программе нормирования именно производственные процессы, разработка норм необходима, но она носит типовой характер, возможно использование отраслевых методик. Если же рассматривать предприятия, основой которых являются управленческие процессы, то методика нормирования в данном случае является куда более сложной, в меньшей мере применимы типовые методики и нормативы, большое количество специфических особенностей производства таких видов работ. Которые необходимо учесть, но нормирование в данном случае является экономически необходимым и именно оно позволяет взять под контроль затраты на трудовые процессы, а в дальнейшем оптимально формировать себестоимость с целью получения желаемого уровня прибыли.

Труд руководителей и специалистов имеет ряд особенностей с точки зрения организации процесса нормирования, которые учитывают характер данного труда и его отличительные особенности от труда производственного персонала.

Основная цель реализации системы нормирования труда административно-управленческого персонала – повышение эффективности. Через процесс нормирования возможно определить механизм оценки управленческого труда и сформировать привязку результата к системе оплаты труда управленцев, сделать систему оплаты труда прозрачной, понятной, мотивирующей руководителей и специалистов к труду.

Среди задач системы нормирования труда административно-управленческого персонала возможно выделить:

- определение оптимальной численности руководителей, специалистов и служащих различного уровня как в целом в структуре предприятия, так и по отдельно взятому подразделению;
- контроль численности работников подразделений и оптимальное соотношение категорий рабочие – руководители;
- формирование управленческой структуры предприятия с детальным распределением функционала между исполнителями;
- формирование исходной информации, базы для системы оплаты труда и системы стимулирования труда управленцев [114].

Так, для нормирования труда руководителей и специалистов целесообразно использовать следующие нормы (показатели нормирования):

1. Норма управляемости / обслуживания: данный показатель определяет количество объектов, которые закреплены за специалистом или руководителем;

2. Норма соотношения численности рабочих специальностей (фактически исполнители работ) и руководящих специалистов (руководители различного уровня, служащие, специалисты): показатель регламентирует оптимальное соотношение категорий работников предприятия, их оптимальную численность для качественного выполнения определенного объема работ;

При нормировании численности АУП наиболее распространенными являются укрупненные методы, в основе которых использование нормы численности сотрудников по отдельным категориям работников, обслуживания, управляемости и соотношения численности. Необходимо отметить, что при этом учитываются факторы, которые косвенно оказывают влияние на величину нормы.

Так, норма численности специалистов по функции управления определяется по следующей формуле (1):

$$N_{\text{ч}} = K * X^a * Y^b * Z^c(\%), \quad (1)$$

где $N_{\text{ч}}$ – норма численности специалистов;

K - постоянный коэффициент, выражающий связь нормы с численными значениями факторов;

X, Y, Z - численные значения косвенных факторов, способных оказать влияние на показатель нормы;

a, b, c - показатели степени при численных значениях факторов, характеризующих степень влияния соответствующего фактора на численность работников по функциям управления.

Долгов Д.И. определяет для нормирования управленческого труда (труда административно-управленческого персонала) эффективно использовать дифференциальное прямое нормирование по единым и типовым нормам и нормативам времени. При использовании данной методики нормирования применяют межотраслевые нормы и нормативы, например, единая норма времени на тот или иной вид работы, выполняемый с использованием компьютерной техники или определенной технологии производства работ, нормативы времени по документационному оформлению деятельности (оформление типовых документов) и пр [8, 462].

При применении метода прямого дифференцированного нормирования используют межотраслевые нормативные значения. Например, единые нормы времени на работы, выполняемые на компьютерной технике (набор текста, оформление типового документа, выполнение элементарной операции и пр.), нормы времени по оформлению операций по снабжению и реализации, типовые нормы по выполнению операций определенной специальности и характера.

Следовательно, методику нормирования труда специалистов и технических исполнителей определяют особенности содержания труда данных категорий работников, в свою очередь нормирование управленческого и инженерно-технического труда основано на сущности функций этих категорий работающих по подготовке и организации производственного процесса, управления им и контроля на всех стадиях производственного цикла от поступления сырья и материалов и подготовительных процессов до конечной передачи готовой продукции потребителю. Необходимо отметить, что нормирование управленческих функций является основополагающим во всей системе нормирования труда руководителей и технических исполнителей.

Труд административно-управленческого персонала по характеру выполняемой функции целесообразно распределить по следующим категориям:

1. Осуществление непосредственного руководства проведения каких-либо работ;
2. Разработка управленческих решений;
3. Подготовка необходимой информации с целью организации производства, контроля либо разработки отчетности о деятельности подразделения или предприятия в целом [9, 174].

Именно данная классификация управленческих функций позволяет сформировать эффективный должностной состав руководителей, ИТР, специалистов различных категорий.

Нормирование труда, основанное на данной методике разделения административно - управленческого труда на функции, позволяет решить две задачи: определение трудоемкости управленческих работ, рассчитать необходимую эффективную численность работников управленческого состава и категории ИТР.

При нормировании отдельных видов труда работников АУП или ИТР, обладающих определенными особенностями, могут быть применены поправочные коэффициенты, которые учитывают сложность работ, трудоемкость, тип производства, характер выпускаемой продукции, возможность использования технических автоматизированных средств и современных технологий, а также степень новизны, уровень унификации, актуальность, прогрессивность и особые условия выполнения работ.

Основные виды норм труда для административно - управленческого персонала можно определить следующие:

1. Норма численности – это регламентированная численность работников, которая необходима и достаточна для полного выполнения установленного объема работы при сохранении эффективности и рациональности. Норма численности может быть определена расчетным методом (группа аналитических) на основе нормы численности, трудоемкости, характера выполняемых работ, а также с помощью исследовательского метода (также группа аналитических) через баланс затрат рабочего времени.

Норму численности определяют по формуле (2):

$$N_{\text{ч}} = \frac{T}{F_1}, \quad (2)$$

где $N_{\text{ч}}$ – норма численности работников;

T – трудоемкость работ;

F_1 – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде.

2. Норма централизации работ – регламентированное соотношение численности управленческого персонала (АУП, ИТР, служащие различных категорий) ко всей его численности в определенных организационно-технических условиях.

Данная норма определяется расчетным методом (группа аналитических методов) на основе нормы централизации работ категорий управленческого персонала.

3. Норма соотношений численности – регламентированная величина соотношений численности различных категорий работников к численности АУП в определенных организационно-технических условиях.

Норма соотношения определяется расчетным методом (группа аналитических) либо исследовательски методом (также группа аналитических) на основе построения баланса затрат рабочего времени.

4. Норма управляемости – регламентированная численность работников, находящихся в организационной структуре в подчинении, либо ниже стоящих подразделений, которые находятся в подчинении у конкретного руководителя в определенных организационно-технических условиях.

Норма управляемости определяется расчетным методом (группа аналитических) на основании применения нормы управляемости либо исследовательским методом (также группа аналитических) через построение баланса затрат рабочего времени.

Норма управляемости определяется по формуле (3):

$$N_{\text{у}} = \frac{Ч_{\text{р}} * F_1}{T_{\text{ф.у}}}, \quad (3)$$

где $N_{\text{у}}$ – нормы управляемости;

$Ч_{\text{р}}$ – численность работников предприятия, подразделения;

F_1 – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде;

$T_{\text{ф.у}}$ – трудоемкость работ по функциям управления.

5. Норма времени – это необходимые затраты времени на выполнение единицы работы в определенных организационно-технических условиях.

Норма времени определяется расчетным методом (группа аналитических методов) на основе применения норм оперативного времени на единицу работы определенной категории,

сложности, квалификации, либо исследовательски методом через составление фотографии рабочего дня, хронометражных данных.

Норму времени вычисляют по формуле (4):

$$N_{вр} = t_{оп} * K_{д}, \quad (4)$$

где $N_{вр}$ – норма времени;

$t_{оп}$ – затраты оперативного времени на единицу работы (операцию);

$K_{д}$ – дополнительные затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности [4].

Еще одной актуальной методикой дифференцированного нормирования на данный момент является определение норм времени по типовым нормам на эталоны работы. Подобная методика применима к категории ИТР, а также специалистов различного уровня. Данное нормирование производится поэтапно: формирование эталонов нормируемых работ, а впоследствии оперативное нормирование путем сопоставления нормируемого вида работы с эталоном в нормах времени.

Также в реальной практике организации нормирования на производственном предприятии местные нормы и нормативы по категориям работ, которые учитывают прежде всего сложность и новизну объекта нормирования, специфику выпускаемой продукции или вида выполняемых работ, уровень квалификации трудовых процессов, организационно-технические особенности.

Панченко А.Ю. в свою очередь предлагает введение нормативов-регламентов. Нормативы-регламенты различных уровней укрупнения — необходимая, наиболее целесообразная величина затрат рабочего времени на выполнение комплекса однородных по характеру работ, выполняемых управленческим персоналом в рамках дневного, недельного и месячного фондов рабочего времени. Например, нормативы-регламенты могут быть составлены на совокупность работ, соответствующих квалификации или должностным обязанностям исполнителя, организационно-административную, творческую, техническую работу. Разработка и внедрение таких нормативов-регламентов позволяет осуществить рациональное перераспределение работ между специалистами и служащими подразделения и более четкое планирование в условиях выполнения большего или того же объема работ меньшей численностью специалистов. Как результат, формируются условия, способствующие более рациональному планированию и организации трудового процесса указанных категорий работников, и обеспечивается более качественное и своевременное выполнение ими функциональных должностных обязанностей. Проектирование баланса рабочего времени является основой создания нормативов-регламентов является [205].

В работах Захарова С.И. описаны основы расчета резерва рабочего времени руководителей промышленных предприятий, а также организационно-экономический подход к нормированию деятельности управленческих кадров, особое внимание уделяется оценке конкурентоспособности руководителей [104-106].

Каждый описанный в данной главе метод нормирования, отнесенный к подходу, содержащий набор определенных нормативных значений, имеет как свои достоинства, так и недостатки при практическом применении. При этом труд административно-управленческого персонала при нормировании имеет определенные трудности, прежде всего с позиции четкого определения содержания такого труда. Содержание трудовой функции управленческого персонала в зависимости от отраслевой принадлежности, а также специфики деятельности компании, будет иметь различные позиции. Но стоит отметить, что данное определение функционала является первоочередным и необходимым условием в процедуре нормирования. Также в современных условиях необходимо при формировании системы нормирования учитывать внедрение передовых цифровых технологий, которые в свою очередь являются необходимостью развитых передовых компаний, но при этом нет среди приведенных подходов и методов нормирования, учитывающих данный фактор и основанных на использовании цифровых технологий.

Таким образом, учитывая все достоинства и недостатки различных подходов и методов нормирования, необходимо определить концептуально новый подход к формированию системы нормирования трудозатрат административно - управленческого персонала, основанный на базовых принципах и сильных сторонах уже изученных методик, но с внедрением «инновационных» элементов, отражающих современные инструменты организационного и управленческого характера.

2.2. ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ

Современная экономика – экономика цифровой модернизации. Данный факт оказывает существенное влияние на все процессы, протекающие как внутри, так и за пределами компании, в том числе предприятиях промышленного цикла. Наряду с производственными процессами подобному влиянию подвергаются организационные и управленческие процессы. Нормирование труда не является в данном случае исключением. Но стоит отметить, что данный процесс также в текущих условиях приобретает измененный характер, приобретает «модернизированную» форму [55, 117, 118].

Если рассматривать производственные процессы, то на этапе цифровизации, они изменяют свою природу, для них характерно внедрение современных технологий производства, совершенного автоматизированного оборудования, которое позволяет сократить необходимость в ручном труде, а также как итог привести к сокращению или оптимальному распределению затрат производственного характера.

Нормирование труда приобретает на текущем этапе «современную» значимость. В течение длительного периода времени данный процесс уходил на второй план, но при этом сохранял характер эффективного инструмента сокращения и оптимизации расходной части, его эффективность наращивает свою актуальность в современном мире. Нормирование труда – один из способов рационализации трудовых процессов предприятия, а, следовательно, оптимального распределения ресурсов компании и формирования оптимальной себестоимости на выходе из производственного процесса, позволяющей компании сформировать и получить запланированный уровень прибыли.

Можно выделить следующие основные факторы – предпосылки для актуализации процесса нормирования труда в современных реалиях предприятия, в условиях цифровой модернизации [55, 252, 900]:

- структурная перенастройка системы производственных и управленческих / организационных процессов («осовременивание» технологий);
- внедрение современных способов производства (бережливое производство, сетевые компании и пр.);
- изменения социально-трудовых отношений в обществе на глобальном уровне и необходимости мотивации персонала на уровне конкретно взятого предприятия;
- поиск предприятиями возможных вариантов сокращения затрат и себестоимости выпускаемых продуктов или оказываемых услуг, прежде всего за счет сокращения затрат производственного характера через применение сберегающих технологий, эффективных систем управления и пр.;
- повышение трудоемкости выполняемых работ за счет увеличения количества трудозатратных видов деятельности (научные разработки, исследования, в том числе нормирование) в виду роста объема подобных процессов в деятельности современного предприятия.

Эффективному предприятию в современных цифровых условиях необходимо быстро реагировать не только на меняющиеся внешние условия, воспринимая предпосылки, обусловленные современными технологиями, инновационными разработками, способами оптимизации потребления ограниченных ресурсов, но и активизировать все имеющиеся в его распоряжении внутренние ресурсы, одним из которых является сокращение трудозатрат через

применение системы нормирования труда, эффективность чего доказана и опытом, и современными разработками. Через реализацию системы нормирования труда возможно решение таких проблем, как:

- оптимизация численности персонала компании, формирование эффективной структуры с позиции соотношения категорий персонала производственного и управленческого характера;
- повышение производительности труда производственного персонала, вспомогательного, обслуживающего, в определенной мере подлежащих нормированию управленческих кадров;
- улучшение качественных характеристик производимой продукции или оказываемой услуги через взаимосвязь системы мотивации и нормирования труда (материальное и нематериальное стимулирование труда);
- оптимизация, а по возможности сокращение затрат на трудовые ресурсы: оплата по результатам работы для производственных и рабочих профессий, прозрачная система определения оплаты труда управленческим кадрам (основана на нормативах работ по процессам управления и организации производственного процесса).

Неоспорима эффективность нормирования труда как способа оптимизации производственных процессов, но явно наблюдается ограниченность применения данной методики. Как отмечалось ранее в виду ряда проблем: это и устаревание нормативной базы, длительное время невостребованность данной методики, недостаточное количество квалифицированных опытных специалистов, а также передовых цифровых технологий в данной сфере.

На внутрикорпоративном уровне система нормирования труда играет значимую роль прежде всего, как один из эффективных инструментов процесса планирования и управления производством. Эффективность данного инструмента неоспорима в процессе управления трудовыми ресурсами, контроле трудозатрат, формировании системы мотивации персонала, обоснования уровня затрат труда. Именно «современная» актуальность нормирования трудовых процессов в сочетании с технологическим и цифровым развитием предприятий обосновывают необходимость кардинального преобразования этого процесса как через методологическое обновление, «осовременивание» методической базы, так и внедрение в процесс современных цифровых технологий и информационной базы.

Так к примеру авторами Богатыревой И.В. и Илюхиной Л.А. было проведено исследование, целью которого было определено изучение новых видов, основных характеристик управления процессом нормирования труда на предприятии, системой норм и нормативов, взаимосвязь с показателями деятельности с учетом условий современной цифровой модернизации экономики [55,117, 118].

Цифровую экономику возможно охарактеризовать как экономическую систему, основанную на применении информационно-коммуникационных технологий, целью которых является прежде всего оптимизация: ресурсов, времени, труда, системы и пр.

Зачастую цифровую экономику ассоциируют прежде всего с использованием интернет-технологий, но этим не ограничивается понимание процесса. Так на уровне предприятия цифровизация подразумевает прежде всего преобразование в цифровой вид основных бизнес-процессов.

Цифровая экономика включает в себя основные компоненты:

- технологическая инфраструктура – техническое оснащение, программное обеспечение;
- цифровые процессы – модернизация в цифровой вид основных бизнес-процессов предприятия;
- электронная коммерция – реализация продукции предприятия / услуг посредством электронных систем.

На текущий момент времени можно с уверенностью говорить, что осуществляется переход к цифровой организации трудового процесса, который заключается не только во внедрении передовых производственных технологий в основные процессы, но и в изменении подхода к управлению трудовыми ресурсами с применением цифровых инноваций. Вопросы оценки влияния цифровизации на производительность труда, а также определения резервов роста производительности за счет эффективного распределения рабочего времени, в частности на примере промышленных предприятий, раскрыты в работах Стукен Т.Ю. [252, 253, 254].

Цифровая экономика на современном этапе требует перестройки внутренних бизнес-процессов, одним из которых является процесс нормирования труда. По мере внедрения современных технологий становится необходимым пересмотр как самого подхода к нормированию труда, так и нормативной базы с учетом изменений самих производственных и управленческих процессов.

Так среди передовых разработок авторами И.В.Богатыревой и Л.А.Илюхиной предложена модель корпоративного управления нормированием труда в условиях цифровизации [54,118,119].

В соответствии с предложенной моделью процесс модернизации системы нормирования сведен к ряду последовательно выполняемых этапов:

1. Определение цели изменений, какой объект системы нормирования требует пересмотра;
2. Анализ существующей системы, оценка ее результативности и определение «узких» мест;

3. Расчет потенциальных показателей производительности труда после внедрения изменений в систему нормирования;

4. Определение поэтапных действий по модернизации системы нормирования с детальным описанием процессов;

5. Реализация запланированных изменений;

6. Контроль и оценка результатов модернизации системы нормирования труда.

Неотъемлемой частью реализации приведенной модели модернизации системы нормирования труда является организация эффективной системы мониторинга, основным результатом которой являются данные по действующим нормативам на предприятии, их определение и анализ, учет. На уровне предприятия для сбора, анализа информации мониторинга по нормированию труда возможно использование стандартных программ Microsoft Office, а также электронных сервисов и специализированных информационных систем. Следует отметить, что авторами методики все данные мониторинга подразделяются на переменную и постоянную составляющие. К условно-постоянным данным возможно отнести размер часовых тарифных ставок, нормативы времени, утвержденные на выполнение тех или иных основных операций, величины поправочных коэффициентов для расчета взаимосвязанных нормативных показателей и норм труда для управленческих и вспомогательных процессов. К переменной же части могут быть отнесены такие показатели, как длительность отдельных операций конкретного исполнителя, длительность выполнения конкретных видов работ и величина потерь рабочего времени из фотографии рабочего дня сотрудника, продолжительность отдельных элементов производственных операций и объемы выпуска продукции за рабочую смену, определенные расчётным методом и прочие показатели.

В современных условиях существуют программные продукты, которые помогают в рамках реального предприятия реализовать цифровизацию процесса нормирования труда. Основными объектами подобной цифровизации могут выступать такие процессы, как:

- определение нормативов по труду при производстве новых видов продукции, а также внедрении современных производственных, обслуживающих или управленческих технологий;

- формирование базы нормативных документов для организации процесса нормирования труда;

- обработка фактически полученных затрат рабочего времени на выполнение тех или иных операций;

- формирование аналитической отчетности о состоянии нормирования труда и действующих значений нормативных показателей.

Основные задачи систем учета рабочего времени (СУРВ):

- Повышение эффективности работы сотрудников (результативность, уровень дисциплины), расстановка приоритетов в решаемых задачах;

- Защита данных от внешних угроз;

- Выявление слабых мест менеджмента, так детализированные отчеты позволяют выяснить, кто и чем занимается, какие задачи и процессы отнимают у команды больше всего времени. Понимание этого дает руководству возможность принять адекватные меры для оптимизации ключевых бизнес-процессов;

- СУРВ дают возможность объективно оценить результативность сотрудника и определить на этом основании размер оплаты труда, соответствующий реальным трудовым затратам и эффективности сотрудника;

- Возможность отслеживания в текущий момент времени выполняемых командой задач, своевременного перераспределения и оценки текущей эффективности конкретного исполнителя [98].

Среди современных программных инструментов, используемых для организации процесса нормирования на предприятии возможно отметить:

Группа 1: автоматизированные системы, применяемые для учета рабочего времени

Группа 2: программные средства для микроэлементного и факторного нормирования трудовых процессов

Группа 3: автоматизированные системы нормирования технических процессов [54].

Среди передовых методик, используемых предприятиями для формирования системы нормирования труда применяются следующие программные продукты, которые показали свою эффективность именно в период цифровизации бизнес-процессов:

1.1. Система сервисов учета рабочего времени Инсайдер [123].

Система всю активность делит на продуктивную и непродуктивную. Цель программы – повысить эффективность сотрудников, не создавая ощущения тотального контроля. Программа эффективно используется как промышленными предприятиями, так и компаниями IT-сферы и сферы оказания услуг.

1.2. Программа Kickidler [13]

Система учета рабочего времени сотрудников, основной задачей которой является автоматизированный контроль использования рабочего времени сотрудниками компании по средством полного набора программных инструментов для мониторинга рабочих компьютеров сотрудников с целью обнаружения использования его в нерабочих целях [294].

1.3. Программа ActivTrak [290]

Программное обеспечение для повышения производительности трудовых процессов, в том числе управленческих, основной функцией которого является мониторинг активности,

аналитические процессы производительности труда сотрудников, контроль безопасного для компании поведения сотрудников на рабочем месте, также программа позволяет не только формировать, но и анализировать данные учета рабочего времени сотрудника, полученные через удаленный доступ к ПК [291].

1.4. Программа Hubstaff [295]

Система отслеживания времени, мониторинга заданий, автоматической оплаты труда, расширенными отчетами, отслеживанием в режиме реального времени. Данная программа имеет широкие возможности применения в рамках компаний с относительно небольшим штатом сотрудников, для которых характерен удаленный формат работы, что особенно актуально стало в период пандемии и ограничительных мер [295].

1.5. Программа DeskTime Pro [293]

Онлайн-система для отслеживания использования рабочего времени, оценки выполненных этапов и в целом понимания реализации проекта, анализа показателей эффективности рабочего времени, формирования различных форм отчетности. Также данная программа эффективно используется для оценки использования рабочего времени удаленными сотрудниками.

1.6. Система Toggl [299]

Данная программа предназначена для отслеживания времени и самоконтроля, планирования использования рабочего времени сотрудником самостоятельно. Программа создает отчеты и графики об использованном времени, позволяет планировать рабочее время. Расширенная версия эффективна может быть использована в управлении проектами, формировании отчетности и управлению командой исполнителей [300].

1.7. Программа Tmetric [298]

Система учета рабочего времени сотрудников, которая позволяет составлять бюджеты для реализуемых проектов, выставлять счета и иную первичную документацию, определять стоимость работ, составляющих проект в целом, формировать фотографию рабочего дня на временной шкале, а также в реальном времени отслеживать использование не только рабочего времени сотрудниками, но и исполнения принятых бюджетов.

Также необходимо отметить программы, используемые не только для контроля и оценки эффективности использования рабочего времени, но и для непосредственного формирования системы нормирования, в частности технологических процессов производства. Именно в данном аспекте возможно рассмотреть передовые эффективные отечественные разработки.

Так можно выделить следующие программы:

- Конфигурация «Нормировщик» для системы «1С: Предприятие 8»

Программа разработана в среде «1С: Предприятие» (версия 8) и представляет собой самостоятельно функционирующую конфигурацию 1С: Предприятие, предназначенную для учета норм времени выполнения технологических операций по изготовлению различного вида продукции и расчета трудозатрат на производство продукции в разрезе видов работ.

Система позволяет вести учет норм времени выполнения технологических операций производства продукции во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства и рассчитывать трудоемкость продукции в разрезе видов работ и подразделений с учетом особых условий труда.

Базовыми данными для работы программы являются нормы времени выполнения технологических операций и принятые на предприятии тарифные сетки, в которых фиксируются расценки на операции (виды работ) в зависимости от квалификационного разряда.

- Система нормирования трудозатрат АСКОН

Программа разработана компанией Аскон, специализирующейся на комплексной автоматизации как технологических, так и управленческих процессов на предприятии [292]. Программный продукт позволяет решать задачи автоматизированного расчета затрат времени на технологические операции.

Стоит отметить, что данный перечень программных средств находится в постоянном дополнении и разработке как на уровне в целом для производственных предприятий, так отраслевом и корпоративном, которые позволяют учитывать специфику непосредственно самого производственного или управленческого процесса, а также особенности конкретных исполнителей и участников данных процессов на отдельно определенном предприятии.

Приведенные инструменты учета затрат рабочего времени лишь выборка из широкого перечня разработок, программные продукты, имеющие большую популярность, как среди международных компаний, так и отечественных. Каждая программа имеет ряд достоинств и ограничений в использовании.

Внедрение передовых технологий, программных продуктов с целью модернизации бизнес-процессов предприятия является необходимым условием, продиктованным временем и темпами развития, соответствующим понятию цифровой экономики и современного передового производства и системы управления. Результатом реализации данных изменений является снижение трудозатрат, сокращение расходной части, а также повышение производительности трудовых процессов. Основными направлениями внедрения изменений с целью повышения эффективности системы нормирования являются совершенствование системы норм и нормативов на предприятии, их «современнивание», увеличение количества сотрудников, труд которых подлежит нормированию, в том числе распространение данной методики на

обслуживающий и что особо важно управленческий персонал, разработка методики стимулирования трудовых процессов на основе эффективной системы нормирования труда.

На текущий момент времени достаточно большое количество программных продуктов способны стать основой модернизации системы нормирования труда в условиях цифровизации, но с течением времени и эти инструменты дорабатываются и модифицируются, разрабатываются еще более современных технологически с целью повышения эффективности их использования для построения и функционирования результативной системы нормирования.

2.3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ПРИМЕНЕНИЕМ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ

На современном этапе развития промышленных предприятий система нормирования труда вновь становится актуальным и эффективным инструментом регулирования внутренних процессов, а также возможностью формирования прозрачной обоснованной системы оплаты и мотивации труда, направленной на оптимизацию затрат на оплату труда и как следствие поддержание эффективности ведения деятельности.

Как было отмечено ранее в диссертационном исследовании, труд административно-управленческого персонала имеет ряд характерных особенностей, которые не позволяют для его нормирования применять стандартные методики, эффективно применимые для нормирования трудозатрат производственного персонала.

Так в первой главе исследования труд административно-управленческого персонала был определен как вид трудовой деятельности человека, направленный на а) исследование текущего состояния управляемых систем и объектов, б) прогнозирование их поведения в контексте прогнозируемой динамики внешнего окружение, в) принятие и организацию исполнения управленческих решений, ориентированных на достижение заданных на определенные даты количественных показателей деятельности управляемых систем и объектов.

Стоит отметить, что развитие цифровой экономики прямо влияет на содержание административно - управленческого труда, его особенности и отличительные характеристики от других видов трудовой деятельности человека, в частности, особенностью называется умение настраивать и использовать информационные потоки. Анализ научной литературы, приведенный в первой главе исследования показал, что содержательная характеристика данной категории труда как вида трудовой деятельности проработана в малой степени, что не позволяет разрабатывать и применять современные методики нормирования труда. Также в настоящий момент времени российская наука не принимает в должной степени во внимание тенденции

цифровизации, создания цифровой экономики, автоматизации и роботизации бизнес-процессов в коммерческих организациях в отношении понятия и содержания труда руководителей, специалистов и служащих как особого вида трудовой деятельности человека. При этом широкое применение современных цифровых технологий коренным образом меняет содержание труда административно-управленческого персонала.

Сущность процесса нормирования трудозатрат заключается в достижении оптимального соотношения количества привлеченного труда для выполнения определенного объема работ и соразмерной оплаты за данный труд, обоснованного соотношения, которое позволит сдерживать затраты и себестоимость в определенном пределе и предоставит возможность компании получить запланированный уровень прибыли и эффективности деятельности.

Также в первой главе исследования были описаны основные подходы к нормированию административно-управленческого труда, предлагаемые российскими и зарубежными учеными.

В таблице 1 приведен анализ основных подходов к формированию системы нормирования труда административно-управленческого персонала (управленческого труда), достоинства и ограничения в их применении (Приложение 1).

Стоит отметить, что каждый из описанных подходов не имеет на текущий момент широкого применения в силу того, что в большинстве случаев методы разрабатывались под конкретные предприятия или отрасли и имели трудности с применением в других отраслях, либо исходно подход имел в большей мере теоретическое обоснование, а в меньшей мере практическую значимость и возможность широкого применения.

Анализ приведенных подходов, в том числе методик и инструментов нормирования труда административно-управленческого персонала, позволяет сделать вывод о необходимости разработки концептуально новой модели нормирования, которая бы была основана на ранее предложенных подходах, используя положительный опыт, но в сочетании с принципиально новыми элементами, характерными для современного этапа развития экономики и деятельности промышленных предприятий, основой которого является внедрение технологий, автоматизация процессов, бизнес-моделирование.

Из приведенных в аналитической таблице подходов к нормированию управленческого труда (Приложение 3) наиболее интересной для дальнейшего направления исследования представляется методика, учитывающая процессный подход, выстраивание бизнес - моделей как производственных, так и управленческих процессов (реинжиниринг бизнес-процессов), а также подход, учитывающий современные тенденции ведения бизнеса (цифровизация, автоматизация и пр.).

В рамках диссертационного исследования предлагается следующая концепция нормирования трудозатрат административно-управленческого персонала (Рис. 4)



Рисунок. 4. Концептуальный подход к разработке модели нормирования трудозатрат административно - управленческого персонала
 Источник: разработано автором

Как представлено на рис. 4 основой концепции построения модели нормирования является реинжиниринг бизнес-процессов, в рамках которого для руководителя каждого уровня, служащего, специалиста определяется набор основных функциональных обязанностей. В данной концепции – это отправная точка выстраивания модели нормирования.

Управленческий труд (труд административно-управленческого персонала), как было определено ранее, имеет ряд специфических особенностей, одной из которых является его разнообразность, в связи с чем операции и процедуры, характеризующие содержание этого труда, трудно поддаются четкой классификации и типизации. К тому же круг управленческих операций непрерывно расширяется, а сами операции видоизменяются вследствие, с одной стороны, трансформации методов управления и областей их применения и, с другой стороны, в связи с возрастающим использованием новых технических средств хранения, передачи, накопления, обработки информации. Революционные изменения в содержание операций, процедур труда административно-управленческого персонала вносит компьютерная техника, дающая возможность внедрять принципиально новые информационные технологии.

Предлагаемая концепция предполагает реинжиниринг внутренних бизнес-процессов как производственных, так и управленческих операций. Данное направление является актуальным, характерным для большинства передовых промышленных предприятий. Управление на основе формирования бизнес-процессов – эффективный инструмент ведения бизнеса, отражающий функциональные взаимосвязи во внутренней структуре, содержание процессов, промежуточные результаты и итоговые цели. Данный подход позволяет абсолютно однозначно отразить цепочку действий, требуемые ресурсы для достижения определенной цели, выполнения поставленной задачи.

Но на современном этапе развития экономики нельзя не учитывать, что актуальный труд руководителей - это прежде всего деятельность по управлению современными структурами в

условиях цифровизации, автоматизации, трансформации управленческих бизнес-процессов, инновационных экосистем. Стоит понимать, что цифровизация и внедрение инноваций не ограничивается только производственными процессами, но затрагивает и управленческие процессы. Современная модель нормирования невозможна без учета данного влияния.

Исходя из описанной концепции определена следующая модель нормирования труда административно-управленческого персонала (Рис.5).



Рисунок 5. Модель нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов с применением информационно-технологической платформы

Источник: разработано автором

Основные компоненты предлагаемой модели нормирования управленческого труда:

1. Реинжиниринг бизнес-процессов

Базисом предлагаемой в диссертационном исследовании модели является инжиниринг (в случае если это первичная разработка бизнес-процессов) или реинжиниринг бизнес-процессов как основных производственных, так и управленческих. На основе выстроенных бизнес-процессов и в целом бизнес-модели деятельности предприятия следующим этапом будут определены функции для каждого управленческого работника.

Именно данный этап отражает принципиальное отличие предлагаемой модели от разработанных ранее подходов, так как позволяет учитывать актуальные для современного этапа ведения бизнеса бизнес-моделирование всех процессов предприятия и необходимость использования передовых технологий, значительно повышающих эффективность деятельности в условиях цифровой экономики.

Бизнес-процесс в контексте предлагаемой модели стоит рассматривать как многократно повторяющаяся, логически связанная последовательность действий, направленная на создание ценности и формирование результата.

Под инжинирингом бизнес-процессов понимается процесс проектирования производственного проекта или технической системы, создания инновационного объекта, который может включать инженерно-консультативные услуги по подготовке, обеспечению процесса производства и реализации продукции, инфраструктурных и прочих объектов. Следует отметить, что инжиниринг – довольно молодое и перспективное направление развития предприятий.

Понятие реинжиниринга в свою очередь определяет усовершенствование ранее разработанных на основе инжиниринга бизнес-процессов, их модернизацию с целью повышения качества и эффективности процессов. Потребность в данном процессе обусловлена стремлением к инновационному развитию компаний, необходимостью усовершенствования продукции или услуги, а также активным внедрением автоматизированных программных продуктов и технологий в процесс производства продукции.

Согласно теории реинжиниринга бизнес-процессов BPR (business process reengineering) «реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

Для более четкого разграничения двух этих понятий следует отметить, что инжиниринг является актуальным инструментом для построения бизнес-процессов и проектов для предприятий с нуля, в свою очередь реинжиниринг – уже сформированную систему бизнес-процессов коренным образом пересматривает, модернизирует прежде всего с целью повышения эффективности данных процессов.

Инжиниринг и реинжиниринг направлены прежде всего на «выстраивание» бизнес-процессов не только производственных, но и управленческих и административных, с помощью данных инструментов можно повышать их эффективность.

Одним из инструментов повышения эффективности деятельности на текущем этапе развития является нормирование трудозатрат, которое и предлагается реализовать на основе результатов реинжиниринга бизнес-процессов.

Данный подход был предложен белорусскими специалистами Бабеня И.Г. и Савицкой Т.Б. [48] (Витебский государственный технологический университет) и стоит отметить, что он на текущий момент времени является наиболее эффективным инструментом для определения трудозатрат руководителей и специалистов, понятным в реализации и снимающим ряд вопросов по возможности или невозможности нормирования управленческого труда, которые возникают при реализации других методик.

Внедрение на предприятиях современных систем менеджмента качества предполагает использование концепции процессно-ориентированной организации, которая лежит в основе

инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Он позволяет рассматривать процесс управления на различных уровнях как непрерывную цепь взаимосвязанных управленческих функций (бизнес-процессов), которые в свою очередь представляют собой последовательность действий, направленный на получение заранее определенного через цели деятельности компании результата.

Укрупненно все бизнес-процессы возможно разделить на следующие группы:

1) Основные. Они же — операционные. Связаны с обслуживанием клиентов и приносят компании деньги. Основной бизнес-процесс протекает с момента первого контакта с заказчиком до завершения сделки.

2) Поддерживающие бизнес-процессы компании. Их также называют обеспечивающими или сервисными. Они не приносят прибыли, а наоборот, съедают деньги. Например, работа HR, бухгалтерия, АХО. Они нужны, чтобы работали основные процессы.

3) Управленческие. Это организационные бизнес-процессы, связанные с разработкой целей, стратегии и развитием компании.

Как итог для компаний, реализующих процессный подход, является инжиниринг / реинжиниринг бизнес-модели всей компании, состоящей из определенного количества бизнес-процессов. При этом управление становится прозрачным для исполнителей, появляется четкое понимание роли и результата каждого сотрудника в системе процессов, происходящих на предприятии. Система нормирования, основанная на исследовании бизнес-процессов в узком понимании, и бизнес-моделей предприятий в широком понимании, является более объективной и обоснованной для сотрудников, а система стимулирования, основанная на подобном процессе, является прозрачной и позволяет реально повысить мотивацию персонала, как производственного, так и административно - управленческого труда.

2. Функциональная составляющая

Предлагаемая модель нормирования труда административно-управленческого персонала в основе имеет набор функций, из которых сформирована деятельность определенной категории управленческого персонала, служащих или специалистов. Функции по каждой конкретной должностной позиции формируются из разработанных на первоначальном этапе бизнес-процессов. Стоит заметить, что в модели предлагается наряду с управленческим трудом рассмотреть категории служащих и специалистов (труд административно-управленческого персонала), так как зачастую в реальных компаниях данные категории взаимосвязаны и часто функционал пересекается вне зависимости от наименования должности и определения в организационной структуре к той или иной категории.

Среди трудовых функций административно - управленческого персонала следует выделить:

1. планирование — определение целей, разработка стратегии, составление планов;
2. организация — группирование заданий, распределение ресурсов, полномочий и ответственности, проектирование структуры;
3. координация — взаимная увязка действий людей и подразделений;
4. руководство — мотивация и стимулирование подчиненных, направление их действий, разрешение конфликтов в коллективе, выбор эффективных каналов взаимосвязи;
5. контроль — сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив.

3. Оценка времени реализации трудовой функции с использованием информационно-технологической платформы (ИТП)

Информационно-технологическая платформа цифрового производства — это образующая единое информационное пространство для сбора, обработки, накопления и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса, явления, информационного продукта, а также распространение информации и способы осуществления таких процессов и методов (ФЗ № 149-ФЗ).

Информационно-технологическая платформа в предлагаемой методике состоит из трех компонент:

- 1) методическая составляющая (методы нормирования, справочники и т.п.),
- 2) информационные источники (внешние данные, управленческая отчетность и пр.)
- 3) конкретные программные продукты, которые используются для расчетов и стимулирования управленческого персонала.

Информационно-технологическая платформа в данном контексте означает базовую комбинацию информационного, технологического, а также программного и технического обеспечения (аппаратные средства, линии телекоммуникаций, периферийное оборудование), которые совместно обеспечивают организацию, контроль, оценку, результаты всех процессов, протекающих на предприятии. Применение информационно-технологической платформы позволяет снизить трудозатраты, оптимизировать взаимодействие между подразделениями, ускорить совместное выполнение работ и получение требуемого результата.

Особенно актуальным становится применение средств цифровых коммуникационных платформ в условиях удаленных территориально подразделений компании, исполнителей процессов, а также в условиях дистанционного выполнения ряда функций в связи с внешними ограничениями (например, карантинные мероприятия по пандемии и пр.).

Существует ряд принципов построения информационно-технологической платформы, которые были учтены при формировании методики:

Первый принцип: модульность информационно-технологической платформы. Модульность предполагает возможность по мере разработки бизнес-модели (бизнес-процессов) внедрения новых информационно-технологических средств, что не нарушит деятельность первоначально сформированной системы, а только улучшит показатели ее функционирования такие как, оперативность принятия решений, скорость выработки решений, обработки поставленных задач и пр.

Второй принцип: гибкость программного обеспечения. Данный фактор необходимо учитывать при формировании платформы в силу огромного количества программных продуктов, используемых современными предприятиями для внутренних процессов. Выбор каждого предприятия является индивидуальным, компании отдают предпочтения тем или иным программным продуктам, выделяя для себя преимущества их использования по сравнению с аналоговыми продуктами.

Третий принцип: организация дистанционного доступа с использованием современных устройств, хранения информации в течение продолжительного времени и возможность ее использования для анализа и обработки при необходимости.

Но стоит отметить, что на эффективность использования в предлагаемой методике данного инструмента зависит от уровня технологической оснащенности в целом на предприятии, а также психологического фактора, то есть готовности самих сотрудников внедрять и использовать современные технологическое и программные средства, внесения изменений в устоявшиеся процессы, что может быть ограничено квалификационным уровнем самих сотрудников и руководителей компании.

В предлагаемой модели нормирования труда административно-управленческого персонала информационно-технологическая платформа представлена следующим образом (Рис.6):



Рисунок.6. Информационно-технологическая платформа модели нормирования административно - управленческого труда
Источник: разработано автором

4. Определение нормы труда административно-управленческого персонала расчётным путем

Норма труда административно - управленческого персонала - результат реализации модели нормирования на основе анализа основных выполняемых функций и расчета показателей трудозатрат на базе разработанных бизнес-процессов информационно-технологической платформы.

Значение времени реализации каждой функции по должностной позиции определяется методом фотографии рабочего времени с помощью современных программных продуктов, в дальнейшем оно используется как база для расчета нормы по формулам.

Формулы для расчета нормы трудозатрат позволяют учитывать различные для категорий управленческого персонала нормообразующие факторы. Как итог расчётным путем определяем норму трудозатрат для конкретной категории управленческих работников.

Укрупненно формулу для расчета нормы возможно представить следующим образом: (5)

$$H_{\text{тр}}^{\text{АУП}} = (t_{\text{упр}} + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}}) \times k_{\text{попр.}}, \quad (5)$$

где $H_{\text{тр}}^{\text{АУП}}$ – норма трудозатрат административно-управленческого персонала, час.

$t_{\text{упр}}$ – усредненное значение затрат времени на управленческие операции (определено через систему «Битрикс 24» из отчетов аналитическим методом), нормо-час

$k_{\text{попр.}}$ – поправочный коэффициент, учитывающий нормообразующие факторы:

- технические факторы, определяемые в большей мере средствами труда (передовые технологии, применяемая техника, оборудование, программные продукты и пр.);
- организационные факторы, определяемые организацией рабочего места, разделением обязанностей и функционала, распорядком дня и т.д.;
- экономические факторы, формирующие экономическую эффективность внедряемых норм труда через рост производительности труда, сокращение затрат на заработную плату и величины фонда оплаты труда, материальное стимулирование к труду работника;
- психофизиологические факторы, определяемые личностными и физическими характеристиками работников (пол, возраст, рабочий темп, индивидуальные особенности);
- социальные факторы, определяемые характеристиками работника, его культурным и техническим уровнем, опытом, стажем работы, а также некоторыми характеристиками организации производства и работы, а именно содержание и привлекательность работы, мотивацией и заинтересованностью работника и т.д. специфику деятельности направления (географические условия, объемы лома и вторичного сырья, транспортная доступность, динамика изменения деятельности и пр.).

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (работа в системе Битрикс 24, обработка полученной информации и отчетности, формирование сводных отчетов, согласование поставленных задач, участие в бизнес-процессах в целом по компании и пр.), нормо-ч.

$t_{\text{орг}}$ – усредненное нормативное время на выполнение организационных процедур (организация условий работы производственных направлений, разработка мероприятий по повышению эффективности работы направлений, внедрению инновационных технологий, оборудования, процессов производства работ, контроль работы руководителей направлений и пр.), нормо-ч.

Необходимо отметить, что учет в формуле нормообразующих факторов позволяет дифференцировать нормы времени для сотрудников одной управленческой должности, но выполняющих обязанности в различных условиях. Для конкретного предприятия формула

расчета нормы может состоять из различных компонентов, также и набор нормообразующих факторов может варьироваться.

Как результат использования всех выше указанных компонентов модели на выходе компания получает конкретное значение нормы трудозатрат определенной категории управленческого персонала, специалистов или служащих, которое в свою очередь может быть использовано в дальнейшем как один из элементов системы стимулирования труда.

Предложенная модель получения норм труда административно - управленческого персонала имеет ряд преимуществ, среди которых следующие:

1. Управленческий труд в предлагаемой модели рассматривается с позиции прежде всего интеллектуального труда по управлению сетевыми структурами, как результата научно-технического процесса, а также трансформации технологических и управленческих бизнес-процессов.

2. Нормирование осуществляется на основе функциональных, структурных и организационных моделей управленческих бизнес-процессов, что позволяет по результатам проведенной оценки устранить избыточные функции, дублирование существующих, а также сформировать идеальную бизнес-модель определенного процесса или компании в целом.

3. В предлагаемой модели предусматривается использование передовых цифровых технологий, информационных систем как для организации самого процесса управления или обслуживания, так и для получения результатов бизнес-процессов, оценки и анализа.

4. Предлагаемая модель обладает существенной степенью объективности и прозрачности, для сотрудников изначально определены условия и требования, их роль в бизнес-процессах и в целом в бизнес-модели предприятия, конкретные результаты их функционирования, как результат для каждого сотрудника на должностной позиции определяется норма трудозатрат, учитывающий всю специфику как выполняемых им функций, так и самого процесса управления или обслуживания.

5. Полученное нормативное значение трудозатрат является объективной оценкой для дальнейшего участия в методике материального стимулирования, основанной на выполнении прежде всего нормативного значения по времени на управленческие или организационные операции. Система стимулирования при подобном подходе является обоснованной, опирающейся на фактические показатели, отражающие вклад сотрудников в результат и в процесс получения данного результата.

Современные специалисты в области нормирования трудовых процессов отмечают, что на текущий момент времени нет единого эффективного подхода нормирования трудозатрат управленческого персонала, что связано и особенностями самого вида подобного труда, но и с ограничениями, которые возникают при попытках применения к нормированию методик,

разработанных и показавших свою эффективность в отношении производственного персонала. Предлагаемые современными учеными подходы не получили широкого практического применения в виду наличия проблемных моментов в реализации.

Предлагаемая модель – результат комплексного анализа ранее разработанных подходов, сочетающий положительный опыт в разработке методик нормирования управленческого труда, но при этом включающий ряд инновационных инструментов и подходов, что позволяет ему сократить выявленные ранее в методиках недостатки, повысить эффективность и объективность полученных результатов нормирования труда управленческого персонала, специалистов и служащих.

2.4. ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА КАК ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Реализация системы нормирования труда на предприятии имеет целью оптимальное использование ограниченного количества ресурсов предприятия, прежде всего трудовых. С одной стороны, компания при использовании системы нормирования труда ставит задачу повышения производительности труда, тем самым стремясь получить от персонала максимум эффективности. Но при этом с другой стороны, зачастую одной из основных целей нормирования является сокращения затрат на трудовые ресурсы. Если же посмотреть на ситуацию со стороны работника предприятия, то система нормирования для него должна выполнять роль прежде всего основы мотивации к труду, базы для системы стимулирования трудовой деятельности [169]. Тем самым доказывается сложная, неоднородная суть самой системы нормативов и норм труда.

Система нормирования должна находиться в определенном балансе между интересами с одной стороны собственников и управленцев бизнеса, а с другой стороны – работников как рабочих профессий, так и специалистов, и управленческого персонала.

Нормы труда должны учитывать весь спектр самых различных факторов, оказывающих влияние на ее величину, среди них можно отметить социальные, технологические, экономические, организационные, психологические аспекты. Среди всех факторов основную решающую роль при формировании значения нормы труда играет техническое обоснование, в рамках которого производится моделирование процесса труда, организация рабочего места и определение оптимального использования рабочего времени [55].

Экономический фактор процесса нормирования также значим с позиции эффективной системы управления, так нормирование подразумевает построение организационной структуры и распределение ресурсов (трудовые и временные) таким образом, чтобы была возможность с одной стороны сократить текущие затраты на труд, входящие в состав себестоимости и тем самым получить объем прибыли выше запланированного, а с другой стороны повысить

эффективность внутренних процессов (оптимальное распределение сотрудников, использование рабочего времени с повышенной производительностью и пр.).

Но также не стоит забывать и о социальной стороне вопроса. Для современного предприятия важно с позиции сохранения сотрудников поддерживать благоприятную социальную и психологическую среду. Так для персонала является зачастую определяющим фактор социального обеспечения. Компания должна предоставить сотруднику условия организации труда, соответствующие законодательным актам, а также оптимальному распределению времени труда и отдыха, сбалансированную интенсивность труда и реальное выполнение установленных трудовых нормативов, гарантии сохранности здоровья [55]. Все выше перечисленное позволит сохранить заинтересованность сотрудников предприятия в труде и определит их нематериальную мотивацию к труду, как результат позволит добиться повышенной производительности и эффективности трудового процесса, выраженное в повышенном объеме выпуска продукции, увеличенном количестве или качестве выполняемых трудовых функций.

В рамках установленных норм для сотрудника предприятия важно иметь возможность показать все свои способности, раскрыть потенциал, творческую составляющую своей деятельности. Нормы времени не должны быть жесткими рамками, которые не дают возможности потенциального роста производительности, они должны стимулировать сотрудника более эффективно использовать его рабочее время. Таким образом, система нормирования труда напрямую связана с мотивацией сотрудника к повышению производительности труда.

Стоит также отметить, что система нормирования труда имеет важный организационный аспект, выраженный в оптимальном формировании состава работников, распределении сотрудников по участкам производства или управления, основной целью чего является повышение производительности не конкретного работника, а всего коллектива и предприятия в целом. Нормирование - это важный элемент организации труда и заработной платы.

Среди основных задач реализации системы нормирования труда являются:

- определение потенциала роста производительности и эффективности трудового процесса как через мотивацию к труду, так и через внедрение передовых технологий производства;
- возможность расширения сферы применения нормирования труда не только среди всех категорий рабочего или производственного персонала, но и управленческих работников и специалистов;
- разработка современных соответствующих производственным реалиям производства норм и нормативов, методов нормирования труда различных категорий сотрудников, «осовременивание» базы нормирования;

- организация своевременного пересмотра норм и нормативов по труду в соответствии с внедрением передовых технологий производства и повышением уровня квалификации работников;

- разработка системы стимулирования и материального, и нематериального характера, основанная на оценке выполнения норм, повышающая мотивацию сотрудников предприятия к повышению эффективности работы, производительности [114].

Таким образом, следует отметить, что процесс как разработки и принятия, так и использования, оценки выполнения норм труда затрагивает интересы всех сторон: и собственника / управленца, и работника производственного, управленца или служащего. Но при должной организации нормирования результатом будет и повышение мотивации сотрудников к труду, и повышение производительности труда, так и выработка оптимальной системы стимулирования, что приведет к формированию оптимального размера себестоимости, обоснованной нормами трудовых процессов, что в свою очередь позволит получить запланированный уровень прибыли и потенциально повысить его.

В рамках изучения вопроса связи результатов нормирования труда с мотивацией и в дальнейшем с системой материального стимулирования сотрудников было проведено социологическое исследование. Основная задача исследования – определение связи мотивации с системой нормирования труда.

Для исследования был выбран метод анкетирования.

Для описания проблематики было отобрано 5 промышленных компаний:

1. ООО Производственное объединение «УралВторМет» (г.Екатеринбург)
2. ООО «МеталлХимТрейд» (г.Пермь)
3. ООО «РосМетТрейд» (г.Пермь)
4. ООО «МетОптТорг» (г.Пермь)
5. ООО «Армада» (г.Когалым).

Анкетирование прошли более 50 человек, среди которых руководители предприятий, производственных подразделений, руководители региональных дивизионов, сотрудники планово-экономических и финансовых служб, работники служб логистики и непосредственно менеджеры по производству работ на производственных участках.

Результаты анкетирования приведены ниже:

1. Опыт работы в промышленной сфере компаний (длительность ведения хозяйственной деятельности) (Рис.7).

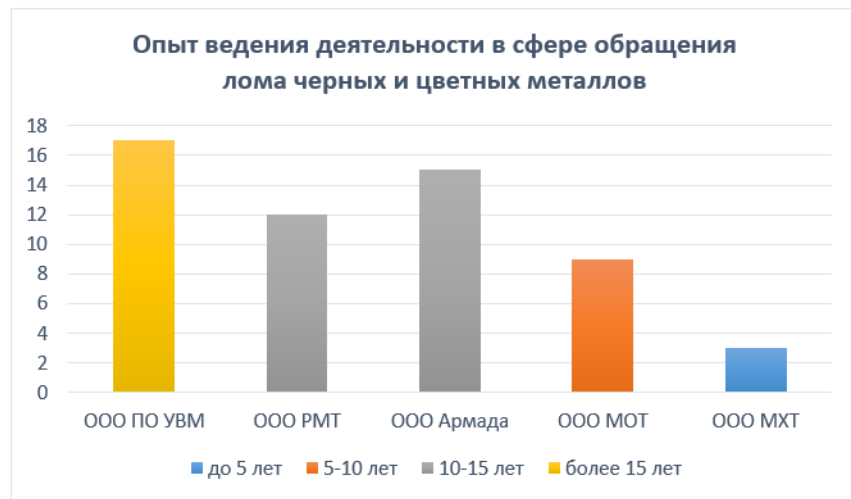


Рисунок 7 – Опыт компаний-респондентов в промышленной сфере
Источник: составлено автором

2. Должностной состав участников опроса

Среди опрошенных сотрудников компаний большинство – руководители на уровне производственных участков (мастера / менеджеры по отгрузкам), основная задача которых организация производственного процесса на местах (в различных регионах), контроль выполнения работ, предоставление первичных документов по производимым работам. Также стоит отметить, что именно данная категория сотрудников через управленческие навыки «формирует» основной доход организаций на местах производства работ.

Следующая по численности опрошенных категория – руководители / главные специалисты планово-экономических, финансовых, бухгалтерских служб компаний. Данная категория входит в административно-управленческий аппарат, через них проходят планы и фактические итоги работы как подразделений, так и компании в целом. Данная категория работников может критично оценить соотношение затраты – результат, определить влияние как внешних, так и внутренних факторов на итоговые показатели деятельности предприятия, в частности имеют возможность соотнести к примеру затраты на труд с результатами данного труда, определить показатели производительности труда и оценить его эффективность.

Порядка 13% опрошенных – руководители территориальных дивизионов, контролирующих и направляющих деятельность менеджеров на местах, а также решающие экономические, финансовые, задачи планирования, транспортного обеспечения и прочие в управляющей организации. Эти сотрудники являются своеобразным мостиком между управляющей компанией с бюрократическим штатом и линейными производственными руководителями на местах.

Руководители производственных подразделений, курирующие работу руководителей дивизионов в целом, выполняющие обязанности по производственному управлению в компании составили 9%, а сотрудники транспортно-логистических подразделений – 11%.

Категория руководителей компаний составила 5%, охватив при этом фактических управляющих менеджеров всех выше указанных компаний (Рис.8).



Рисунок 8 – Должностной состав респондентов
Источник: составлено автором

3. Отвечая на вопрос «Какие трудности наиболее актуальны и ощутимы в процессе ведения деятельности в выбранной сфере (переработка и обращение лома цветных и черных металлов)?» среди большинства сотрудников компаний было определено законодательное регулирование работы в данной сфере деятельности (ограничения, планируемая биржевая продажа, налогообложение, попытки государственных властей взять сферу под контроль) 70 %. Также 68 % респондентов отмечают среди актуальных проблем сокращение цены реализации продукции компании и рост себестоимости ее приобретения, таким образом доходность высокими темпами имеет тенденцию к сокращению. Руководители предприятий отмечают среди глобальных проблем – воздействие санкций, оказавших воздействие на реализацию продукции за рубеж, тем самым резко сократив спрос на внутреннем рынке.

Среди основных внутренних проблем для предприятия выделяют:

- отсутствие профильных специалистов;
- рост себестоимости за счет увеличения стоимости услуг (транспортировка, расходные материалы, инструментарий и сырье для производства работ по переработке лома, повышение стоимости основных фондов – станки, оборудование прежде всего и пр.);

- непрозрачная система оплаты труда руководящего состава, который в большей мере формирует фонд оплаты труда (на низкую заработную плату сотрудники не идут, высокая оплата не является мотивирующим фактором, если не привязана ни к чему) и пр.

4. Более детально рассмотрим вопрос о системе нормирования труда: существует ли такая система в компании и какие основные трудности при ее реализации (Рис.9).



Рисунок 9 – Необходимость внедрения системы нормирования
Источник: составлено автором

Так 11% среди опрошенных сотрудников различного должностного состава отмечают, что внедрение системы нормирования труда является необходимым для компании. Отмечают именно необходимость в нормировании труда административно - управленческого персонала с целью формирования оптимального уровня затрат на оплату труда и повышения производительности управленческого труда, а также создания прозрачной системы мотивации сотрудников и адекватной системы стимулирования, основанной на объективной оценке результата (эффективности) деятельности.

Но стоит отметить, что большинство из опрошенных понимают необходимость системы нормирования, результативность этого инструмента в управлении и трудозатратами, и производительностью, и себестоимость готовой продукции в конечном итоге, но не видят возможности применения подобных систем на предприятиях лома цветных и черных металлов, осознают, что нет нормативной базы для построения подобных систем, требуемых для данного процесса специалистов по нормированию, которые бы могли учесть специфику отрасли и ведения деятельности.

5. На диаграмме приведены данные опроса об основных направлениях повышения заинтересованности людей в эффективной работе (Рис.10).

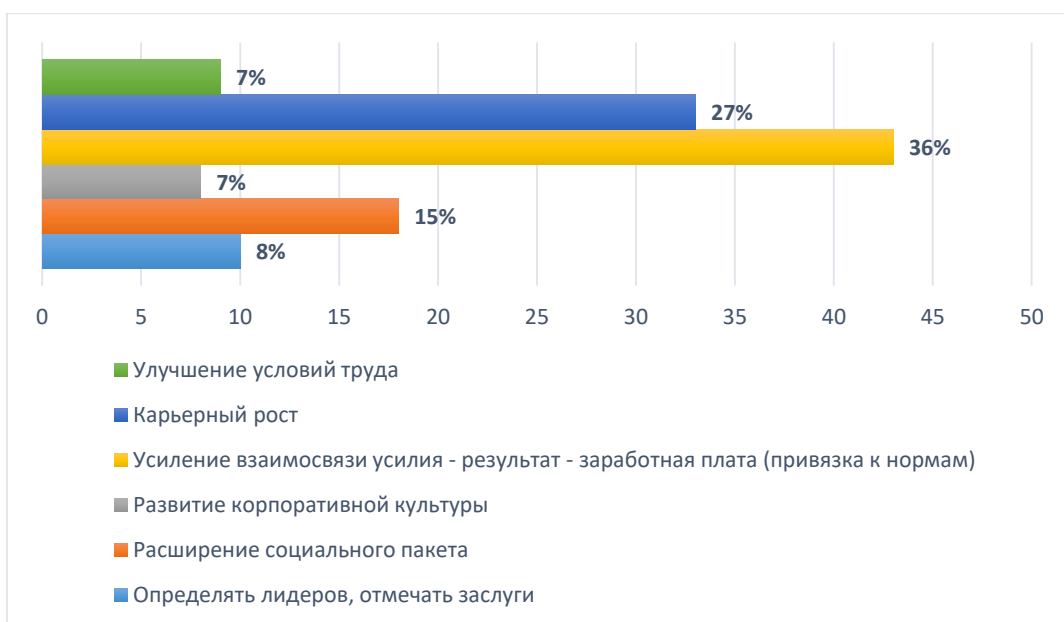


Рисунок 10 – Основные направления увеличения мотивации
Источник: составлено автором

Большинство опрошенных руководителей различного уровня отмечают необходимость взаимосвязи норм труда, результатов, эффективности и уровня заработной платы и дополнительных премиальных выплат. Данная система должна определять взаимосвязь мотивации сотрудников к труду, результативности их деятельности и распределения фонда оплаты в максимально прозрачной форме. Именно система нормирования в данном случае способна стать базой для формирования системы стимулирования труда.

6. Следующим был поставлен вопрос о том, что конкретно не удовлетворяет сотрудников в системе оплаты труда и системе стимулирования (Рис.11).



Рисунок 11 – Основные причины неудовлетворенности действующей системой оплаты труда
Источник: составлено автором

Как видно из представленных данных в целом размер оплаты труда оценивается сотрудниками как достойный и выше среднего по региону, но явно прослеживается отсутствие

распределения ФОТ по результативности производимых работ, необходимость внедрения системы оценки эффективности труда – размер заработной платы, именно это позволит повысить уровень мотивации сотрудников к труду, стремление повышать не только свою эффективность, но и уровень квалификации и образования.

Данное анкетирование показало актуальность внедрения системы нормирования труда именно с целью формирования прозрачной системы оплаты труда, основанной на оценке и результатах работы, и уровня квалификации. Данная система позволит выстроить эффективную систему мотивации и определить основы для системы материального и нематериального стимулирования.

Таким образом, стоит отметить, что система мотивации имеет очень сложную природу, это процесс, не только основанный на материальных ценностях для сотрудников, но и мотивация на психологическом уровне, оценка удовлетворенности работой и получаемым результатам. Нормирование же в свою очередь является основой объективизма в формировании системы мотивации, той здоровой основой и базой, на которой система мотивации и стимулирования будет выстроена оптимально и обоснованно с позиции результаты – затраты – доходность.

Ранее в диссертационном исследовании была приведена разработанная модель нормирования труда административно - управленческого персонала, основанная на трех основных подходах к нормированию:

1) Нормирование труда административно - управленческого персонала на основе набора функций, которые закреплены за сотрудником;

2) Использование в качестве инструмента для определения нормы информационно-технологической платформы, которая сочетает в себе как технические средства для непосредственного определения величины нормы управленческого труда (регистрации), так и программные средства для планирования, внутрикорпоративного взаимодействия, контроля и пр.;

3) Подход, основанный на архитектуре внутренних процессов (бизнес-моделирование).

Детальное описание модели ранее приведено, но стоит отметить, что в рамках данной работы определение самого нормативного значения трудозатрат не является конечным результатом, а целью является применение предложенного подхода для формирования эффективной прозрачной системы стимулирования труда, в частности материальной части стимулирующей надбавки оплаты труда.

Социологическое исследование, проведенное для ряда предприятий отрасли промышленности, показало, что в большинстве ситуаций, когда на предприятии отсутствует система нормирования труда, как производственный персонал, так и административно - управленческий разного уровня не имеет четкого понимания как формируется стимулирующая

часть заработной платы, но абсолютно четко определена потребность в разработке такой системы и ее внедрении.

Предприятие имеет возможность самостоятельно определить порядок исчисления, периодичность, размеры стимулирующей часть заработной платы. Так, зачастую в практике компаний используют стимулирующие выплаты за выполнение плановых показателей деятельности подразделения, компании в целом, за улучшение качественных показателей деятельности, за личный вклад сотрудников в развитие предприятия, повышение уровня эффективности и прочие варианты.

В рамках данного исследования предлагается использовать систему материального стимулирования управленческого персонала, основанную прежде всего на выполнении нормативного показателя трудозатрат и эффективного использования рабочего времени, но в сочетании с показателем выполнения планового задания, а также коэффициента, учитывающего личный вклад в развитие предприятия.

Методика определения материально-экономического стимулирования сотрудника, предлагаемая автором в диссертационном исследовании, может быть представлена следующим образом (Рис.12):



Рисунок 12. Структура оплаты труда административно-управленческого персонала.

Источник: разработано автором.

В основе формирования стимулирующей части заработной платы сотрудника лежит система ключевых показателей эффективности (KPI).

Ключевые показатели (KPI) позволяют оценить степень достижения поставленных целей перед сотрудником, а также результативность и эффективность процесса.

Основные факторы, учитываемые при определении стимулирующей части заработной платы:

1. Эффективность использования рабочего времени (KPI 1).

Для каждой категории на основе предложенной в диссертационном исследовании модели определены нормативные значения трудозатрат. Эффективность использования рабочего времени определяется через сопоставление нормы по трудозатратам и фактически затраченного

за календарный период времени на выполнение должностного функционала. При этом важным моментом является то, что необходимо учитывать не только размер трудозатрат (потраченного рабочего времени на выполнение рабочих функций), но и количественный состав (количество выполненных работ).

2. Выполнение плановых показателей (KPI 2)

Зачастую на предприятии, практикующем повременно-премиальную систему оплаты труда, как для руководителей, так и для специалистов и служащих вводятся плановые показатели деятельности подразделения или всего предприятия в целом, если невозможно в показателях выделить результативность работы подразделения. Производственные предприятия практикуют план выполнения работ по подразделениям, план выпуска продукции в целом компанией, план продаж и прочие варианты. Данный показатель позволяет управленческим кадрам четко понимать положение подразделения в общей структуре полученного результата, а также вклад в тот самый коллективный результат. Данный показатель наряду с личной эффективностью является стимулирующим фактором, но учитывающим взаимосвязь с другими подразделениями, степень кооперации и коллективного результата.

3. Вклад в развитие предприятия (KPI 3)

Помимо выполнения функционала, определенного в должностной инструкции сотрудника или в тарифно-квалификационном справочнике, достаточно немаловажным является стимулирование сотрудника к развитию как личному, так и развитию компании. Данный вклад сотрудника предлагается учитывать через коэффициент развития. Коэффициент развития конкретного сотрудника предполагается определять руководителю предприятия либо комиссии, при этом критерии будут индивидуальны для предприятий различных сфер деятельности. Для демонстрационной модели, предлагаемой в рамках исследования, предполагается использование следующих коэффициентов развития (Табл.2) (на примере отрасли лома и черных и цветных металлов):

Значение коэффициента развития	Описание условий применения значения коэффициента развития
$K_p = 0$	Руководитель выполняет только функционал, предусмотренный должностной инструкцией
$K_p = 0,25$	Руководитель внедряет использование передовых современных эффективных технологий в деятельность подразделения
$K_p = 0,5$	Руководитель активно внедряет передовые технологии в процесс деятельности подразделения
$K_p = 0,75$	Руководитель стимулирует сотрудников подразделения к повышению квалификации и использованию современных технологий, разработок
$K_p = 1,0$	Руководитель «повышает» уровень развития и эффективности не только подразделения, но и всей компании в целом

Таблица 2. Значения коэффициентов развития

Источник: разработано автором.

Предлагаемая методика определения стимулирующей части заработной платы административно - управленческого персонала возможно представить следующим образом:

По каждому руководителю формируется матрица-алгоритм расчета заработной платы сотрудника (Рис.13).

Должность		
Должностной оклад	(0)	Период
Базисная величина премии за выполнение планового задания	S	n
Трудозатраты, час / мес.	Tн	Tф n
Заработная плата	(1) + (2)	
Основная часть заработной платы	(1)=a	an
Фиксированная выплата	a	an
Стимулирующая часть заработной платы (KPI)	(2)=(3)+(4)+(5)	
1. К выполнения нормы трудовой функции (KPI 1)	b	bn=Tфn / Tн
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	(0)*bn
2. К развития (KPI 2)	c	cn
- % премиальной выплаты из оклада	d	dn
- премиальная выплата, руб.	(4)	dn*(0)/100%
3. % выполнения планового задания, % (KPI 3)	e	en
- премиальная выплата, руб.	(5)	en*S/100%

Рисунок 13. Матрица-алгоритм расчета заработной платы сотрудника
Источник: разработано автором

где a – фиксированная выплата, которую получит сотрудник вне зависимости от эффективности своей деятельности, зависит от количества отработанного времени;

b - коэффициент выполнения нормы времени, который характеризует эффективность использования рабочего времени руководителем и выполнение должностного функционала сотрудником;

c – коэффициент развития, учитывающий личный вклад сотрудника в развитие подразделения, компании в целом, внедрение технологий, инновационных методик управления и производства работ;

d – % премиальной выплаты, учитывающий выполнение нормы времени и вклад сотрудника в модернизацию, на основе которого определяется премиальная выплата из окладной части;

e – степень выполнения планового задания руководителя, специалиста или служащего, которая определяется отношением фактического выполнения и величины определенного для сотрудника планового задания (объем продаж, выручка подразделения, уровень прибыли подразделения, прибыль или уровень дохода в целом по компании и пр.)

S – % премиальной выплаты из установленного для конкретного сотрудника базисного значения стимулирующей выплаты. При этом базисное значение стимулирующей выплаты определяется руководством компании из индивидуального подхода и обоснования

степени вклада в общий результат деятельности каждого подразделения или участка, что может быть отражено в коллективном договоре или прописано в положении о премировании.

Таким образом, согласно предложенной матрицы для расчета стимулирующей части заработной платы, исходя из показателей деятельности каждого руководителя или специалиста определяется % премиальной выплаты и как итоговое значение совокупного размера заработной платы, состоящей из окладной части (фиксированной и зависящей только от отработанного времени) и стимулирующей (учитывает степень организации каждого сотрудника, эффективность использования рабочего времени, выполнение плановых показателей и участие в программах инновационного развития и модернизации подразделения или всего предприятия в целом).

Проведенное социологическое исследование на базе промышленных предприятий различных сфер деятельности показывает, что руководители не только понимают значимость системы нормирования труда, но и реально заинтересованы в ее внедрении, так как именно данная система позволит сформировать прозрачную, обоснованную, объективную систему материального стимулирования труда административно - управленческого персонала.

Предложенный инструмент в виде матрицы для расчета заработной платы позволяет учитывать, как степень выполнения требуемых должностных функциональных обязанностей и плановых показателей по результатам деятельности, так и эффективность данного труда, а также личный вклад сотрудников в развитие предприятия или находящееся под их управлением подразделение. Данная оценка является комплексной и позволяющей сформировать обоснованную систему стимулирования, понятную сотрудникам, а также мотивирующую их на личную эффективность и стремление развиваться и усовершенствовать процесс производства и управления.

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДОЗАТРАТ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИЙСКОЙ ОТРАСЛИ ЛОМА ЧЕРНЫХ И ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ

Одной из стратегически важных отраслей Российской Федерации является отрасль лома черных и цветных металлов, оказывающая существенное социально-экономическое влияние на отрасль металлургии, которая в свою очередь является основой для развития промышленности в различных направлениях. Отрасль обращения лома черных и цветных металлов отвечает за сырьевую безопасность металлургической промышленности страны, а также является фактором экологической безопасности производств и промышленных территорий.

Металлический лом черной и цветной — это выработавшие свой потенциал металлические изделия, инструмент, оборудование, машины или их металлические части, тара и упаковка из черных и цветных металлов (из чугуна, стали, алюминия и олова), отходы металлообработки (стружка, опилки, пыль), скрап, отходы производства металлов, отходы раскроя металла, отработанные аккумуляторы, потерявшие потребительские свойства провода (стальные, алюминиевые, медные).

Если описывать отрасль лома черных и цветных металлов через цифровые показатели, то можно отметить, что на сегодня отрасль это:

1. порядка 60 тыс. рабочих мест, в том числе сертифицированных (аттестованных) специалистов;
2. более 5000 производственных предприятий с активами и технологиями по переработке лома и отходов черных и цветных металлов;
3. свыше 15 млрд. руб. отчислений в бюджет в год;
4. 45 млн. тонн заготовки лома в год, 60% -ресурсная база металлургии;
5. более 20 000 предотвращенных техногенных аварий в год, связанных с образованием опасных отходов лома (взрывоопасный, радиоактивный, загрязненный лом) [1].

Особую значимость отрасли лома черных и цветных металлов можно отметить в силу следующих причин:

- металлический лом и вторичные металлоотходы являются основным сырьем для металлургических производств, именно это позволяет экономить добываемые ресурсы (железная руда, бокситы и пр.), которые являются прежде всего исчерпаемыми, также стоит

отметить значительную экономию на процессе добычи ресурсов и организации производства;

- лом и металлические отходы являются неотъемлемым элементом при производстве стали;
- через сбор и вторичное использование решается экологический вопрос, связанный с загрязнением окружающей среды отходами нефте-, газодобычи и другими производствами, осуществляется рекультивация земель и подготовка их к последующей безопасной эксплуатации [219].

Являясь исходным сырьем для отрасли металлургии, именно лом черных и цветных металлов формирует стоимость изделий металлопроката, тем самым оказывает прямое влияние на стоимость потребительских товаров.

Также отмечая важность данной отрасли для экономики страны, нельзя не указать существенное влияние на пополнение бюджета за счет налоговых отчислений от деятельности в данной отрасли. Многие годы существенная разница между стоимостью приобретения лома металлов и ценой закупа металлургическим комбинатом формировала устойчиво высокую маржу, что позволяло отнести данную отрасль к высокодоходным.

Крупнейшими компаниями на рынке лома черных и цветных металлов являются Akron Metal Group, Мет-Профит, ООО «Орис Пром», ООО «Производственное объединение «Уралвтормет», ООО «Региональные грузоперевозки», ООО «Экосистема», АО «Тройка-Мет», ООО «Южно-уральская горно-перерабатывающая компания», ООО «ТрансЛом», ООО «Квадро».

Деятельность предприятий в сфере лома черных и цветных металлов регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Постановление Правительства Российской Федерации от 3 июня 2015 года №539 (металлический лом является существенно важным сырьем для внутреннего рынка России) [2];
- Постановление Правительства Российской Федерации от 13.09.2012г. № 923 (металлический лом включён в перечень стратегически важных товаров и ресурсов) [3];
- Распоряжение Правительства Российской Федерации № 1589-р от 25 июля 2017 г. (утвержден перечень отходов производственного происхождения, которые не подлежат захоронению с целью утилизации) [4];
- Постановление Правительства Российской Федерации от 12.05.1992 г. № 306 (меры стимулирующей поддержки металлургической промышленности в том числе утверждение оплаты лома) [5].

Среди основных проблемных на текущий момент вопросов отрасли лома черных и цветных металлов являются:

1. Теневой процесс сбора лома через население. Бизнес зачастую полукриминальный, перевод в легальную форму часто является демотиватором в виду сбора налога с дохода от продажи вторсырья.
2. Экологическим законодательством установлены довольно низкие ставки норматива утилизации лома черных и цветных металлов, а также отходов производственного процесса, вследствие чего низкая вовлеченность компаний, занимающихся его сбором и переработкой, в реализацию экологической реформы.
3. Высокий уровень бюрократизации, сложности оформления и достаточно высокие тарифы на транспортировку лома черных и цветных металлов железнодорожным транспортом.
4. Низкое финансирование и уровень государственной поддержки отрасли: отсутствие государственных программ финансирования деятельности по сбору, переработке отходов производства в виде лома черного и цветного, завышенные ставки банковских продуктов для игроков рынка лома черных и цветных металлов в виду высокого риска деятельности.
5. Низкий уровень государственного регулирования отрасли лома черных и цветных металлов, неэффективно сформированная система лицензирования деятельности предприятий данной отрасли, технологическое отставание, отсутствие передового оборудования и квалифицированных кадров, способных повысить эффективность деятельности по сбору, переработке и поставке вторсырья на металлургические комбинаты.

Но также стоит отметить, что, не смотря на ряд недостатков и сложностей функционирования в сфере лома черных и цветных металлов, есть и явные преимущества от использования лома как сырьевой основы для металлургической отрасли. Среди них можно выделить:

1. Экономически для металлургических комбинатов выгодно приобретать лом в качестве сырьевой базы для своего производства в сравнении с исчерпаемыми добываемыми ресурсами. Закуп лома значительно дешевле стоимости иных добываемых ресурсов, учитывая сложность процесса добычи.

2. Экономия затрат труда в сравнении отрасли лома черных и цветных металлов и добывающей промышленности. Экономически куда более низкие затраты на сбор, переработку и транспортировку лома, нежели на добычу, разработку производственного процесса, транспортировку ископаемых ресурсов для отрасли металлургии. Ощутимая разница в уровне расходов.

3. Повышенная энергоэффективность процесса производства сплавов при использовании в качестве сырья лома металлов в сравнении с природными ресурсами.

4. Снижение экологической нагрузки предприятий отрасли металлургии: сниженное количество выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, газов [6].

Говоря в целом о российском рынке металлического лома стоит отметить тот факт, что данный рынок малоизучен, но для развития отрасли и возможности существования в ней для компаний необходимо понимание основных факторов, которые имеют влияние на данную отрасль. Среди основных глобальных факторов, оказывающих влияние на состояние отрасли лома черных и цветных металлов являются:

- объем запасов в виде металлического лома, в большей мере относительно крупных производственных предприятий;
- доступность, возможность переработки и транспортировки отходов в виде металлического лома;
- объем потребления металлического лома металлургическими комбинатами сталеного производства;
- отсутствие барьеров для реализации лома как внутри страны, так и за пределами (внешнеторговые барьеры);
- уровень закупочных цен на лом металлов.

Источником поставок на металлургические комбинаты сырья для производства могут выступать как крупные ломообразующие предприятия (промышленные гиганты, в результате деятельности которых образуется большой объем лома черных и цветных металлов), работающие через компании-посредники, которые специализируются на заготовке лома, переработке его, транспортировке и реализации, так и небольшие компании, отсутствие оборудования у которых, позволяет им осуществлять только сбор и дальнейшую транспортировку лома.

Потребителем лома металлов выступают металлургические комбинаты, через которые проходит огромный поток лома для дальнейшего использования его в качестве сырья для своего производства.

Говоря о перспективах развития отрасли лома черных и цветных металлов, можно выделить два вероятных сценария:

Сценарий 1: лом металлов определяется как невозобновляемый и конечный вид ресурса, следовательно, для достаточного объема сырьевой базы для металлургических предприятий внутри страны, необходимо снизить реализацию лома за пределы государства. С данной целью правительством реализуется программа квотирования экспорта металлического лома, а также повышение экспортных пошлин на вывоз лома за пределы РФ. В данном случае внутри страны будет скапливаться значительно большее количество лома, конкуренция на данном рынке вырастет в разы и стоимость лома за счет высокого предложения сократится. Данный факт будет

иметь однозначно положительный экономический эффект для металлургических комбинатов, для которых себестоимость производства за счет снижения затрат на сырье и материалы сократится значительно.

Сценарий 2: лом рассматривается как возобновляемый ресурс, стратегическое сырье для металлургических комбинатов, в связи с чем должен быть полный запрет на вывоз как лома в чистом виде, так и готовой продукции, содержащей металл в составе, за пределы Российской Федерации. По данным статистики внутри страны ежегодно образуется порядка 40 миллионов тонн лома черных и цветных металлов, при этом сбор, переработку и дальнейшую реализацию проходит 30 миллионов тонн, а отрасли металлургии требуется лишь 20 миллионов тонн ежегодно. Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что излишки металлического лома в любом случае будут внутри страны, невостребованные металлургическими компаниями, но способными при реализации на экспорт принести дополнительный доход, отчисления в бюджет страны, создание дополнительных рабочих мест внутри страны [220].

Оценивая ситуацию на рынке лома на текущий момент, стоит заметить, что в большей мере реализован первый сценарий, ограничивающий реализацию лома за пределы Российской Федерации. Металлургические комбинаты за счет снижения стоимости сырьевой базы получили дополнительный уровень доходности, но с другой стороны ломопереработчики испытывают кризисную ситуацию с 2019 года. Зачастую стоимость сбора, переработки, транспортировки обходится в совокупности значительно дороже, нежели доход от реализации металлургам. Именно это ставит компании-ломопереработчики в экономически нерентабельное положение, они теряют стремление к дальнейшей деятельности и ломосбору в целом.

В сентябре 2019 года Правительством РФ был подписан указ о введении квот на экспорт лома цветных и черных металлов [7], что обрушило стоимость лома внутри страны. За прошедшие без малого 3 года огромное количество средних и малых предприятий в отрасли ломосбора и ломопереработки прекратили свою деятельность в виду нерентабельного производства и невозможности покрыть понесенные затраты низкой ценой закупа лома металлургическими комбинатами.

Также стоит отметить еще один фактор, который оказал существенное влияние на текущее состояние рынка лома черных и цветных металлов – резко возросшая стоимость лома, то есть стоимость закупки вторичного сырья ломоперерабатывающими предприятиями у промышленных компаний.

Так за 9 месяцев 2018- 2019 гг. стоимость лома в виде металлической трубы выросла со стоимости 12 тысяч до стоимости 18 тысяч рублей за тонну. Что опять же поставило под вопрос рентабельность прежде всего малых и средних компаний отрасли ломозаготовки и ломопереработки, которые до всех изменений имели стабильный доход и рентабельность на

довольно высоком уровне за счет существенной разницы стоимости вторичного сырья (лом, металлическая труба различного диаметра, вторичные металлические отходы производства) и цены реализации данного сырья металлическим комбинатам, которые в свою очередь формировали свою рентабельность и эффективность деятельности на разнице стоимости сырья (лома черных и цветных металлов) и готовой продукции. Малым и средним компаниям, которые не имели больших запасов сырья на складах или в процессе переработки, для обеспечения текущей ликвидности стало необходимо реализовать металлический лом на условиях рынка с довольно небольшой рентабельностью. Именно данный факт в очередной раз поставил вопрос о глобальном сокращении затрат внутри производственного цикла при ломопереработке, возможности сокращения затрат по основным категориям: производственные расходы, расходы на заработную плату, общехозяйственные расходы, расходы на логистику и транспортировку и прочее. Только сокращение собственных внутренних расходов позволяло компаниям сохранить эффективность деятельности на определенном уровне, естественно гораздо более низком нежели до изменений на рынке.

Крупные ломозаготовительные и ломоперерабатывающие компании имели возможности продержаться в зоне привычно высокой рентабельности в течение определенного времени за счет запасов сырья на складах и в производственном цикле, приобретенных у промышленных предприятий еще до изменения стоимости по более низкой цене. Но стоит отметить, что и для данных предприятий вопрос контроля и оптимизации расходов, прежде всего внутренних, стал более чем актуальным.

Если же рассмотреть сложившуюся ситуация со стороны металлургических компаний, для которых металлический лом всегда был основным сырьем для производства продукции, то они в свою очередь, сокращая стоимость покупки лома у ломозаготовителей и ломопереработчиков, поставили под вопрос целесообразность ведения деятельности вообще по факту для последних. Ломопереработчики оказались между двумя крайностями: с одной стороны, выросшая стоимость продажи лома промышленниками, а с другой стороны пониженная цена приобретения лома металлургами. Зачастую компании сталкивались с ситуациями, чтобы для поддержания текущей платежеспособности, реализовали лом на цене ниже себестоимости его приобретения, что заведомо было убыточно для них, но и выхода иного у этих компаний не было.

Именно средние и малые компании начали изучение возможности сокращения себестоимости лома, что могло быть достигнуто через реализацию мероприятий по ряду направлений:

1. Договорная работа с промышленными предприятиями по приобретению лома и отходов производства (металлолома) по более низкой цене, чем диктовал рынок. Здесь решающим фактором становилась и репутация компании-ломопереработчика, и платежеспособность, и

стабильность ведения деятельности, и опыт и возможность выстраивания сотрудничества на взаимовыгодных условиях.

2. Оптимизация транспортно-логических затрат через выстраивание оптимальных схем транспортировки лома, возможность использования более дешевого транспорта, который иногда уступает по скорости доставки, опытная и высоко эффективная работа блока логистов внутри компании (компетенция, оснащения современными технологиями и программными средствами, репутация и пр.), возможность незначительной переработки (например, подрезка под «удобный» для транспортировки размер) лома с целью сокращения затрат на транспортировку или логистику.

3. Сокращение внутренних для компании затрат управленческого и общехозяйственного характера, а также производственных расходов. Естественно для средних компаний первая категория по оптимизации затрат в данном блоке – это статья заработная плата. Именно в этом случае появилась возможности внедрения нормирования трудозатрат прежде всего с целью оптимизации расходов на оплату труда работников, в том числе именно управленческого состава, доля затрат на оплату труда которых гораздо больше, чем по остальным категориям. Именно нормирование как инструмент в свое время хорошо забытый, но эффективный без сомнения, при грамотном внедрении и использовании позволял значительно сократить фонд оплаты труда через оптимизацию начисления и обоснование уровня оплаты труда в соответствии с нормами трудовых процессов.

Но даже не смотря на возможные варианты оптимизации расходной части и за счет этого сохранения рентабельности деятельности, многие малые и средние компании-ломопереработчики и ломозаготовители ушли с рынка данного вида деятельности, не имея достаточного объема запасов сырья на складах, а приобретение лома у промышленных предприятий по более высокой стоимости, чем дальнейшая реализации металлургическим комбинатам являлось изначально убыточным видом деятельности.

Еще одним факторов, оказавшим существенное влияние не только на рынок металлического лома и трубы, но и в целом на всю экономику России и глобальную экономику, стала пандемия COVID 19. Данный факт еще в большей мере вывел на первый план задачи оптимизации внутренних для компании расходов, в том числе расходов на заработную плату.

Также нельзя не отметить на текущий момент времени глобальное влияние оказывает на отрасль проведение специальной военной операции на Украине Российской Федерацией, что также обусловило пакет ограничительных мер на мировом рынке российских компаний, в том числе в отрасли лома и продукции металлургии. В пакете санкционных мер, направленных на ограничение деятельности российских компаний, запрещен вывоз за границы страны лома черных и цветных металлов, а также продукции металлопроката в ряд стран, которые длительное

время были стабильными потребителями данной продукции. Но в виду роста внутреннего оборонного производства, спрос на лом и как результат металлопрокат возрос внутри страны, что позволило компенсировать ограничительные меры и пусть с меньшей рентабельностью, но нарастить объёмы реализации внутри страны.

Стоит заметить, что существенный интерес к нормированию труда, как одному из действенных методов сокращения расходов на оплату труда, только возрастает с каждым годом. Если ранее данный вопрос был интересен прежде всего с позиции оптимизации заработной платы производственных (основных) рабочих, то сейчас он развивается и стал интересовать с позиции оптимизации расходов на оплату труда административно - управленческого персонала, именно эта часть оказывает наибольшее влияние на размер себестоимости, а значит формирует в последующем уровень доходности для компании.

Обращаясь к опыту советских предприятий, руководители не были заинтересованы в выявлении и эффективном использовании внутренних резервов (т.е. в нормировании труда), они лишь пытались достичь плановых показателей, которые устанавливали Министерства и Ведомства. Такое поведение не включало в себя контроль за тем, как именно достигались эти показатели, не учитывались колоссальные затраты.

Системы нормирования труда являются основой внутрипроизводственного текущего планирования. С помощью норм определяют производственные программы цехов и участков, плановые задания для рабочих мест, рассчитывают количество необходимого оборудования, а также использование производственной мощности участков, цехов, предприятия в целом. На основе норм труда исчисляется плановая трудоемкость изготовления деталей, узлов и изделия, а затем – необходимая численность рабочих, фонд их заработной платы. Кроме того, определяются календарно-плановые нормативы: размеры партий, длительность производственного цикла, объемы незавершенного производства.

Нормирование трудозатрат является также основой рациональной организации труда и производства. В процессе расчета норм определяется оптимальный вариант последовательности выполнения операции (работы), планировки рабочего места, его обслуживания, методов труда. При использовании на предприятии поточных методов организации производства на основе норм труда на выполнение отдельных операций производится расчет необходимого количества оборудования, рабочих мест и рабочих, их загрузка во времени, длительность производственного цикла [58].

Система нормирования обеспечивает также повышение эффективности производственных и трудовых процессов. Методы изучения затрат рабочего времени, применяемые в нормировании, позволяют выявлять недостатки в организации производства и

использовании резервов, с тем чтобы в дальнейшем разработать мероприятия по оптимизации использования рабочего времени и рационализации выполнения трудовых операций.

Технически обоснованные нормы обеспечивают нормальную интенсивность труда, позволяющую длительное время сохранять высокую работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены. Это достигается применением таких норм и нормативов, при разработке которых учитывается психофизиологический допустимый уровень интенсивности труда, характеризующийся оптимальным уровнем функционирования организма, воспринимаемым работниками, или наиболее удобный, не требующий специальных усилий, напряжения для ускорения или замедления движений.

Нормирование трудозатрат, определяя меру вознаграждения за труд, является основой организации заработной платы, служит обоснованием выбора и применения форм и систем оплаты труда. Так, при повременной оплате труда величина заработной платы устанавливается в соответствии с тарифной ставкой (окладом) и отработанным временем. Однако обязательным условием рациональной организации повременной оплаты труда является наличие норм, определяющих необходимый результат труда работника (коллектива), поскольку оплате подлежит выполненная работа в необходимом количестве и требуемого качества в течение отработанного времени. При сдельной системе оплаты труда зависимость между нормами 15 труда и уровнем заработной платы проявляется в значительно большей степени, чем при повременной. Сдельная расценка, по которой начисляется заработная плата за изготовленную продукцию или выполненный объем работ, устанавливается исходя из тарифных ставок соответствующего разряда работы и нормы времени (нормы выработки). Эти нормы затрат труда зависят от качества его нормирования.

Нормирование труда связано с инжинирингом / реинжинирингом технических и трудовых процессов. Оно включает анализ производства, выбор оптимальной технологии и организации труда, проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха, расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение в производство и последующую корректировку при изменении организационно-технических условий и условий труда.

3.2. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛОМА ЧЕРНЫХ И ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Система нормирования трудовых процессов – один из эффективных способов сокращения затрат на оплату труда, а также инструмент повышения производительности труда, стимулирования и повышения мотивации к труду персонала [191].

Изучая советский опыт функционирования предприятий отрасли лома черных и цветных металлов, стоит отметить, что нормирование труда в данной сфере в полном понимании данного процесса не было реализовано. Прежде всего по причине того, что деятельность компаний, занимающихся ломосбором и первичной переработкой, относилась в производственном процессе в абсолютно малой мере. Суть деятельности их сводилась к массовому сбору лома, аналогично, как и других ресурсов, от частных лиц и организация транспортировки данного лома на металлургические комбинаты.

Если же рассматривать сбор лома от деятельности крупных промышленных предприятий, то посреднических компаний в данной цепочке от данных компании до металлургических комбинатов не существовало.

Данные факты стали предпосылками неразвитости, а возможно и в большей мере полного отсутствия, системы нормирования труда в отрасли обращения с металлическим ломом. Соответственно, компании, развивающиеся в рыночных условиях экономики, которые подошли к пониманию необходимости и экономической эффективности внедрения системы нормирования трудовых процессов, столкнулись с отсутствием опыта реализации данного процесса, который бы возможно было взять за основу при формировании текущей системы нормирования. Но стоит отметить, что деятельность компаний, специализирующихся на сборе, первичной переработке и транспортировке металлического лома, является формой производственного процесса, следовательно, ряд профессий работников данной сферы может быть определен через нормы и нормативные значения трудовых процессов на основе аналогии с типовыми процессами производства из смежных сфер деятельности [195].

Объектом апробации предлагаемой в диссертационном исследовании модели нормирования труда административно - управленческого персонала и дальнейшего определения заработной платы на основе системы нормирования было выбрано одно из предприятий города Перми отрасли лома черных и цветных металлов – Общество с ограниченной ответственностью «МеталлХимТрейд».

Предприятие под данным юридическим наименованием было зарегистрировано в 2019 году, но стоит отметить, что компания была основана на деятельности Холдинга предприятий

сферы лома черных и цветных металлов, в состав которых входили крупные ломоперерабатывающие компании, такие как ООО «МетОптТорг», ООО «РосМетТрейд», опыт деятельности которых в данной отрасли насчитывает более 15 лет.

Компания «МеталлХимТрейд» реализует полный спектр услуг по переработке и подготовке к транспортировке (демонтаж, сортировка, резка, упаковка) и перемещению лома черных и цветных металлов с территории промышленных предприятий как города Перми и Пермского края, так и других регионов.

Компания имеет структуру сетевой промышленной организации, территориально развитой в следующих регионах:

- Республика Коми (города Усинск, Сыктывкар, Ухта);
- Западная Сибирь (Ханты-Мансийский Автономный округ: Лангепас, Когалым, Сургут, Советский (Югорск));
- Приволжский округ (Волгоград, Астрахань, Ростов на Дону, Волжский, Самара);
- Пермский край (Пермь, Чернушка, Оса, Добрянка и пр. города Пермского края).

Таким образом можно говорить, что внутренняя структура предприятия выстроена по дивизиональному географическому принципу. В структуре анализируемого предприятия выделены 4 основных подразделения:

- Дивизион Пермь с центральным офисом;
- Дивизион Западная Сибирь;
- Дивизион Коми;
- Дивизион Южный.

Стоит отметить, что компания «МеталлХимТрейд» на текущий момент находится в стадии активного развития, ежегодно наращивает темпы переработки и реализации и оборот компании. Основная специализации – заготовка и хранение, переработка от простейшей для удобства транспортировки до специализированной с применением технологического оборудования под определенные требования металлургических комбинатов, а также транспортировка по всей территории Российской Федерации, в том числе из районов Крайнего Севера. Итоговым этапом деятельности компании в рамках договорных отношений является реализации лома черных и цветных металлов в виде различного формата металлолома (5А, 3А, 12А и пр.), так и в виде металлической трубы различного диаметра и состава, а также в виде длительно хранящихся и не востребуемых отходов производства (техника, оборудование, инструмент и пр.).

Компания «МеталлХимТрейд», располагая всеми необходимыми ресурсами и опытом в сфере лома черных и цветных металлов, стремится к эффективному управлению прежде всего внутренними процессами (производство, управление, финансовая деятельность), прежде всего

через контроль уровня затрат, входящих в последствии в себестоимость и формирующих в последующем цену. В текущих сложных для ломопереработчиков условиях компания рассматривает все возможные варианты для сокращения затрат, входящих в себестоимость, поэтому вопрос контроля и эффективного управления затратами на оплату труда, а именно управленческого труда, доля которых значительно выше затрат, чем рабочего персонала, выходит на принципиально новый уровень. Компания рассматривает вариант внедрения системы нормирования труда как потенциально высокоэффективный инструмент регулирования затрат.

Также стоит заметить, что большинство предприятий отрасли лома черных и цветных металлов, специализирующихся на переработке лома на территории Пермского края и других регионов не имеет опыта построения модели нормирования труда, лишь в ряде случаев нормирование имеет зарождающиеся характеристики, но только в сфере рабочего персонала, нормирование которого не вызывает столько сложностей, сколько нормирование труда управленческих кадров. Но при этом именно заработная плата управленцев, начиная с руководителей направлений формирует большую долю в фонде оплаты труда.

Административно - управленческий персонал компании «МеталлХимТрейд» в организационной структуре представлен начальниками территориальных направлений по городам, менеджерами по отгрузкам, специалистами по учету и группой логистики в головном управлении, руководителями дивизионов. Конечно, в состав управленческого персонала входят и финансовое управление, и юридическое, и блок общего управления компанией, но основной упор будет сделан именно на управленческие кадры производственной направленности, от их деятельности зависит в большей мере результат деятельности всей компании, экономическая эффективность деятельности.

Реализация процесса организации системы нормирования труда предусматривает следующие этапы:

Этап 1. Определение проблем развития компании, которые являются основанием для внедрения изменений (нововведений).

На первоначальном этапе крайне важно определить предпосылки внедрения изменений в систему управления компанией, в том числе для реализации изменений по управлению персоналом в части нормирования труда.

Так, для компаний проблемными моментами может выступать воздействие как внешних, так и внутренних факторов. Для исследуемой отрасли лома черных и цветных металлов основное воздействие было оказано во внешней среде для компаний, что сформировало определенные условия для реализации деятельности. В частности, внедрение изменений на законодательном уровне повлекло изменение ценой политики, которое в свою очередь сформировало необходимость для компаний, находясь в сформированных рынком условиях, сокращать

себестоимость своих услуг и конечного продукта своей деятельности. Таким образом, можно отметить, что основной целью внедрения управленческих изменений в компании является сокращение себестоимости за счет сокращения внутренних расходов, необходимое для возможности формирования доходности на требуемом уровне в условиях созданных ограничений на законодательном уровне.

Этап 2. Анализ структуры себестоимости продукции на предмет определения возможности сокращения затрат и определения доли затрат, оказывающих значительное влияние на уровень себестоимости.

Значительную долю в структуре себестоимости занимают затраты на оплату труда административно - управленческого персонала, что позволяет сделать вывод, что о целесообразности регулирования данной категории затрат, эффект от данных мероприятий может привести к значительному сокращению совокупных затрат.

Этап 3. Определение основного метода и цели внедрения изменений.

Исходя из анализа структуры себестоимости, целесообразно будет внедрение нормирования труда как одного из эффективных инструментов для сокращения расходов на оплату труда и повышению производительности труда, мотивации персонала. В данном случае особый интерес представляет разработка и внедрение системы нормирования именно относительно административно - управленческого персонала, доля затрат на заработную плату, которого значительно больше, нежели у категории производственного персонала.

Таким образом, основная цель внедрения системы нормирования труда административно - управленческого персонала – возможность сокращения расходов на оплату труда, рост производительности и мотивации персонала.

Этап 4. Изучение структуры затрат труда рабочего времени сотрудников административно - управленческого звена, основных факторов, оказывающих влияние на затраты рабочего времени, а также оценка соответствия уровню организации труда и трудовых процессов передовым технологиям.

Этап является крайне значимым, потому как именно правильно выявленные факторы влияния на управленческий труд, труд специалистов и служащих и его эффективность позволят корректно выстроить эффективную систему нормирования и спланировать дальнейшие действия по внедрению системы нормирования труда.

Изучая теорию вопроса анализа затрат рабочего времени, были выделены основные инструменты для оценки данных затрат, методы определения затрат рабочего времени, среди которых хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж и пр.

На практике увы данные методики не всегда дают актуальный и реальный результат качественной оценки по ряду причин:

- негативное отношение руководителей к любому изучению затрат их рабочего времени. На психологическом уровне довольно часто подобный сбор информации вызывает отторжение, ощущение недоверия со стороны выше стоящих руководителей к эффективности руководителей более низкого уровня. Следствием данного факта является недостоверность данных хронометража, так как руководители стремятся показать не реальную картину, а оптимальный вариант использования своего рабочего времени.

- отсутствие специалистов внутри компании, способных качественно провести данные исследования затрат рабочего времени, а в дальнейшем еще и правильным образом обработать полученные данные и сформулировать выводы, предложить корректирующие мероприятия. Перед компаниями часто встает данный вопрос и решение его зачастую сводится к привлечению сторонних специалистов для проведения подобного анализа и разработки мероприятий по его результатам, но стоит отметить, что в виду возросшей популярности методики нормирования труда, подобные специалисты оказывают услуги за достаточно высокое вознаграждение, что опять же является источником дополнительных расходов для компании.

На основе предложенной в предыдущей главе модели нормирования труда административно - управленческого персонала необходимо выделить три основных момента для апробации предлагаемого инструмента: реинжиниринг бизнес-модели основных процессов, определение функциональной составляющей, применение передовых цифровых технологий и расчетного инструментария (формулы).

При создании компании, основываясь на опыте ведения подобной деятельности, руководством компании было изначально принято решение о внедрении современной системы управления основными процессами, что бы позволяло выстраивать оптимальные бизнес-процессы, управлять ими в режиме реального времени с учетом удаленности в географическом плане, контролировать реализацию бизнес-процессов, а также оценивать эффективность сотрудников, направлений, географических подразделений и управляющих данными процессами. Поэтому на текущий момент времени относительно управленческого персонала разработано большинство бизнес-процессов, которые возможно использовать как основу для формирования системы нормирования труда управленческого персонала.

Так, возможно привести пример бизнес-процесса (Рис. 14, 15, 16, 17).

Рисунок 14. Схема бизнес-процесса «Получение заявок»

Источник: разработано автором

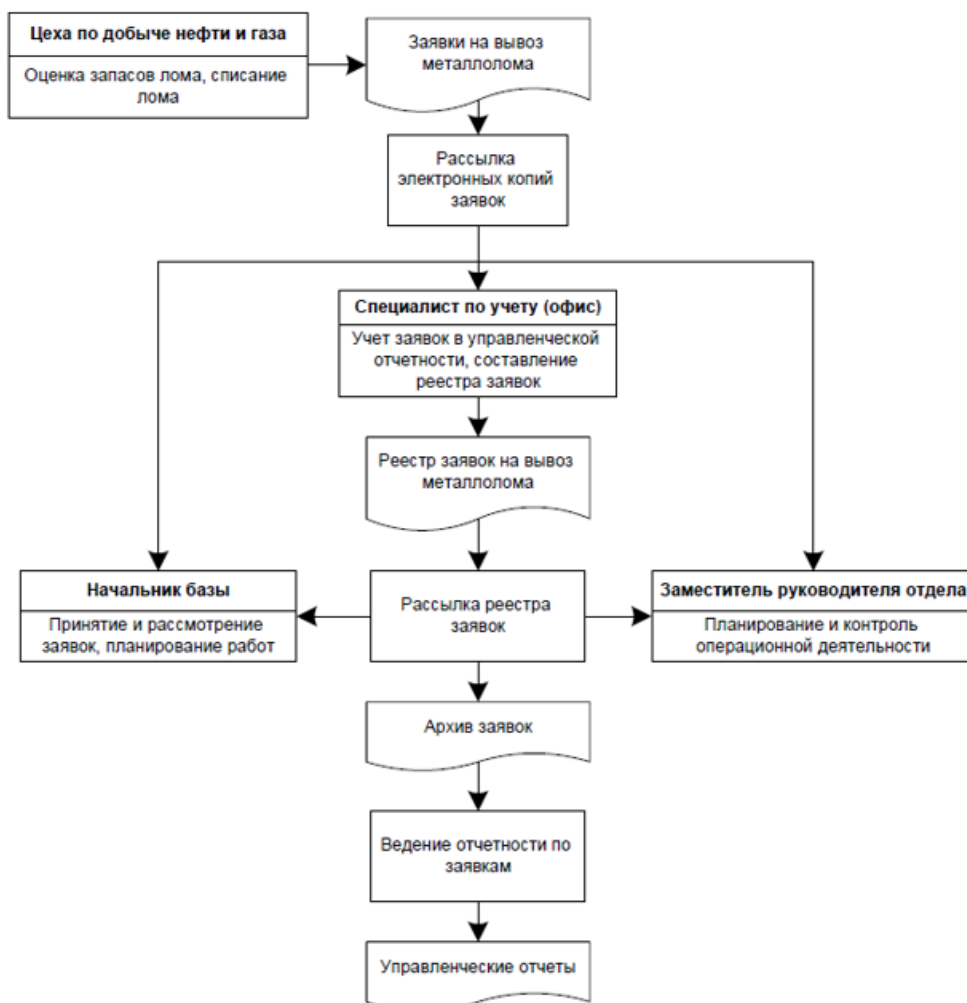
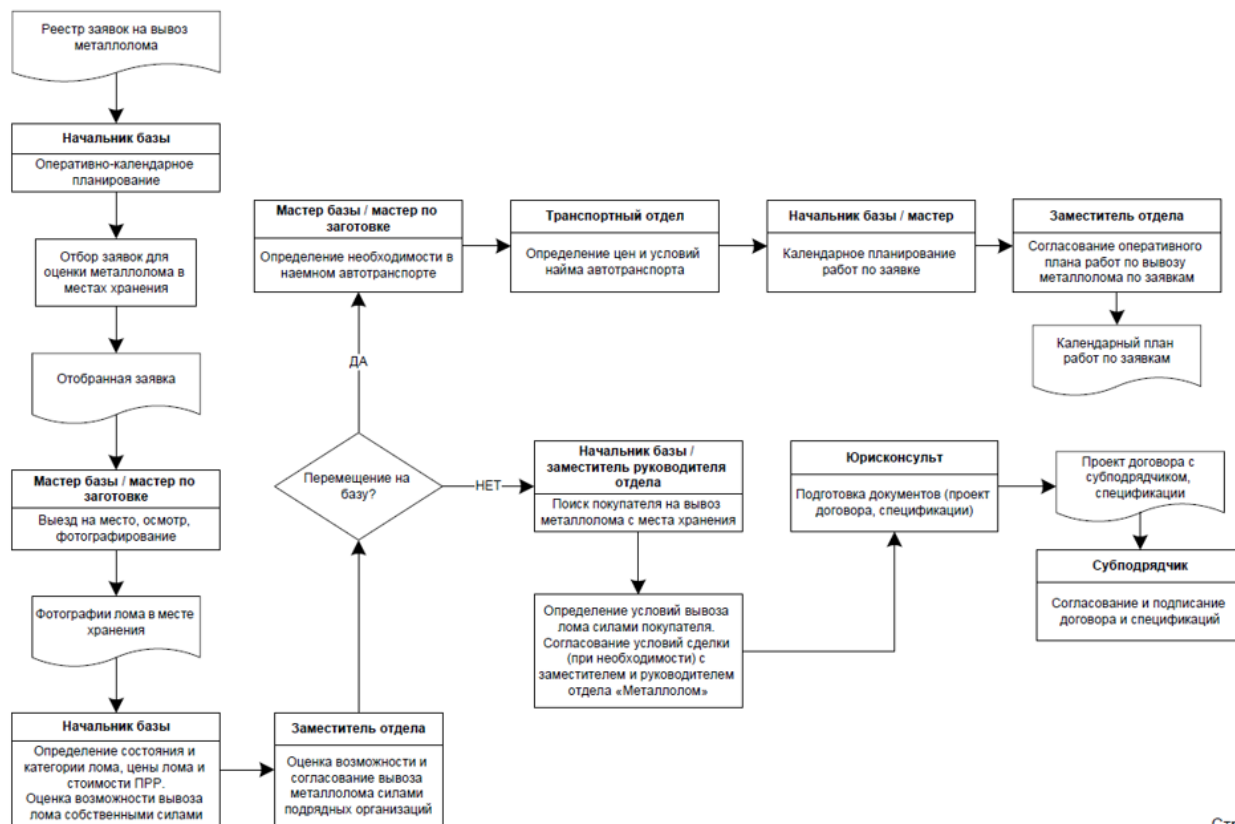


Рисунок 15. Схема бизнес-процесса «Оценка лома в местах хранения»



Страница 2

Рисунок 16. Схема бизнес-процесса «Перемещение лома на базу»

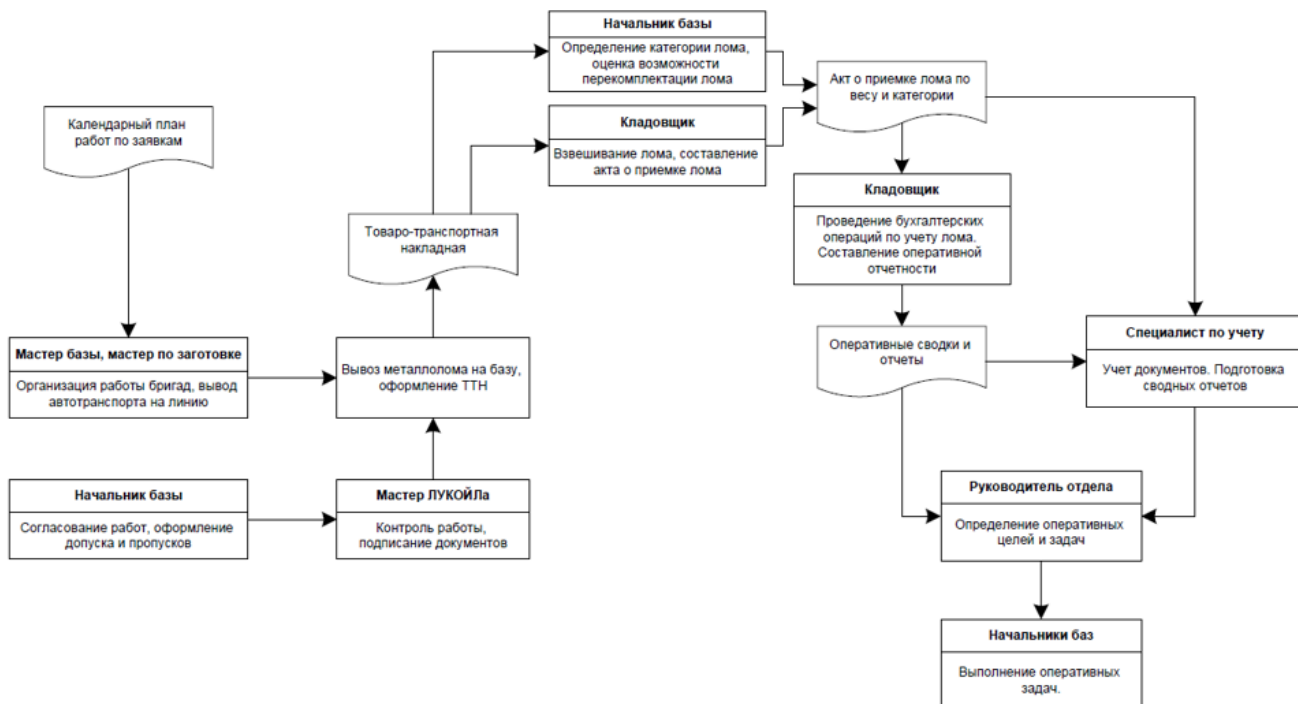
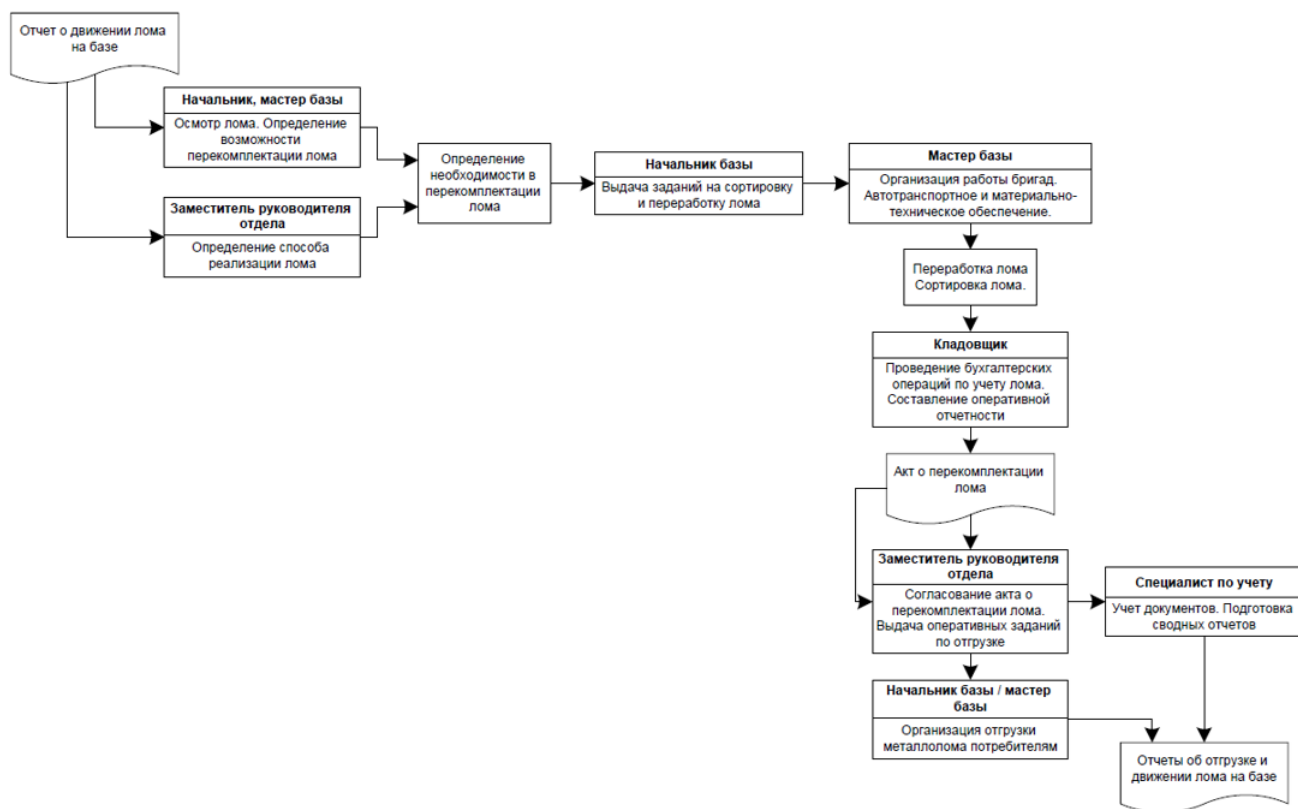


Рисунок 17. Схема бизнес-процесса «Сортировка и переработка лома»



Страница 4

На основе совокупности бизнес-процессов для каждой управленческой должностной единицы определяется «набор» функций, формирующих деятельность сотрудника.

Информационно-технологическая платформа предполагает в рамках модели нормирования следующие составляющие:

1. Информационные источники

- система планирования и учета – программа 1С: Комплексная автоматизация;
- система внутрикорпоративного управления – Битрикс 24 (описание далее);
- распределение задач/ функционала (информация из разработанных бизнес-процессов);
- система формирования данных о трудозатратах – программа Битрикс 24;
- основные источники отраслевых показателей – статистические данные из отраслевых источников (объединения РусЛом, издания «Металлургический бюллетень» и пр.).

2. Методическая компонента:

- методики обработки первичных данных – опытно-статистические и аналитические методы определения нормативных значений трудозатрат на основе информации из программы учета;
- механизм расчета затрат рабочего времени по категориям – формулы для расчета (приведены далее на примере расчета трудозатрат специалистов, служащих и руководителей подразделений);

- методика определения заработной платы – модель – матрица для расчета заработной платы сотрудника на основе исходных данных и эффективности труда;

- методика оценки эффективности нормирования труда – расчет методом сравнения итоговых показателей деятельности предприятия с учетом применения методики нормирования труда административно - управленческого персонала и расчета заработной платы на основе матрицы.

3. Программные продукты:

- Внутрикorporативная система управления процессами – система Битрикс 24;

- Система учета и ведения отчетности – программный комплекс 1С: Комплексная автоматизация;

- Хранилище данных – облачное хранилище данных систем управления, учета и внутрикorporативного взаимодействия (1С и Битрикс 24).

Для реализации учета трудозатрат (времени выполнения функций) компанией «МеталлХимТрейд» в рамках апробации методики была выбрана программа «Битрикс 24» и скоординированная и сопряженная с ней программа «1С: Комплексная автоматизация».

Внедрение программы «1С» является для компаний довольно рядовым моментом, так как это за многие годы доказавший свою эффективность инструмент формирования отчетности, документационного обеспечения, ведения учета в компании. В компании «МеталлХимТрейд» данный инструмент является следствием для внедренной программы «Битрикс 24», которая формирует основные данные для дальнейшего учета. Поэтому большее внимание будет уделено именно программе «Битрикс 24» как основному инструменту для ведения бизнес-процессов, а также как программному средству для разработки основы системы нормирования трудовых процессов.

«Битрикс24» — российский сервис для управления бизнесом. Разработчик и провайдер — российская компания «1С-Битрикс». Программа при реализации позволяет управлять бизнесом в режиме «одного окна». С позиции оценки затрат рабочего времени также программа Битрикс 24 позволяет эффективно и определить основные затраты рабочего времени, и проанализировать их, а также внедрить дополнительные инструменты оптимизации использования рабочего времени и оценки эффективности сотрудников, в том числе управленческого состава компании.

Для решения проблемы контроля и учета рабочего времени сотрудников существуют различные программные продукты, описанные более подробно ранее. В большинстве случаев их работа сводится к отслеживанию времени запуска приложений на персональном компьютере, но стоит заметить, что для большего количества подобных программных продуктов существует недостаток – для возможности применения подобных программ, а тем более дальнейшего использования полученных данных к примеру, в системе мотивации или стимулирования,

необходимо письменное согласие сотрудника, в ином случае данные действия являются противозаконными.

Таким образом, куда более преимущественными в использовании являются системы добровольного учета затрат времени – тайм-трекеры. Они являются законным инструментом, стимулируют самодисциплину и повышают личную организованность сотрудников.

Так в сервисе «Битрикс24» система учета рабочего времени интегрирована с органайзером, документооборотом, телефонией и системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Собранные статистика автоматически передается в виде отчетов руководителю и в бухгалтерию. На основании данных учета использования рабочего времени начисляется заработная плата. Мониторинг рабочего времени по сотрудникам осуществляется через задачи, события календаря мероприятий, а также инструмента личного хронометража «учет рабочего времени».

Данный этап очень важен, ведь именно на полученных данных о структуре затрат рабочего времени будут построены дальнейшие шаги в организации нормирования труда на предприятии.

Изучение затрат рабочего времени возможно провести с применением основных инструментов – хронометраж, фотография рабочего дня сотрудника, фондохронометраж и с помощью метода моментных наблюдений.

По средством программы «Битрикс 24» реализуется фотография рабочего дня сотрудника. Руководителям предоставлена возможность проанализировать затраченное время на выполнение операций и соответственно принять необходимые меры по корректировке.

Такой «мягкий» контроль рабочего времени сотрудников показывает, когда сотрудники начинали и заканчивали рабочий день, сколько часов отработали, как изменяли сроки выполнения. При этом сотрудники не ощущают жесткого контроля со стороны руководства к планированию собственного рабочего времени, а, следовательно, и стресса, но при это для руководства информация о затратах рабочего времени сотрудников является полностью прозрачной. Также для сотрудников нет необходимости формирования отчетов о расходах своего рабочего времени, но при этом такой «автоматический» контроль является стимулом для сотрудников к самоконтролю.

Также программа позволяет сформировать отчет по рабочему времени сотрудника за требуемый период.

Также с помощью программы возможна реализация учета рабочего времени по задачам. При создании новой задачи руководитель включает учет времени и назначает плановые сроки. Шесть видов отчетов облегчают анализ данных учета времени сотрудников. У руководителя есть возможность оперативно узнать сколько задач завершено, сколько в работе, сколько уже

затрачено времени и нет ли перерасхода. Отчеты выгружаются в Excel. На основе полученных данных об отработанном времени возможно определить фонд оплаты труда, а также суммы сверхурочных работ по переработкам времени.

Отмечая все положительные моменты по применению программного продукта «Битрикс 24» для сбора и анализа затрат рабочего времени, хотелось бы заметить, что программа используется в компании ООО «МеталлХимТрейд», но в полном объеме не использовались все функции продукта для решения задач контроля расходов времени работы и начисления заработной платы, тем более не использовалась программа для нормирования трудовых процессов именно руководящего состава и специалистов.

Этап 5. Проектирование рациональной структуры рабочего дня, определения нормативного значения затрат рабочего времени, разработка нормативных документов.

При проектировании рационального трудового процесса в частности для руководителей, специалистов и служащих необходимо придерживаться нескольких основных принципов организации трудового процесса, среди которых можно отметить принцип оптимального содержания и построения рабочего процесса (в состав трудового процесса должны входить элементы, обеспечивающие человеку наиболее благоприятное сочетание умственной и физической активности, равную нагрузку и ритмичность рабочего процесса), принцип параллельности (параллельное выполнение различных действий, возможных для сочетания, с небольшими перерывами, что сокращает утомляемость и повышает эффективность труда), принцип сохранения мышечной и нервной активности (исключить ненужные и неэффективные приемы, операции, движения), принцип синхронности (определение содержания и последовательности работ и процессов, обеспечивая наиболее полную загрузку сотрудников и техники), принцип соответствия работника выполняемой работе (работники по своим психологическим и физиологическим данным и профессиональной подготовке должны максимально соответствовать характеру и содержанию выполняемой работы) и пр.

Неотъемлемым также является проектирование нормативной документации для организации как трудового процесса, так и процесса нормирования труда и как его следствия оплаты труда и стимулирования. Так нормативные документы должны описывать обоснованные нормативы рабочего времени по категориям сотрудников, процедуры определения выполнения установленных норм, принципы начисления заработной платы на основании системы нормирования, формирование стимулирующей части заработной платы (система премирования).

Этап 6. Определение норм затрат рабочего времени по категории работников с учетом организационных, социальных и экономических факторов.

Обоснованные нормы труда устанавливаются расчетно-аналитическим методом, учитывая основные факторы, оказывающие влияние на нормативную величину затрат.

Основные факторы, оказывающие влияние на величину нормы труда (нормообразующие факторы), возможно разделить в зависимости от характера воздействия на следующие категории:

- технические факторы, определяемые в большей мере средствами труда (передовые технологии, применяемая техника, оборудование, программные продукты и пр.);
- организационные факторы, определяемые организацией рабочего места, разделением обязанностей и функционала, распорядком дня и т.д.;
- экономические факторы, формирующие экономическую эффективность внедряемых норм труда через рост производительности труда, сокращение затрат на заработную плату и величины фонда оплаты труда, материальное стимулирование к труду работника;
- психофизиологические факторы, определяемые личностными и физическими характеристиками работников (пол, возраст, рабочий темп, индивидуальные особенности);
- социальные факторы, определяемые характеристиками работника, его культурным и техническим уровнем, опытом, стажем работы, а также некоторыми характеристиками организации производства и работы, а именно содержание и привлекательность работы, мотивацией и заинтересованностью работника и т.д.

Качество норм затрат рабочего времени определяется прежде всего методами, которые их обосновывают и определяют. Как отмечалось ранее возможно два варианта используемых методов: аналитический, который предполагает сбор информации, детальный анализ ее и вывод по рациональному варианту нормы, либо суммарный метод, основой которого являются статистические данные о том или ином трудовом процессе за определенный период времени и экспертная оценка нормативного значения затрат труда.

Аналитический метод позволяет выявить обоснованные стандарты, выполнение которых способствует повышению производительности труда и в целом эффективности использования трудовых ресурсов. Тогда как суммарный только фиксирует фактические затраты. Данный метод применяется в исключительных случаях при нормировании аварийных или опытных работ.

Этап 7. Апробация разработанной системы нормирования: внедрение, использование, своевременный пересмотр, изменение норм при определенных условиях (организационные и технические мероприятия, повышение квалификации, приобретение опыта работниками и пр.)

Качественно организованный порядок не только разработки и обоснования, но и внедрения и фактического применения системы нормирования трудовых процессов позволит с минимальными затратами и максимальной эффективностью организовать переход на обоснованную оценку результативности работы сотрудников, формирование прозрачной заработной платы, а также разработку системы стимулирования работников к труду, что

позволит повысить мотивацию и в последующем эффективность не только труда конкретного сотрудника, а всего коллектива в целом и достижение поставленной перед компанией цели.

3.3. РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ ЛОМА ЧЕРНЫХ И ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ

Роль нормирования труда при современном переходе к рыночной экономике значительно усилилась. Так при плановой экономике нормирование выступало прежде всего инструментом упорядоченного управления предприятием и процессом производства. Большинство предприятий имело плановое задание, в рамках которого производилась деятельность, качество продукции не было первоочередным, понятие конкурентоспособности также было на втором плане.

На текущий момент времени основой производства конкурентоспособного продукта является его качество через соответствие не только требованиям нормативно-правовых актов и стандартов, но и требованиям потребителей как текущих, так и потенциальных, а также экономическая эффективность производства такого продукта. Последняя в свою очередь формируется из оптимального соотношения категорий затрат в составе себестоимости продукции, одной из основных составляющих которых являются затраты на оплату труда. Следовательно, показатель производительности, лежащий в основе определения затрат на оплату труда также стал одним из основных показателей эффективного производства.

Как было отмечено ранее, нормирование труда – один из самых эффективных, но при этом незаслуженно редко реализуемых инструментов оптимизации не только процесса производства продукции или управления предприятием, но и формирования оптимального размера оплаты труда, а в более глобальном смысле размера эффективности деятельности компании. Результаты мероприятий по нормированию труда являются инструментом для принятия руководством управленческих решений.

Нормирование трудозатрат призвано создавать систему управления персоналом, основанную на более эффективном, повышенном уровне производительности труда. Именно нормирование призвано быть исходной точкой для выстраивания процессами управления предприятием, на основе которых в последующем формируется система учета и контроля, распределения, оптимизации производственного и трудового процесса [159].

Сейчас нормирование настолько значимо, потому что является наиболее эффективным способом планирования, учета и анализа трудозатрат, а в дальнейшем и себестоимости

производства продукции, определения финансового результата деятельности в целом. Применение системы нормирования труда ведет к снижению расходов на оплату труда за счет сокращения или оптимизации рабочего времени, необходимо на производство того самого продукта, а также к формированию оптимальной структуры производства и в конечном итоге получения желаемого (планируемого) объема финансового результата.

Процесс реализации нормирования труда предполагает следующий порядок:

1) определение основной цели деятельности (для большинства коммерческих организаций это максимизация финансового результата в виде прибыли, а в свою очередь для некоммерческих организаций – удовлетворение общественных потребностей);

2) исходя из основной технологии производства работ, определение содержания и производственных, и управленческих операций, их последовательности (реинжиниринг бизнес-процессов);

3) распределение функционала между всеми работниками компании, определение системы взаимодействия сотрудников между собой, системы кооперации при выполнении производственных и управленческих операций;

4) организация рабочих мест, производственных участков, техники, оборудования для возможности эффективного выполнения запланированных работ;

5) планирование вспомогательных процессов для обслуживания рабочих мест и сохранения работоспособности работников компании;

6) определение оптимальных условий производства работ, эффективных производственных и управленческих приемов, применения технологий для повышения производительности труда;

7) установление системы нормирования труда персонала, в том числе административно - управленческого персонала;

8) формирование системы мотивации персонала и системы оплаты труда на основании применения нормирования трудовых процессов.

Стоит отметить, что отрасль обращения с ломом черных и цветных металлов на текущий момент времени претерпевает радикальные изменения, описанные ранее, связанные с преодолением прежде всего внешних воздействий на данную отрасль, под воздействием которых предприятиям данной отрасли необходимо подстраиваться под условия и изменять составляющие эффективности деятельности на внутреннем уровне, такие как сокращение собственных затрат в первую очередь, повышение производительности труда как следствие, оптимизация затрат на оплату труда. Именно в данном случае нормирование труда является одним из самых эффективных инструментов, способных реализовать все описанные требуемые изменения для сохранения доходности компании. Повышение производительности труда в

данном случае – одна из основных задач в отрасли лова черных и цветных металлов. Зачастую руководители компаний обращают все большее внимание на возможность применения инновационных приемов для отрасли именно в управлении персоналом и именно нормирование труда рассматривается как перспективный и доказавший свою результативность метод.

Без регулирования норм затрат рабочего времени, рационального перераспределения данного времени, организации оптимальных условий производства работ с целью максимальной эффективности использования трудовых ресурсов и сокращения трудозатрат при производстве продукции компания в отрасли лова не может быть экономически эффективной.

Нормирование труда призвано организовать взаимосвязь между затратами на трудовые ресурсы и результативность трудовой деятельности, определении оптимальной численности как производственного, так и административно-управленческого персонала, организации оптимальной кадровой структуры, прежде всего по соотношению групп персонала в общей численности, а также определения необходимого как производственного, так и офисного оборудования для выполнения работ.

Важным основанием регулирования размера оплаты труда также является система нормативов трудовых процессов, на основании которых определяется эффективный фонд оплаты труда работников как производственной сферы, так и административно-управленческой. Также через системы принятых нормативов труда для сотрудников система оплаты труда и система распределения премиальных выплат из определенной результативности работы становится более прозрачной и обоснованной.

Рассматривая разработку и внедрение системы нормирования труда в деятельность предприятия отрасли лова черных и цветных металлов, можно выделить следующие основные задачи, которые данным способом необходимо решить:

1) Наиболее полное по эффективности использование рабочего потенциала сотрудников компании (на примере ООО «МеталлХимТрейд»): нормирование охватывает все категории персонала предприятия, то есть и основной производственный персонал, и вспомогательный обслуживающий, так и административно-управленческий, призванный создавать условия для основных процессов производства работ, выполнение работы при оптимальной численности персонала по категориям, затраты рабочего времени должны быть на минимальном уровне при создании высокого качества производимых работ и выпускаемого продукта;

2) Повышение значимости экономической составляющей в трудовых отношениях: и работник, и работодатель заинтересованы в формировании оптимальной прозрачной структуры формирования фонда оплаты труда, при которой работник будет отрабатывать оптимальное время с максимальной эффективностью, создавая высококачественный продукт, а работодатель оплачивать соответственно его результатам труд, создавая необходимые для эффективной

работы условия и формируя заинтересованность сотрудника, его мотивацию через прозрачную систему оплаты труда, основанную на результатах выполнения нормы, и системе премирования по эффективности.

3) Определение необходимого количества трудозатрат в соответствии с технологическими инновационными процессами: формирование связи системы нормирования труда с системами организации и планирования как производственных, так и управленческих процессов;

4) Определение нормального уровня интенсивности трудовых процессов: как для работника, так и для работодателя важно сформировать условия, при которых будет сформирован и обеспечен постоянный высокий уровень производительности труда, а также прибыли как показателя эффективности работы, при рациональном уровне затрат на оплату труда персонала и создание условий труда. При этом важно учитывать вновь сформированную нагрузку, обоснованную новейшими технологиями производства работ, внедрением инновационных бизнес-процессов и новейших технологий.

5) Социальная защита работников отрасли лома черных и цветных металлов: сохранение нормального уровня работоспособности персонала на протяжении всего периода работы предприятия, таким образом, необходимо создать такие условия выполнения работ, при которых удовлетворённость работника будет на стабильно высоком уровне, а интеллектуальный потенциал будет использован в полной мере.

6) Формирование четкой взаимосвязи системы нормирования с системой материального стимулирования трудовых процессов: применение системы нормирования трудовых процессов на предприятиях отрасли лома черных и цветных металлов создает условия для более эффективного использования материальных и трудовых ресурсов в сочетании с созданием высокого качества выпускаемой продукции и выполняемых работ. Как вариант такого стимулирования может быть реализация системы премирования сотрудников, при которой размер премиального вознаграждения основан на выполнении норм трудовых процессов, а также степени напряжённости данных норм.

Основной целью создания и внедрения системы нормирования труда является установление обоснованных норм по труду с учетом технических, организационных, правовых и экономических условий ведения деятельности компании с целью максимизации производительности труда, а в последующем повышению эффективности деятельности компании в целом.

Конечная цель нормирования труда – повышение эффективности ведения деятельности компании.

В рамках апробации предложенной во второй главе диссертационного исследования модели определения трудозатрат управленческого персонала, а также служащих и специалистов опишем расчет трудозатрат на примере компании ООО «МеталлХимТрейд», входящей в предприятия отрасли лома черных и цветных металлов.

Схематично производственный процесс ООО «МеталлХимТрейд» представлен на рис. 18.



Рис. 18 – Производственный процесс компании ООО «МХТ»

Формирование схемы производственного процесса ведения деятельности компании является отправной точкой в процессе нормирования трудовых процессов.

Как представлено на схеме, всю деятельность компании возможно разделить на следующие этапы:

1. Формирование лома и отходов производственного процесса у крупных промышленных предприятий. Для компании ООО «МеталлХимТрейд» за годы работы основными контрагентами в цепочке формирования лома выступали такие крупные промышленные предприятия, как ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Газпром» и пр. Большинство контрактов за период работы (более 90%) были заключены именно с компаниями ПАО «ЛУКОЙЛ» в различных географических районах.

2. Сформированный накопленный лом, труба и ДХНО подлежат реализации или утилизации через тендерную процедуру. Компания ООО «МеталлХимТрейд» наряду с другими компаниями-конкурентами из сферы лома черных и цветных металлов принимают участие в тендерных процедурах посредством электронной торговой площадки, на которых заключается основной договор по выбору компании-покупателя лома и вторсырья для производственного предприятия.

3. Заключается договор, основой которого становится прежде всего сырье (марка, вид, состав), количество, сроки демонтажа и вывоза с территории производственного предприятия, прочие условия процесса реализации.

4. Процедура вывоза металлического лома и вторсырья с территории промышленного предприятия в рамках заключенного договора. В данной процедуре принимает участие собственный или наемный транспорт, менеджер по отгрузкам со стороны компании

«МеталлХимТрейд», административный персонал дистанционно сопровождает процесс вывоза (логист, специалист по учету ТМЦ, юрист).

5. На территории собственной производственной базы компания «МеталлХимТрейд» производит переработку приобретенного вторичного сырья. В зависимости от требований металлургического комбината производятся следующие виды работ: очистка (при необходимости) от сырьевых загрязнений, обработка (по требованию покупателя), подрезка под требуемые размеры (определяются дальнейшими условиями производства процесса плавки), дозиметрического контроля, сортировки, формирования партий для дальнейшей транспортировки покупателю.

6. Определение покупателя лома и вторичного сырья. Компаниям, потребляющим лом в качестве сырьевой базы для собственного производства, направляются коммерческие предложения о продаже лома на определенных условиях. Определяется компания – покупатель лома. Большое значение на данном этапе имеет опыт работы с тем или иным покупателем, история взаимоотношений, заключенные долговременные контракты.

7. Транспортировка лома и вторичного сырья. Различными видами транспорта в зависимости от транспортной доступности, стоимости транспортировки, требуемых сроков и других параметров определяется способ транспортировки лома и вторичного сырья до металлургического предприятия. Основными видами транспорта для компании ООО «МеталлХимТрейд» является автотранспорт (80% всех перевозок), железнодорожный транспорт (20%). Опыта работы с водным транспортом компания не имеет в силу отсутствия доступности в ряде регионов водных путей сообщения.

8. Процесс реализации через подписание актов приема-передачи товара и прав собственности на него.

Как отмечалось ранее при описании текущего состояния отрасли лома черных и цветных металлов и состояния компании «МеталлХимТрейд», в текущих условиях под давлением внешних для компании условий явной стала проблема контроля собственных затрат и их сокращения. Только данные меры позволят компании сохранить эффективность ведения деятельности. Также изначально при анализе затрат в составе себестоимости готовой продукции было выявлено, что эффективным будет метод сокращения затрат на оплату труда через введение системы нормирования трудовых процессов.

Большую долю в сформированном фонде оплаты труда занимают именно затраты на заработную плату административно-управленческого аппарата. Данный факт можно объяснить прежде всего долей данной категории сотрудников в общей численности персонала компании, так административно-управленческий персонал по состоянию на 01.06.2022 года составляет 38% от численности всего персонала предприятия. Также довольно высокий уровень затрат на оплату

труда именно категории административно-управленческого персонала объясним сравнительно высоким в сравнении с рабочими профессиями должностным окладом работников данной категории. Окладная часть заработной платы для сотрудников административно-управленческого персонала различного уровня и категории служащих превышает окладную часть производственных рабочих (резчики, стропальщики, кладовщики) от 30% до 300%.

Целесообразно в таком случае рассмотреть определение нормативного значения трудозатрат именно категории руководителей, специалистов и служащих.

Объектом апробации модели нормирования трудового процесса выбрана категория работников компании, входящая в состав основных бизнес-процессов предприятия, исключая рабочие специальности, нормирование которых может быть организовано по стандартным моделям для производственных отраслей, внедрение которых также не представляет особых трудностей. Больше внимание уделено категории административно-управленческого персонала и специалистов в виду отсутствия подобных моделей, которые бы вписывались при реализации в условия предприятия отрасли переработки лома.

Стоит отметить, что среди основных методов нормирования специалисты выделяют дифференциальное прямое нормирование по единым и типовым нормам и нормативам времени, а также укрупненное нормирование по нормативам численности, обслуживания, управляемости и соотношений. Но в данном случае эти методики довольно сложно применимы к условиям ведения деятельности предприятий в отрасли лома черных и цветных металлов, они не способны учесть специфику данной отрасли и взаимосвязь специальностей управленческого типа с производственными специальностями.

Рассмотрим следующую должностную цепочку сотрудников ООО «МХТ», которые формируют дивизиональное направление деятельности компании (Рис.19).

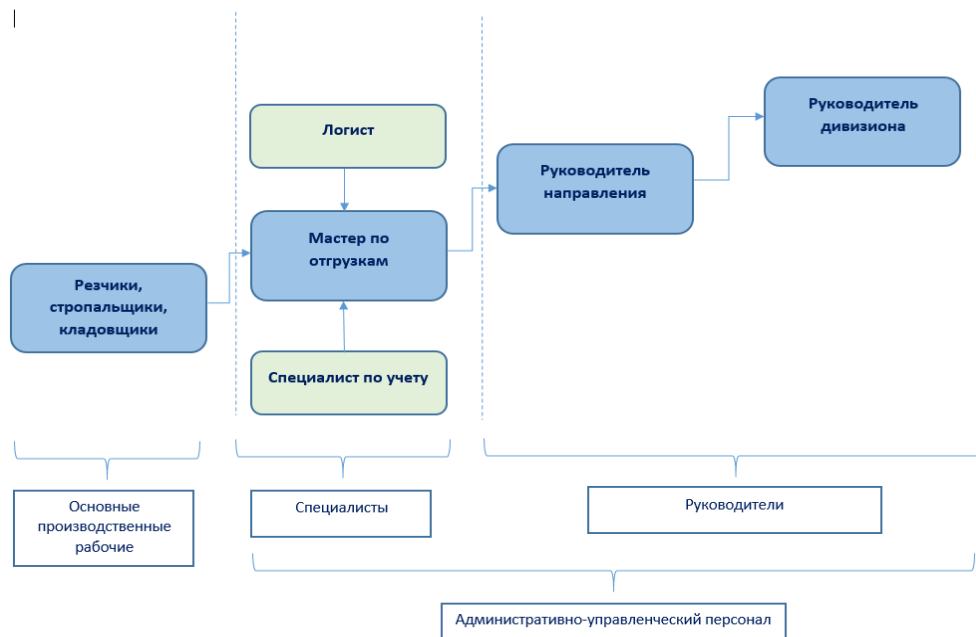


Рисунок 19. Должностная цепочка для определения нормативного значения трудозатрат на примере ООО «МХТ»

Источник: разработано автором.

В данной цепочке схематично выделены основные категории персонала:

1) Основной производственный персонал: резчики, стропальщики и кладовщики. Данные категории работников производят основные работы с приобретенным ломом для создания возможности дальнейшей его реализации. Как было отмечено выше данные категории аналогично остальным также не охвачены процессом нормирования. В рамках работ по внедрению нормирования трудовых процессов планируется использовать разработанные методики нормирования труда данной категории сотрудников по аналогичным отраслям, схожим по производимым работам. Основными методиками для определения норм и нормативов могут послужить эффективно внедренные в деятельности аналогичных организаций системы, либо разработка собственных на основании данных хронометража. В рамках данной работы мы принимаем нормирование данной категории, как условно реализованный процесс. Также как отмечалось ранее, данная категория работников при распределении фонда оплаты труда занимает не основную позицию, а разрабатывая инструменты сокращения трудозатрат, мы в первую очередь должны обратить внимание именно на более затратные категории.

2) Категория специалистов: логист, специалист по учету и мастер по отгрузкам (функционал определен далее).

3) Руководящий состав: руководитель направления деятельности и руководитель Дивизиона (функционал определен далее).

Для компании ООО «МеталлХимТрейд» с 2018 года актуальным стал вопрос развития и формирования бизнес-процессов и управления через данные бизнес-процессы всеми сферами

деятельности предприятия, поэтому оптимальной для построения и дальнейшей реализации определена методика нормирования на основе функционального подхода через инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов с применением информационно-технологической платформы.

В данной модели нормирования административно-управленческий персонал основой является процессно-ориентированный подход, который позволяет рассматривать процесс управления на различных уровнях как непрерывную цепь взаимосвязанных бизнес-процессов, которые в свою очередь представляют собой последовательность действий, направленный на получение заранее определенного через цели деятельности компании результата.

Бизнес-процесс рассматривается как определенная последовательность действий, направленных на достижение поставленной задачи перед подразделением, сотрудником или компанией в целом. Возможность рассмотрения каждого бизнес-процесса, как отдельно взятой единицы управления, позволяет оптимизировать его, улучшать. Как результат при такой системе управления бизнес-процессами, руководство компании имеет возможность координировать и оптимизировать каждый процесс, входящий в сферу деятельности предприятия, а, следовательно, всю деятельность компании в целом.

Процесс административно - управленческой деятельности в рамках изучаемой должностной цепочки возможно представить следующим образом (Рис. 20).

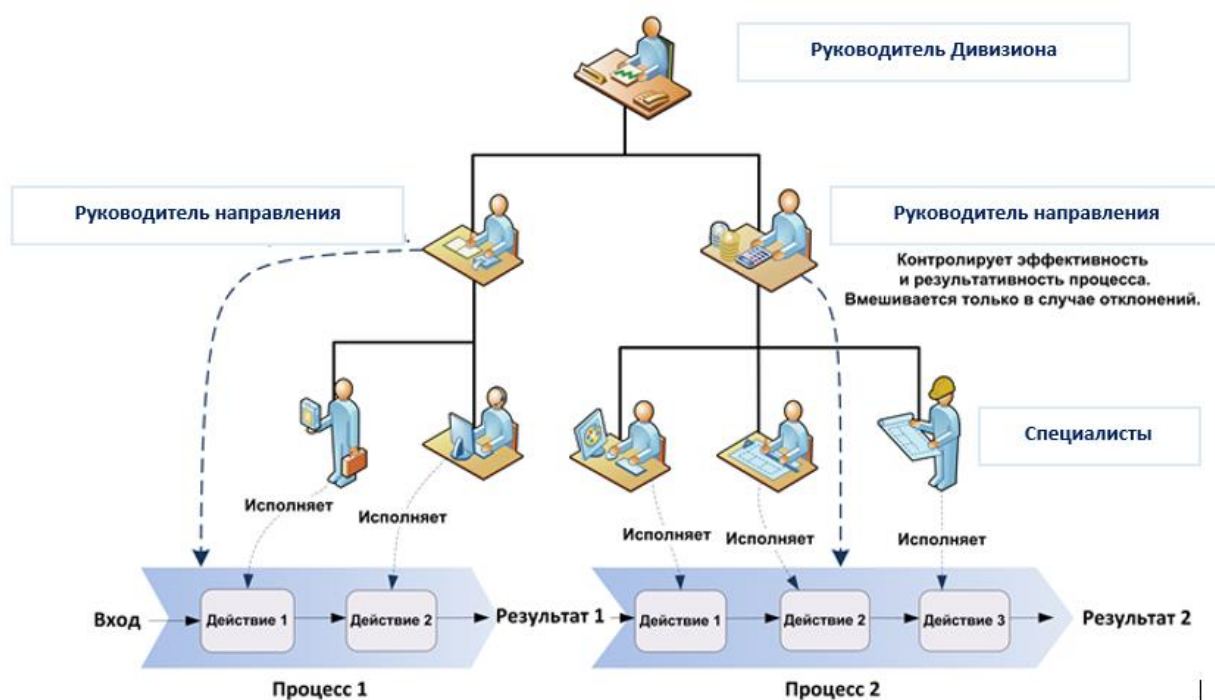


Рисунок 20. Схема процесса управления на примере ООО «МеталлХимТрейд»
Источник: разработано автором.

Как видно в данной схеме, основным объектом управления выступают горизонтальные связи, управление происходит по принципу «вход» - «выход», учитывая как внешние, так и

внутренние ограничения. Такая схема управления позволяет повысить эффективность самого процесса, а также формирует прозрачность и понимание его для участников. Но стоит отметить, что такая схема процесса управления требует значительной регламентации бизнес-процессов.

Процесс управления ООО «МеталлХимТрейд» в процессном виде предоставляет ряд преимуществ:

1. эффективное разграничение полномочий и ответственности исполнителей бизнес-процессов и управленческого персонала;
2. возможность обеспечения единых требований к исполнителям на основании внутреннего стандарта, что позволяет в свою очередь минимизировать риск зависимости результативность бизнес-процесса от конкретного исполнителя;
3. сокращение нагрузки, возлагаемой на руководителей различного уровня;
4. сокращение издержек на трудовые ресурсы, а также в более глобальном смысле на основании возможности анализа выявления источников оптимизации данной категории затрат;
5. повышенная эффективность процесса управления персоналом;
6. определение возможности сокращения времени на тот или иной бизнес-процесс, а также сокращение времени принятия управленческих решений.

Нормирование трудозатрат для должностной единицы «мастер по отгрузкам»

Применяя предложенную в диссертационном исследовании методику определения нормы трудозатрат поэтапно определим основные компоненты:

1. Описание бизнес-процессов, в которых задействована должностная единица (выборочно для анализа) (Приложение 5).

Определение нормы трудозатрат для мастера по отгрузкам определено суммарно по следующим показателям:

- Норма времени на выполнение основных управленческих функций
- Норма времени на выполнение дополнительных управленческих функций (административных).

Для демонстрации предлагаемой в исследовании методики проведен реинжиниринг бизнес-процесса по планированию и реализации отгрузок для должностной единицы «Мастер по отгрузкам» (Рис. 21, 22, 23, 24)

Рисунок 21. Схема бизнес-процесса «Планирование отгрузок»

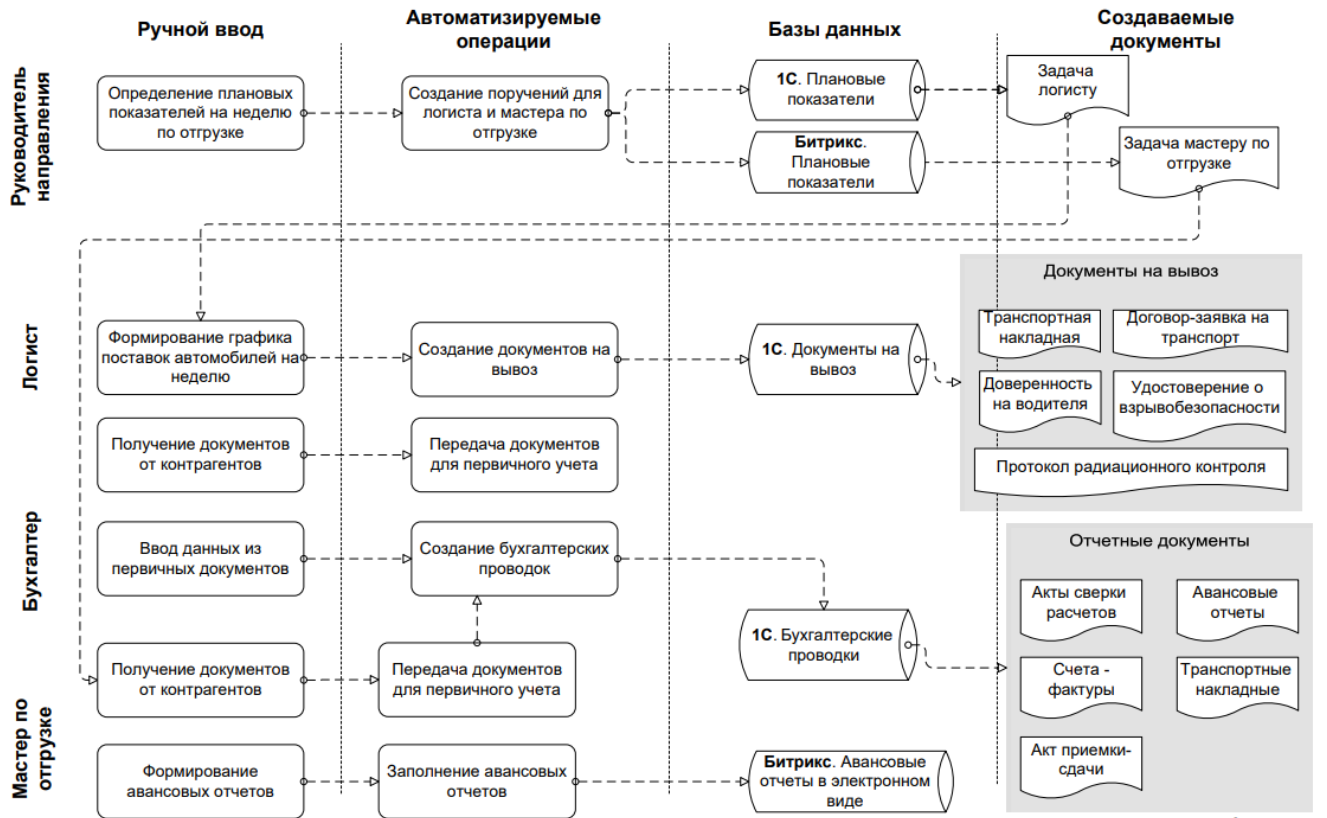


Рисунок 22. Схема бизнес-процесса «Транспортная логистика»

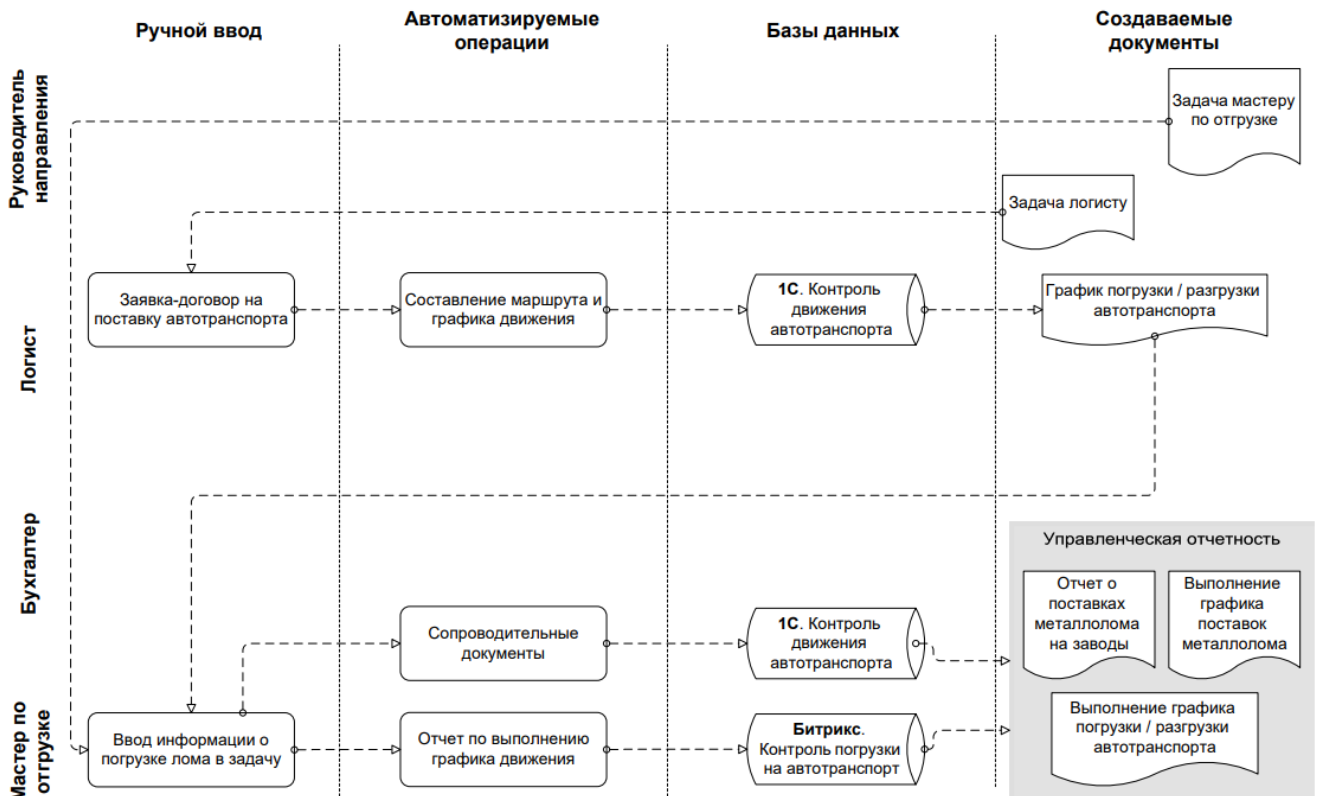
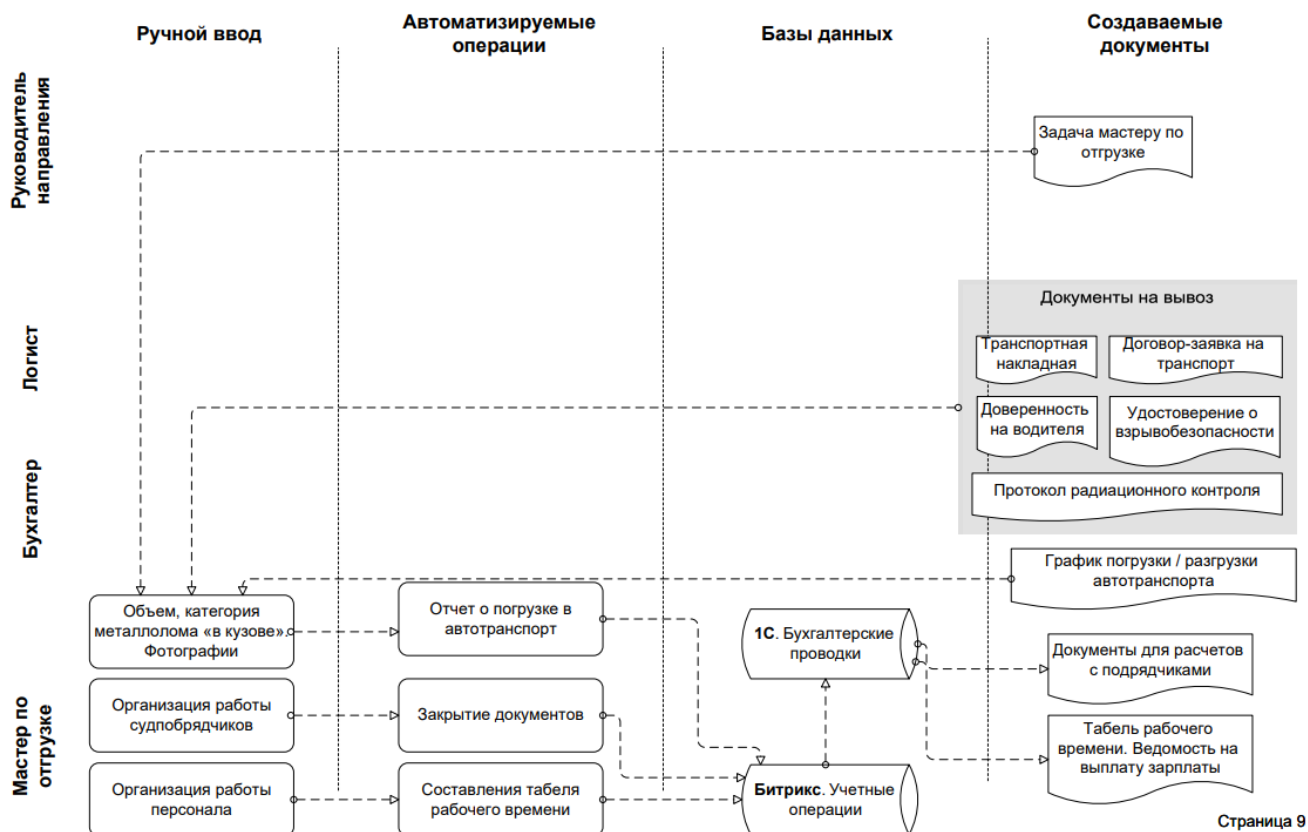
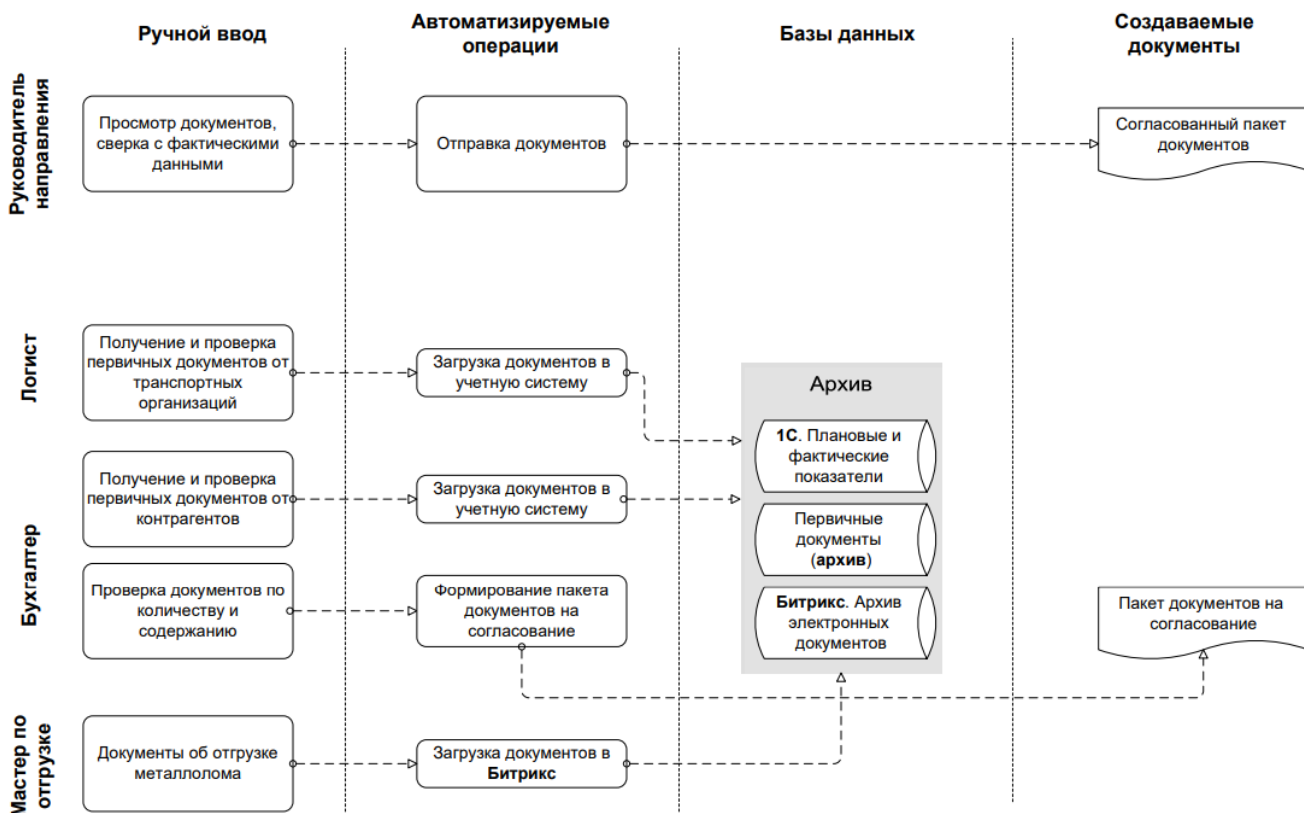


Рисунок 23. Схема бизнес-процесса «Погрузо-разгрузочные работы»



Страница 9

Рисунок 24. Схема бизнес-процесса «Погрузо-разгрузочные работы»



2. Из разработанных бизнес-процессов выделен основной функционал данной должностной единицы (выборка из бизнес-процесса) для дальнейшего определения трудозатрат (Табл. 3):

Таблица 3. Функционал для оценки нормы трудозатрат мастера по отгрузкам (выборка)

№ п/п	Функционал для дальнейшего определения нормы трудозатрат
1	Формирование плана-графика вывоза лома и вторичного сырья с территории продавца в рамках заключенного договора по приобретению ТМЦ
2	Получение и обработка поставленной задачи на вывоз лома по отгрузкам с указанием информации о количестве, марке лома, состава, месте отгрузки, производственной площадки для вывоза в начале каждого рабочего дня от Руководителя Дивизиона
3	Координация и организация вывоза лома с территории продавца
4	Управление производственной площадкой и контроль всех производимых на ней работ
5	Организация на производственной площадке рабочего процесса основных работников (резчики, стропальщики)
6	Организация доставки лома и вторичного сырья от промышленного предприятия (где формируется лом) до производственной площадки для дальнейшей переработки и реализации
7	Подготовка лома и вторичного сырья для дальнейшей транспортировки покупателю (металлургический комбинат либо посредник): дозиметрическая проверка, упаковка, фасовка и пр.
8	Контроль отгрузки, транспортировки лома и вторичного сырья покупателю, оформление и подписание необходимых документов
9	Заполнение формы обратной информации о реализации заявки, подгрузка фотоматериалов, внесение фактические данные по перемещению ТМЦ с территории продавца на производственную площадку компании пр.

3. На основе программы «Битрикс 24» определяется время выполнения функций должностной единицей, в дальнейшем они используются при расчете нормы трудозатрат.

Формула расчета нормы трудозатрат по должностной единице «мастер по отгрузкам» (6):

$$N_{\text{тр}}^{\text{маст}} = \left(\sum_{i=1}^n Q_i \times t_{\text{упр}}^i + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}} \right) \times N \times k_{\text{кор}}, \quad (6)$$

где $N_{\text{тр}}^{\text{маст}}$ – норма трудозатрат мастера по отгрузкам лома за календарный период, час.

Q – объем вывоза определенной категории ТМЦ с территории продавца за 1 рабочий день, тн

i – наименование видовой категорий ТМЦ, по которой определена заявка на вывоз в системе «Битрикс 24»

n – количество видовых категорий ТМЦ, шт.

$t_{\text{упр}}^i$ – норма времени на управленческие операции на единицу вывозимого объема ТМЦ, нормо-ч./тн

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (оформление, подписание документов на территории продавца ТМЦ, согласование транспортных средств, контроль въезда/выезда с территории завода, выгрузка из системы пакета

документов по факту отгрузки ТМЦ, подписание со стороны продавца отвесного талона, товарно-транспортной накладной, акта и пр.), нормо-ч.

$t_{\text{орг}}$ – нормативное время на организационные мероприятия по вывозу ТМЦ (подготовка площадки, погрузка, выгрузка, контроль отпуска и приема ТМЦ и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, дн.

$k_{\text{кор}}$ – корректирующий поправочный коэффициент, учитывающий увеличение / сокращение нормативного времени на административные, организационные, управленческие операции (состав ТМЦ: односортный или разносортный товар, крупнопартионный или мелкопартионный, время формирования партии ТМЦ (погрузка на одной или нескольких площадках заказчика), условия погрузки (температурный режим, условия отклонения от нормальных)).

Нормативное значение времени на управленческие операции, организационные мероприятия и административные определено расчетно-статистическим методом по результатам анализа фактических данных за предшествующие периоды из отчетов мастеров по отгрузкам по направлениям.

Необходимо отметить, что в компании «МеталлХимТрейд» в штате более 15 менеджеров по отгрузкам, но при использовании приведенной модели определения трудозатрат исходные данные по управленческим, административным и организационным операциям будут различными в зависимости от направления, на котором работает мастер, что учитывают нормообразующие факторы. Данная разница обусловлена прежде всего различными условиями осуществления рабочего процесса, начиная от географически обоснованных погодных условий и заканчивая организационными особенностями (максимальная загрузка производственной площадки, технологическая оснащенность, квалификация и опыт сотрудников, однотипность или многопрофильность выполняемых задач и пр.). Поэтому исходные данные для возможности применения модели будут различны в зависимости от направления, но методика расчета остается единой.

Нормирование трудозатрат должностных категорий «логист» и «специалист по учету»

Должностные категории «логист» и «специалист по учету» относятся к звену административного персонала. Бизнес-процессы логистического сопровождения и учета ТМЦ, в которых принимают участие данные категории специалистов аналогично выстроены на основе процессного подхода, реализованного посредством программных продуктов «Битрикс 24» и «1С:Комплексная автоматизация».

Логист (работник транспортной группы) и специалист по учету (сотрудник бухгалтерии) сопровождают работу мастера / менеджера по отгрузке.

Для логиста укрупненно из разработанных бизнес-процессов возможно выделить следующий функционал (выборка для примера) (Табл. 4):

Таблица 4. Функционал для оценки нормы трудозатрат логиста (выборка)

№ п/п	Функционал для дальнейшего определения нормы трудозатрат
1	Подбор транспорта под запрос по объему транспортировки лома и вторичного сырья
2	Выбор подрядчика на выполнение транспортных услуг
3	Ведение груза по всем транспортным маршрутам
4	Контроль оптимального уровня затрат на транспортировку
5	Формирование пакета документов по результатам транспортировки
6	Взаимодействие с контрагентами (транспортными и логистическими компаниями) по вопросам закрывающих документов и отчетности
7	Формирование внутренней отчетности для Руководителя Дивизиона и пр.

Аналогично определен функционал из сформированных бизнес-процессов по должностной позиции специалист по учету (Табл. 5)

Таблица 5. Функционал для оценки нормы трудозатрат специалиста по учету (выборка)

№ п/п	Функционал для дальнейшего определения нормы трудозатрат
1	Координация работы мастера по отгрузкам по документационному оформлению всех процессов на производственной площадке
2	Оформление и обработка всех первичных документов для мастера и поступающие от него по факту выполнения операций
3	Взаимодействие с контрагентами (производственные компаниями) по вопросам закрывающих документов и отчетности
4	Внесение данных в программы учета (1С Комплексная автоматизация)
5	Работа с бухгалтерией, финансовой и экономической службами по вопросам формирования отчетности и планирования отгрузок
6	Работа с мастером по отгрузкам и логистом по контролю вывезенных объемов ТМЦ в рамках заключенного договора
7	Контроль работы кладовщиков на производственных базах компании: корректность ведения учета, своевременность внесения данных в систему для дальнейшей обработки, сохранность ТМЦ
8	Формирование внутренней отчетности для Руководителя Дивизиона и пр.

В рамках модели приведем основные бизнес-процессы с участием специалиста по учету и логиста (Приложение 6,7).

Формула для расчета трудозатрат по должности «логист» представляет собой (7):

$$H_{\text{тр}}^{\text{лог}} = \left(\sum_{i=1}^k \frac{Q_i}{Q_{\text{загр } i}^1} \times t_{\text{лог}}^i + t_{\text{адм}} \right) \times N, \quad (8)$$

где $H_{\text{тр}}^{\text{лог}}$ – норма трудозатрат логиста за календарный период, час.

Q – объем перемещения определенной категории ТМЦ с территории продавца и отгрузки покупателям за 1 рабочий день, тн

$Q_{\text{загр } i}^1$ – средний объем загрузки транспортного средства, тн/ед.

i – направление

k – количество географических направлений (подразделений) компании

$t_{\text{лог}}^i$ – норма времени на логистические операции (отправка запроса на аренду транспорта, выбор транспортной компании по установленной расценке за перевозку, согласование транспортной компании, заключение договора, направление документов для подтверждения заявки, отслеживание реализации заявки и пр.) на единицу транспорта, нормо-ч./ед.

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (подготовка пакета документов для формирования заявки, оформление документов для мастера по отгрузкам, согласование, подписание, внесение в систему учета и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, мес.

Формула расчета трудозатрат специалистов по учету определена следующим образом (8):

$$H_{\text{тр}}^{\text{спец.уч.}} = \left(\sum_{i=1}^k Q_i \times t_{\text{учет}}^i + t_{\text{адм}} \right) \times N, \quad (8)$$

где $H_{\text{тр}}^{\text{спец.уч.}}$ – норма трудозатрат специалистов по учету по всей компании (все подразделения) за календарный период, час.

Q – объем перемещения / движения ТМЦ с территории продавца, внутри производственного процесса, отгрузки покупателям за 1 рабочий день в подразделении i , тн

i – направление (географическое подразделение компании)

k – количество географических направлений (подразделений) компании

$t_{\text{учет}}^i$ – норма времени на учетные операции (из приведенного выше функционала специалиста по учету) на единицу объема ТМЦ, нормо-ч./ед.

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (формирование отчетности для главного бухгалтера, составление учетных форм, работа с кладовщиками, мастерами по отгрузкам и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, мес.

Таким образом, на основании рассмотренных выше моделей нормирования трудозатрат мастера по отгрузкам, логиста и специалиста по учету может быть определена совокупная величина трудозатрат в часах на основные административные функции производственного

характера на уровне специалистов. При необходимости возможно продолжить данную цепочку и вывести модель трудозатрат по категориям «главный бухгалтер» и «Руководитель транспортного отдела», но в рамках данного исследования рассматривается производственный блок управленческого и административного персонала.

***Нормирование трудозатрат должностных категорий управленческого уровня
«руководитель направления (производственного подразделения)»***

Руководитель направления является должностной единицей категории управленческого персонала. Данная должность является управленческим связующим звеном между высшим менеджментом компании, находящимся в центральном офисе, и производственной базой, находящейся в территориальном подразделении, обеспечивая с одной стороны реализацию управленческих решений руководства на местах, а с другой стороны участвуя в принятии подобных решений в центральном офисе.

Для дальнейшего определения нормативного значения трудозатрат по данной категории на основе разработанных управленческих бизнес-процессов (пример приведен выше) определен основной должностной функционал (Табл. 6).

Таблица 6. Функционал для оценки нормы трудозатрат руководителя направления (выборка)

№ п/п	Функционал для дальнейшего определения нормы трудозатрат
1	Организация работы обособленного подразделения компании (производственной базы): деятельность менеджеров по отгрузкам, кладовщиков, рабочих, водителей и машинистов, техника на территории производственной базы, оборудование и технологическое оснащение
2	Контроль соблюдения правильности и безопасности производства всех работ и осуществления всех процессов на производственной базе
3	Ответственность за все ТМЦ на территории базы
4	Работа с производственными предприятиями по заключенным договорам покупки лома и вторсырья, пролонгации, заключения дополнительных заключений на дополнительный объем ТМЦ и пр
5	Реализация всех управленческих решений, принятых на уровне руководства компании и руководителя Дивизиона как непосредственного руководителя
6	Контроль корректности ведения всех учетных мероприятий (работа со специалистами по учету, логистами)
7	Участие в разработке управленческих решений в качестве представителя производственного подразделения, оптимизация принятых решений
8	Взаимодействие с руководителем Дивизиона в формате отчетности о выполнении принятых управленческих решений, предоставлении информации о реальном ведении дел на производственной площадке, состоянию ТМЦ и их движению и пр.

Положение в управленческой структуре руководителя направления возможно отразить следующим образом (Приложение 9).

Также на базе системы «Битрикс 24» для руководителей направлений был внедрен бизнес-процесс, который позволяет в удобной форме, избегая массы повторений по операциям производить обмен производственной информацией и автоматически формировать в требуемые сроки необходимую отчетность. Данные из введенных изначально в программу показателей перенаправляются автоматически в другие подразделения (планово-экономический отдел, отдел кадров, бухгалтерию, транспортный отдел, юридический и пр.), где формируются на основании их дальнейшие отчетные документы и производятся необходимые действия. Данная схема позволяет на базе внедрения бизнес-процесса автоматизировать передачу оперативной информации в довольно простом формате, подгружать фотоотчеты и другие данные, делает обработку этой информации гораздо удобнее и с меньшими затратами по времени. Также данные системы Битрикс 24, на базе которой выстроен бизнес-процесс автоматически поступают в программу «1С»Комплексная автоматизация», где вся информация поступает в требуемые разделы и опять же автоматически формируется различная обязательная отчетность как в отношении бухгалтерского, так и управленческого учета.

Вся деятельность компании разделена по географическому принципу, так выделены подразделения компании в следующих регионах: Республика Коми (Усинск, Ухта, Сыктывкар), Западная Сибирь (Лангепас, Когалым, Советский, Сургут, Нижневартовск), Поволжье (Волгоград, Ростов на Дону, Волжский, Самара, Астрахань, Таганрог), Урал (Екатеринбург, Пермь, Пермский край).

Формула расчета трудовых затрат для должностной единицы «Руководитель направления» сформулирована следующим образом (9):

$$N_{\text{тр}}^{\text{руков.напр.}} = (Q_{\text{упр}} \times t_{\text{управ}} + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}}) \times N, \quad (9)$$

где $N_{\text{тр}}^{\text{руков.напр.}}$ – норма трудозатрат руководителя направления за календарный период (месяц), час.

$Q_{\text{упр}}$ – количество объектов управления (количество сотрудников направления (резчики, стропальщики, кладовщики, мастера по отгрузкам), производственных участков в составе направления, договоров на приобретение ТМЦ с производственными компаниями, наличие специализированной техники и оборудования и пр.), ед.

$t_{\text{управ}}$ – нормативное значение затрат времени на управленческие операции по одному объекту управления (определено через систему «Битрикс 24» из отчетов руководителей направлений аналитическим методом), нормо-час / ед.

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (формирование различных форм отчетности для подразделений и руководителя Дивизиона,

внесение данных в систему Битрикс 24 и в дальнейшем интеграция их в базу 1С, административная работа по задачам, определенным руководителем Дивизиона на базе программы Битрикс 24 и пр.), нормо-ч.

$t_{\text{орг}}$ – усредненное нормативное время на выполнение организационных процедур по производственному направлению (организация условий работы производственного направления, обеспечение нормальных условий производства работ, в том числе ОТ и ПБ, отбор персонала, работа с ним, введение в деятельность, формирование заявок на приобретение техники и оборудования, внедрение инновационных процессов в деятельность направления и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, мес.

Стоит отметить, что основные значения нормативных показателей по времени выполнения организационных или административных мероприятий получены из анализа данных, сформированных в программе «Битрикс 24» в разделе «Отчеты». Именно данная информация отражает затраты времени на выполнение поставленных задач и выполнение операций непромышленного характера.

Нормирование трудозатрат должностной категории «руководитель Дивизиона»

Должностная позиция «Руководитель дивизиона» - управленческая позиция высшего уровня в рассматриваемой производственной цепочке.

Для оценки функционала и дальнейшего формирования модели определения трудовых затрат по данной позиции рассмотрим положение руководителей Дивизионов в структуре компании.

Руководитель Дивизиона находится в центральном офисе и выполняет работу по координации работы всех подотчетных ему руководителей направлений (по географическому принципу). Именно руководитель Дивизиона в большей мере занимается выработкой управленческих решений по тому или иному Дивизиону, взаимодействию с финансовыми, транспортными, административными, кадровыми службами, бухгалтерией и высшим руководством компании.

Через руководителя Дивизиона проходят стадии стратегического планирования деятельности Дивизиона, который объединяет несколько направлений деятельности, разработка текущих планов, их внедрение и оценка результатов. Также руководитель данного уровня несет ответственность за эффективность работы Дивизиона, распределению финансового результата в определенном руководством компании объеме между направлениями и сотрудниками данных направлений (Приложение 10).

Так в компании «МеталлХимТрейд» в управленческой структуре выделены позиции четырех руководителей дивизионов:

- Руководитель Дивизиона «Западная Сибирь»: самое «объемное» направление, через которое проходит самый большой объем продукции компании. В ведении направления Когалым, Лангепас, Сургут, Советский (Югорск).

- Руководитель Дивизиона «Коми»: направление имеет самые значительные особенности ведения производственного процесса, обусловленные географическими характеристиками прежде всего, удаленностью, низкой транспортной доступностью и пр. В управлении направления Усинск, Ухта, Сыктывкар.

- Руководитель Дивизиона «Пермь»: в управлении находятся направления деятельности по городу Перми, а также Пермскому краю (Чернушка, Оса, Чайковский, Березники и пр.).

- Руководитель Дивизиона «Юг»: в управлении направления Волгоград, Волжский, Астрахань, Ростов на Дону, Самара, а также ряд точечных направлений с небольшими объемами, где не формируются производственные базы, а лом и вторсырье сразу вывозятся с промышленных предприятий на металлургические комбинаты или производственные площадки компании в других регионах для дальнейшей переработки. Молодое, динамично развивающееся направление, небольшие объемы, но оно имеет постоянную динамику к росту.

Должностной функционал руководителя Дивизиона определен укрупненно следующим образом (Табл. 7).

Таблица 7. Функционал для оценки нормы трудозатрат руководителя Дивизиона (выборка)

№ п/п	Функционал для дальнейшего определения нормы трудозатрат
1	Выполнение задач, сформулированных непосредственно руководителем проекта в рамках деятельности находящихся в подчинении направлений
2	Развитие Дивизиона (инновационная деятельность, внедрение передовых технологий производства работ, реорганизация работы производственных направлений с целью повышения эффективности их деятельности и пр.)
3	Непосредственное управление деятельностью всех вверенных направлений
4	Формирование различных форм отчетности, работа с подразделениями компании по вопросам организации и сопровождения деятельности подразделений
5	Выработка управленческих решений, формирующих эффективность деятельности всего Дивизиона в целом и пр.

Формула для определения трудовых затрат руководителя Дивизиона определена следующим образом (10):

$$H_{\text{тр}}^{\text{руков.Дивиз.}} = \left(\sum_{i=1}^m (Q_{\text{упр.}}^i \times t_{\text{упр.}}^i) \times k_{\text{попр.}i} + t_{\text{адм}} + t_{\text{орг}} \right) \times N, \quad (10)$$

где $H_{\text{тр}}^{\text{руков.Дивиз.}}$ – норма трудозатрат руководителя Дивизиона за календарный период (месяц), час.

$Q_{\text{упр}}^m$ – количество объектов управления (количество сотрудников в направлении, технологий, производственных баз, основных контрагентов и пр.), ед.

$t_{\text{упр}}^m$ – нормативное значение затрат времени на управленческие операции по одному производственному направлению (определено через систему «Битрикс 24» из отчетов руководителей Дивизионов аналитическим методом), нормо-час / ед.

$k_{\text{попр.}i}$ – поправочный коэффициент, учитывающий специфику деятельности направления (географические условия, объемы лома и вторичного сырья, транспортная доступность, динамика изменения деятельности и пр.).

i – направление, находящееся в подчинении руководителя Дивизиона.

m – количество направлений, входящих в состав Дивизиона.

$t_{\text{адм}}$ – усредненное нормативное время на выполнение административных операций (работа в системе Битрикс 24, обработка отчетности от руководителей направлений, формирование сводных отчетов, согласование поставленных задач, участие в бизнес-процессах в целом по компании и пр.), нормо-ч.

$t_{\text{орг}}$ – усредненное нормативное время на выполнение организационных процедур по Дивизиону (организация условий работы производственных направлений, разработка мероприятий по повышению эффективности работы направлений, внедрению инновационных технологий, оборудования, процессов производства работ, контроль работы руководителей направлений и пр.), нормо-ч.

N – количество рабочих смен в календарном месяце, мес.

Аналогично тому, как выстроена система отчетности для руководителей направлений, выстроены бизнес-процессы в программе «Битрикс 24», отражающие эффективность работы руководителей Дивизионов в текущем режиме. Так руководитель проекта всегда имеет возможность отследить эффективность выполнения поставленных руководителю Дивизиона задач, затраченное на данную операцию время, привлеченные ресурсы, а также этапы выполнения задачи с указанием конкретных операций.

Для оценки деятельности руководителя Дивизиона также используется процессный подход через реализованные бизнес-процессы: согласование документов, финансово-экономический учет, формирование отчетности об эффективности деятельности направлений, Дивизионов, компании, работы с персоналом и пр. Данные бизнес-процессы реализованы в полном объеме на базе программы Битрикс 24.

Нормативные значения времени на организационные и административные мероприятия определены расчетно-аналитическим методом за предыдущие периоды.

Таким образом, на основе предложенной модели нормирования трудовых затрат на основе функционала, определенного на основе реинжиниринга административных и управленческих бизнес-процессов, реализованный с применением комплекса передовых информационно-технологических инструментов и с использованием предложенных для данного конкретного примера предприятия формул расчета возможно определение трудозатрат, на основе которых реально определить суммарные трудовые затраты административно-управленческого персонала различного уровня за календарный период времени, в рассматриваемом варианте за месяц (Рисунок 25).

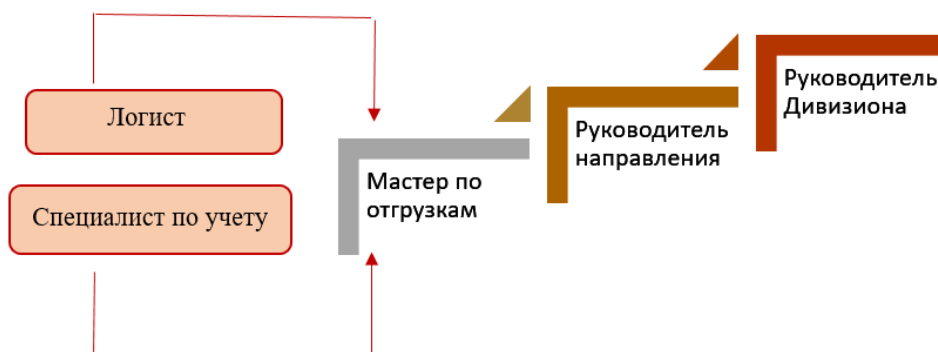


Рисунок 25. Структурная зависимость проанализированных должностных позиций.
Источник: разработано автором.

Стоит отметить, что практическая значимость определения трудозатрат административно-управленческого персонала состоит в том, что данные трудозатраты, определенные на этом этапе, становятся основой в формировании эффективной системы оплаты труда именно управленческого штата с целью его регулирования и обоснованности.

Как отмечалось ранее, трудности, с которыми в последние годы столкнулись представители отрасли лома черных и цветных металлов, обосновали необходимость сокращения внутренних для компаний затрат, в частности затрат на оплату труда именно категории административно-управленческого персонала. Основной целью является не просто сократить оплату труда, а привести ее к обоснованному значению, которое будет стимулировать управленцев к повышенной эффективности деятельности, улучшенным значениям результата, прозрачности расчетов, но при этом «не убивая» мотивацию данной категории сотрудников. Система оплаты труда и система стимулирования, выстроенная на значениях трудозатрат, определенных по предложенной методике, способна в большей мере привязать эффективность и результативность работы руководителей различного уровня к величине затрат на оплату труда.

3.4. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВАНИИ МОДЕЛИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДОЗАТРАТ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ ЛОМА ЧЕРНЫХ И ЦВЕТНЫХ МЕТАЛЛОВ

Внешние факторы, воздействующие на компании отрасли лома черных и цветных металлов, в частности сокращение импорта лома за рубеж, а в ряд стран полный запрет на ввоз, привели к необходимости повышения эффективности деятельности таких компаний за счет внутренних изменений. Одной из самых больших по объему категорий внутренних затрат является статья оплата труда управленческого персонала, поэтому необходимо рассмотреть именно данную категорию, но уже с учетом применения предложенной выше методики нормирования трудозатрат данной категории персонала, исходя из особенностей выполняемых действий, а также архитектуры бизнес-процессов в рассмотрении деятельности как компании в целом, так и отдельной производственной цепочки в рамках одного из Дивизионов.

Система оплаты труда и стимулирования мастеров, руководителей направлений и Дивизионов в течение длительного периода времени были определены, исходя только из одного показателя – объем перемещенных товарно-материальных ценностей (ТМЦ). Но как показал опыт, такая система не дает возможности оценить эффективность деятельности в полном объеме и тем более не учитывает особенности деятельности подразделений, зачастую меньший объем требует гораздо больших трудозатрат именно управленческого труда, поэтому применяемая система оплаты труда требует изменений.

Модель нормирования труда административно-управленческого персонала доказала свою эффективность как инструмент для обоснования сформированного фонда оплаты труда, распределения результата деятельности компании, а также как одного из элементов системы мотивации. Поэтому поставленная задача по модернизации системы оплаты труда и системы стимулирования была решена на основании именно модели нормирования труда.

Система оплаты труда административно-управленческого персонала анализируемых должностных позиций была определена следующим образом (Табл.8):

Таблица 8. Сравнительная характеристика фактической и разработанной системы оплаты труда

№	Должностная позиция	Формирование основной части заработной платы	Формирование стимулирующей выплаты
1	Мастер по отгрузкам	Окладная система оплаты труда, исходя из объема фактически отработанного времени за календарный период	Премияльная выплата по эффективности не предусмотрена, стимулирующая выплата возможна по итогам календарного года за результат работы компании в целом
2	Логист	Окладная часть, независимая от объема перемещения, за фактически отработанное время	Доплата стимулирующего характера за количество единиц подобранного транспорта для организации перемещения
3	Специалист по учету	Окладная часть за фактически отработанное время	Выплата стимулирующего характера не предусмотрена

4	Руководитель направления	Окладная часть за фактически отработанное время	Стимулирующая выплата за объем перемещенных ТМЦ
5	Руководитель Дивизиона	Окладная часть за фактически отработанное время	Стимулирующая выплата за объем полученной прибыли от реализации ГП по итогам деятельности компании за календарный период времени

Данная система имела ряд существенных недостатков, основные среди которых:

- мастера по отгрузкам не были замотивированы увеличивать объемы перемещения ТМЦ, сокращать сроки вывоза объема с территории промышленных предприятий в рамках заключенных договорных отношений. Отсутствие связи между результатом их деятельности и системой оплаты труда;

- логист был замотивирован только в подборе транспортных средств, так как стимулирующая доплата была определена за конкретное количество транспортных средств без учета эффективности деятельности по выбору варианта, ведению документационного обеспечения данной деятельности, качеству работы с мастерами по отгрузкам, внесению исходных данных в систему учета;

- специалист по учету не был привязан системой оплаты труда ни к каким показателям деятельности, кроме фактически отработанного времени, не учитывалось качество выполняемых им функций по ведению отчетности, формированию в программе Битрикс 24 данных для принятия управленческих и учетных операций;

- руководитель направления был излишне зачастую замотивирован на объем перемещения ТМЦ, деятельность часто сводилась к наращиванию только объемов без должной организации работы производственного направления, обеспечения условий труда, ведения учетных и отчетных операций в программе, формирования результата деятельности направления и определения эффективности как направления, так и Дивизиона в последующем;

- Руководитель Дивизиона был замотивирован только в наращивании объемов реализации высоко рентабельных видов продукции. Компания столкнулась с тем, что руководители Дивизионов с большими объемами однотипной продукции с высокой долей прибыли были в гораздо более выгодном положении, нежели те, кто по факту выполнял куда больший объем операций и усилий, не располагая высоко рентабельными видами продукции. Так руководитель Дивизиона, специализирующегося на вывозе трубы НКТ, которая является одним из самых высоко рентабельных видов продукции отрасли, по данной системе оплаты труда при начислении имел доплату стимулирующего характера в десятки раз превышающую доплаты руководителей других Дивизионов, затрачивая по факту куда меньшее время на управление процессом, так как производственная переработка продукции не требуется, процесс сводится к покупке у промышленного предприятия, сортировке, увязке и реализации металлургам.

При наступлении внешне обоснованных неблагоприятных для отрасли в целом и компании в частности условий стало непозволительным выплачивать заработную плату административно-управленческого персонала без прямого соотношения ее величины с эффективностью деятельности сотрудника, явно прослеживалась необходимость в регулировании именно затрат на оплату труда управленцев и административных работников. Сотрудники административно-управленческого аппарата, а также ряд служащих и специалистов в связи с сокращением объемов перемещения столкнулись с отсутствием выполняемых задач, нагрузка сотрудников стала гораздо ниже, чем ранее и менее равномерной, также сократились финансовые возможности предприятия выплачивать как ранее заработную плату на высоком уровне, необоснованном высокой эффективностью деятельности сотрудника.

Напомним, что предложенная в диссертационном исследовании методика предполагает расчет заработной платы сотрудника на основе выполнения нормативного значения трудозатрат, но на основе сформированных бизнес-процессов, в которых принимает участие сотрудник, а также с применением информационно-технологической платформы. Во второй главе была описана модель определена нормы трудозатрат по категориям сотрудников, а также матрица для расчета фонда оплаты труда. Рассмотрим фактическое применения предложенных моделей на примере расчета заработной платы на основе норм трудозатрат по должностным категориям руководителей (руководитель направления и руководитель Дивизиона), а также специалистов и служащих (мастер по отгрузкам, логист и специалист по учету) предприятия ООО «МеталлХимТрейд».

1. Расчет сокращения фонда оплаты труда должностной единицы «Мастер по отгрузкам»

В пункте 3.3. диссертационного исследования приведен основной функционал сотрудников, который был использован для определения нормы трудозатрат с применением передовых технологий, в частности программного продукта Битрикс 24. Функции были выбраны не в полном объеме, а достаточном для проведения апробации методики.

Опытно-статистическим методом с применением информационных технологий (программа учета рабочего времени Битрикс 24) были определены значения трудозатрат по каждой выполняемой функции. За рассматриваемый период (6 месяцев выборочно) были выведены усредненные значения, на основе которых произведен расчет нормы трудозатрат по должности «Мастер по отгрузкам». В таблице 9 приведены данные фактических трудозатрат, определенных с использованием информационно-технологической платформы и приведены данные по норме трудоемкости по должностной единице «Мастер по отгрузке».

Таблица 9. Фактические трудозатраты и норм трудозатрат должностной единицы «Мастер по отгрузкам»

Должностная единица	Базисная норма	Поправочный коэффициент	Норма	Фактические трудозатраты, час / мес.					
				1	2	3	4	5	6
Мастер по отгрузкам Пермь	128	1,0	128	142	119	115	109	158	112
Мастер по отгрузкам Волгоград	119	0,93	119	145	139	132	122	116	121
Мастер по отгрузкам Когалым	128	1,13	144	156	148	152	164	141	138
Мастер по отгрузкам Усинск	128	1,09	139	125	142	131	127	121	135

Таблица 10. Коэффициенты выполнения норм времени по должности «Мастер по отгрузкам»

Должностная единица	Коэффициент выполнения норм времени					
	1	2	3	4	5	6
Мастер по отгрузкам Пермь	1,11	0,93	0,90	0,85	1,23	0,88
Мастер по отгрузкам Волгоград	1,22	0,14	0,19	1,26	1,23	1,11
Мастер по отгрузкам Когалым	1,08	1,03	1,06	1,14	0,98	0,96
Мастер по отгрузкам Усинск	0,90	1,02	0,94	0,91	0,87	0,97

Для расчета окладной части заработной платы, а также стимулирующей части также используются следующие исходные данные:

1. Оклад сотрудника – определен исходя из штатного расписания по компании;
2. Величина премиальной выплаты за выполнение плановых показателей: определяется решением руководства по распределению премиального фонда между всеми подразделениями. Для должностной единицы данный показатель установлен от 25% по подразделению Пермь до 40% по подразделению Усинск.
3. Показатель выполнения планового задания: данные предоставляются планово-экономическим отделом, исходя из сопоставления определенной плановой величины задания для подразделения или конкретного сотрудника (если это возможно) и фактически полученных результатов деятельности.
4. Коэффициент, учитывающий вклад в развитие внутренних процессов, модернизацию предприятия: определяется индивидуально по сотруднику руководителем подразделения. В главе 2.5. приведены критерии определения данного коэффициента.

Таким образом, был произведен расчет заработной платы за выбранные для апробации 6 месяцев по должностной категории «Мастер по отгрузкам» по направлениям Пермь, Когалым, Волгоград, Усинск (Приложение 10).

Данные по проектному расчету заработной платы категории «Мастер по отгрузкам» в рамках апробации были сопоставлены с фактическими затратами на оплату труда данной

категории персонала за соответствующие периоды времени. Результат определения экономического эффекта в виде снижения затрат на оплату труда приведены в Приложении 11.

Результатом апробации методики по данной должностной категории является увеличение ФОТ на 16 767,50 руб. за 6 месяцев (на 1,15%), но при этом расходы на оплату труда стали обоснованными, рост ФОТ обусловлен прежде всего повышением эффективности труда данной категории, что выражено в коэффициенте выполнения норм времени и в показателях выполнения плановых заданий.

2. Расчет нормы трудозатрат должностных единиц «Логист» и «Специалист по учету»

Модель нормирования труда и дальнейший расчет на ее основе фонда оплаты труда были апробированы на штатных единицах логист направления Пермь, логист направления Усинск, специалист по учету направления Пермь, специалист по учету направления Усинск.

Стоит отметить, что логист относится к категории специалистов. Результат деятельности данных сотрудников напрямую приводит к формированию статьи затрат в себестоимости «Затраты на перемещение». В плановом задании логисту устанавливается не только показатель количества подобранных транспортных средств, но и стоимость услуг, логист должен быть заинтересован в подборе транспортных средств за минимальную стоимость.

Специалист по учету в свою очередь относится к категории специалистов подразделения бухгалтерии и напрямую имеет подчиненность главному бухгалтеру. Основной критерий работы специалиста по учету корректность и своевременность внесения всей информации в систему учета, своевременное и правильное оформление сопроводительной документации и закрывающих документов.

По приведенным в главе 3.3. формулам для расчета нормы трудозатрат определена норма трудозатрат по данным категориям сотрудников. Фактическое время и нормативное значение приведены в Таблице 11.

Таблица 11. Фактические трудозатраты и нормы трудозатрат должностных единиц «Логист», «Специалист по учету»

Должностная единица	Базисная норма	Поправочный коэффициент	Норма	Фактические трудозатраты, час / мес.					
				1	2	3	4	5	6
Логист Пермь	146	1,0	146	154	150	137	142	148	139
Логист Усинск	146	1,04	151	157	153	167	149	152	147
Специалист по учету Пермь	132	1,0	132	142	137	134	128	130	146
Специалист по учету Усинск	132	1,07	141	145	134	168	156	135	147

Таблица 12. Коэффициенты выполнения норм времени по должностям «Логист», «Специалист по учету»

Должностная единица	Коэффициент выполнения норм времени					
	1	2	3	4	5	6
Логист Пермь	1,11	0,93	0,90	0,85	1,23	0,88
Логист Усинск	1,22	0,14	0,19	1,26	1,23	1,11
Специалист по учету Пермь	1,08	1,03	1,06	1,14	0,98	0,96
Специалист по учету Усинск	0,90	1,02	0,94	0,91	0,87	0,97

Расчет фонда оплаты труда (фиксированной окладной части и стимулирующей составляющей) приведены в Приложении 12.

Сравнительная таблица по уровню фонда оплаты труда фактическому и проектному по должностным позициям «Специалист по учету» и «Логист» приведены в Приложении 13.

Из полученных данных и произведенных расчетов можно сделать вывод, что по должностным категориям специалистов изменение фонда оплаты труда при применении методики, основанной на нормировании трудозатрат составило за 6 месяцев +6 312,50 руб. (0,58%).

3. Расчет изменения фонда оплаты труда при апробации методики нормирования управленческого труда по категории «Руководитель направления», «Руководитель Дивизиона».

Необходимо отметить, что данные категории сотрудников руководящего состава имеют самый большой вес в структуре заработной платы, а также именно данные категории сотрудников трудно заменимы, обладают опытом и со стороны компании должен быть решен вопрос с одной стороны по формированию прозрачной системы оплаты труда, отражающей все результаты деятельности работников, стимулирования их развивать свои подразделения, модернизировать внутренние процессы и саморазвиваться, а с другой стороны взять под жесткий контроль выплаты данной категории сотрудников, контроль за оплатой строго по результату.

По приведенным формулам для определения норм трудозатрат по данным категориям сотрудников в главе 3.3. были рассчитаны нормативные значения за выборочные 6 месяцев. Данные по фактическим трудозатратам и нормативам приведены в таблице 13.

Таблица 13. Нормативное значение и фактические трудозатраты по категориям руководитель направления, руководитель Дивизиона

Должностная единица	Базисная норма	Поправочный коэффициент	Норма	Фактические трудозатраты, час / мес.					
				1	2	3	4	5	6
Руководитель направления Усинск	134	1,07	143	154	157	137	142	164	139
Руководитель направления Волгоград	134	0,93	125	157	153	137	139	115	121
Руководитель Дивизиона Пермь	133	1,0	133	142	137	134	128	130	146
Руководитель Дивизиона Коми	133	1,11	147	145	134	168	156	135	147

Аналогично расчетам по категории мастеров по отгрузкам и специалистам был произведен расчет по категориям «Руководитель направления» (Усинск, Волгоград) и «Руководитель Дивизиона» (Дивизион Коми, Пермь) (Приложение 14).

Необходимо отметить ряд моментов, которые характерны для расчетов исключительно для данных категорий:

1) Величина фиксированной выплаты на уровне половины штатного оклада. Для данных категорий эффективность работы во многом зависит от внешних для сотрудников факторов организационного или управленческого характера, зачастую руководители направлений не в силах оказать влияние на данные факторы, но должны быть обеспечены условия сохранения данных сотрудников со стороны компании.

2) По категориям руководителей значительно более высокая базисная ставка за выполнение плановых показателей (в зависимости от направления или Дивизиона величина составляет от 40% до 70% от должностного оклада). Тем самым должна быть сформирована мотивация руководителей не только повышать свою эффективность работы и использования рабочего времени, но и более эффективной организации сотрудников подразделений, закрепленных за ними.

3) Коэффициенты развития по данным категориям значительно разнятся с аналогичными значениями по специалистам, так как последние в большей мере только исполнители принятых решений, а руководители должны быть и инициаторами нововведений, и исполнителями на своём уровне, и мотиваторами реализации на местах в подразделениях.

В Приложении 15 приведены итоговые значения эффекта от апробации предложенной модели нормирования труда и расчета стимулирующей части на ее основе.

Из расчетных данных можно определить эффект внедрения методики, определенный величиной сокращения фонда оплаты труда по категориям руководителей в размере 26513, 71 руб. (1,44%).

Таким образом, из приведенных расчетов можно сделать следующие выводы по апробации предложенной в рамках диссертационного исследования методики нормирования трудозатрат категорий специалистов, служащих и руководителей разного уровня и дальнейшего определения фонда оплаты труда, включающего стимулирующую часть, определенную на основании результатов нормирования труда:

1. По выбранным категориям была предложена прозрачная система формирования оплаты труда, основанная на личной эффективности через выполнение нормативного показателя трудозатрат, вклада сотрудника в модернизацию предприятия и развитие внутренних процессов, инновационное развитие, а также вклад подразделения в формирование совокупного для компании результата.

2. Предложенная система нормирования труда административно-управленческого персонала (расчетные формулы и подход) учитывает индивидуальные для каждого подразделения, направления, должности показатели, отражающие сложность условий выполнения работы, территориальную удаленность, дистанционное взаимодействие, особенности каждого.

3. Предложенная модель является гибкой, внутри модели есть возможность менять исходные данные в соответствии с текущим состоянием компании, что позволит регулировать затраты на оплату труда, обоснованно получая требуемый уровень себестоимости и результативности деятельности.

4. Предложенная методика оплаты и стимулирования труда позволяет избежать избыточных затрат на формирование фонда оплаты труда, сделать его обоснованным и привязанным к конкретным показателям эффективности как сотрудника, так и направления, и Дивизиона в целом.

В рамках апробации предложенной методики был определен эффект от внедрения системы нормирования труда для ряда должностей, отраженный на рисунке 26 и в данных таблицы 14.

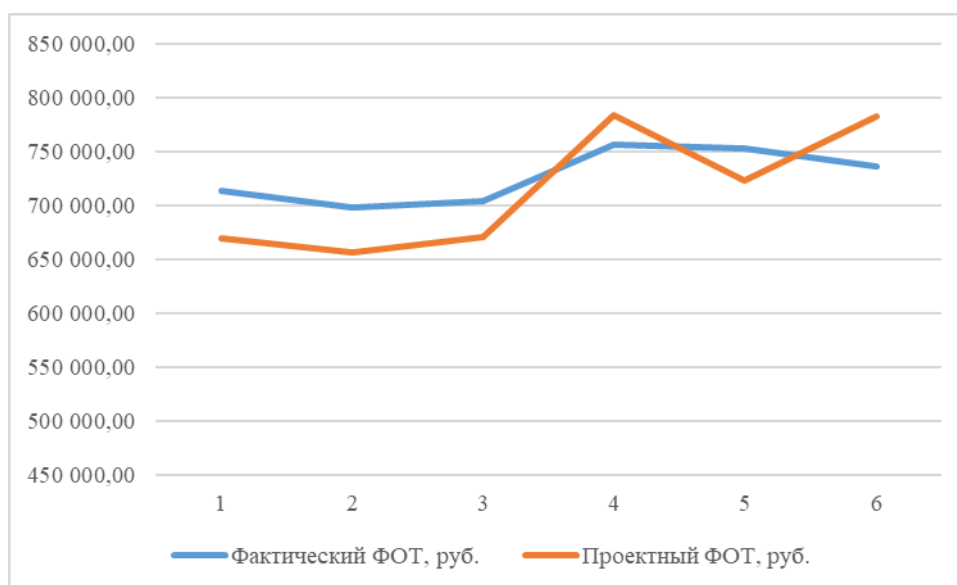


Рисунок 26. Соотношение фактического и проектного размера ФОТ за 6 месяцев
Источник: разработано автором

Таблица 14. Сводные результаты апробации методики определения фонда оплаты труда на основе нормирования труда.

Категория персонала	Фактические данные	Проектные данные	Абсолютное отклонение, руб.	Относительное отклонение, %
ФОТ категории служащие	1 427 500,00	1 376 529,70	50 970,30	3,57
ФОТ категории специалисты	1 089 200,00	1 062 362,74	26 837,26	2,46
ФОТ категории руководители	1 845 000,00	1 818 486,29	26 513,71	1,44
Итого:	4 361 700,00	4 257 378,73	104 321,27	2,39

Необходимо заметить, что данная эффективность получена лишь по выборочной группе сотрудников (12 человек), что является сравнительно небольшим охватом в рамках численности сотрудников всей компании (порядка 150 человек), масштабируя применение предложенной методики возможно добиться повышенного результата по эффективности. Также стоит отметить, что при апробации методики для сокращения негативного восприятия со стороны сотрудников предлагаемых изменений, фонд оплаты труда был скорректирован совсем на небольшую величину, но при этом данный фонд был перераспределен между сотрудниками в соотношении с показателями эффективности их деятельности.

Предложенная модель нормирования трудовых затрат, а также модель формирования фонда оплаты труда позволяет с одной стороны держать под контролем затраты на оплату труда административно-управленческого персонала, а с другой стороны поддерживать системой стимулирования мотивацию сотрудников к повышению личной производительности и эффективности деятельности подразделения / направления / Дивизиона.

Нормирование труда на текущий момент является одним из самых эффективных инструментов управления предприятием, именно через него возможно регулирование уровня затрат через затраты на оплату труда, определение фактора мотивации персонала к труду и росту производительности труда, что позволяет компании находится в конкурентоспособном положении, сохраняя приемлемый уровень доходности и прибыльности. Именно через нормирование предприятие оптимизирует затраты материальных и трудовых ресурсов.

Предложенная модель позволяет рассматривать всю деятельность сотрудников на основе процессного подхода через разработанные и реализованные бизнес-процессы, а также сам процесс нормирования труда также автоматизировать и рассматривать как бизнес-процесс, вписанный в общую структуру управления компанией. Предложенный подход позволяет разработать эффективную систему управления трудовыми ресурсами, учитывающую воздействие внешних и внутренних факторов, способствовать развитию и совершенствованию деятельности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нормирование трудозатрат на современной этапе развития экономики, в частности в условиях цифровизации, становится передовым и востребованным инструментом повышения производительности труда и рационального использования трудовых ресурсов, формирования дополнительного уровня прибыли за счет сокращения себестоимости продукции. Внедрение системы нормирования позволяет снять уровень напряженности во внутренней среде предприятия на почве распределения доходов между категориями персонала, добавляет прозрачность и обоснованность как системы оплаты труда, так и системы стимулирования сотрудников материальной и нематериальной, заключающейся в стремлении развиваться и расти в своей профессии, уровне удовлетворенности работой сотрудником, желании оптимизировать и улучшать сам производственный процесс. Также нормирование труда – один из эффективных способов обоснованного регулирования затрат на оплату труда, а в последствии оптимизации уровня себестоимости продукции и как итог финансовых результатов деятельности компании.

В рамках диссертационного исследования решена важная научная задача – разработана модель нормирования труда административно - управленческого персонала и предложена методика определения стимулирующей части фонда оплаты труда руководителей, специалистов и служащих, основанный на применении нормы трудозатрат.

При решении поставленной цели диссертационного исследования были достигнуты следующие научные результаты:

1. Расширен теоретико-методологический подход к развитию системы нормирования труда административно-управленческого персонала на основе реинжиниринга бизнес-процессов, учитывающий изменение содержательной характеристики управленческого труда, факторы современного функционирования предприятия, раскрывающий функциональную составляющую системы нормирования.

2. Разработана модель нормирования труда административно-управленческого персонала в рамках системы нормирования, адаптированная к применению на промышленных предприятиях, реализующих процессный подход к управлению, которая учитывает объективные изменения в организационных и управленческих процессах, формирующиеся под влиянием глобальных тенденций.

3. Предложена методика материально-экономического стимулирования труда административно-управленческого персонала на основе предложенной модели нормирования труда, определена экономическая эффективность ее реализации.

Полученные результаты развивают научные представления о нормировании именно управленческого труда и раскрывают особенности реализации данного процесса и могут быть

использованы для дальнейших исследований в области нормирования труда и влияния его результатов на показатели деятельности предприятия. Предложенная модель нормирования труда административно-управленческого персонала расширяет область научных знаний, дополняя теорию нормирования управленческого труда учетом факторов современного уровня развития организации, дает при реальном применении возможность повышать эффективность управленческого труда. Методика материально-экономического стимулирования в свою очередь может быть применена для формирования прозрачной системы оплаты труда управленческого и административного аппарата, регулирования уровня затрат предприятия и увеличения эффективности деятельности в целом. В целом предложенный подход к управлению затратами на оплату труда административно-управленческих кадров может быть реализован на промышленных предприятиях с процессным подходом. Реализация положений, предложенных автором, позволит расширить роль и значимость нормирования затрат труда в формировании основных показателей деятельности предприятия и регулировании ее эффективности.

Полученные в диссертационном исследовании результаты также могут быть применены в образовательном процессе в курсе «Экономика труда».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Справка об отрасли обращения с ломом черных и цветных металлов. РусЛом. Источник: <https://ruslom.com/spravka-ob-otrasli-obrascheniya-s-lomom-chernyh-i-tsvetnyh-metallov/>. Дата обращения – 07.06.2022г.
2. Постановление Правительства РФ от 03.06.2015 N 539 "О внесении изменений в перечень товаров, являющихся существенно важными для внутреннего рынка Российской Федерации, в отношении которых в исключительных случаях могут быть установлены временные ограничения или запреты экспорта". Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180634/. Дата обращения – 15.05.2022г.
3. Постановление Правительства РФ от 13.09.2012 N 923 (ред. от 26.04.2022). Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135376/. Дата обращения – 15.05.2022г.
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.07.2017 N 1589-р <Об утверждении перечня видов отходов производства и потребления, в состав которых входят полезные компоненты, захоронение которых запрещается>. Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_221683/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/. Дата обращения – 15.05.2022г.
5. Постановление Правительства РФ от 12.05.1992 N 306 (ред. от 21.03.1996) "О мерах по стабилизации работы металлургической промышленности Российской Федерации". Источник: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_477/. Дата обращения – 15.05.2022г.
6. Рынок лома чёрных и цветных металлов: роль в национальной, сырьевой, экологической и социальной безопасности. Бизнес России. Весна 2020г. №189. Источник: <https://businessofrussia.com/items/2020-01-189/article-43?print=1>. Дата обращения – 13.03.2022г.
7. Постановление Правительства РФ от 31.08.2019 N 1134 "О введении временного количественного ограничения на вывоз отходов и лома черных металлов за пределы территории Российской Федерации в государства, не являющиеся членами Евразийского экономического союза". Источник: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/59091.html/>. Дата обращения – 15.03.2022г.

Авторефераты

8. Абрашкин М.С. Повышение эффективности деятельности промышленных предприятий на основе совершенствования системы нормирования труда: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Абрашкин Михаил Сергеевич. Королев, 2013. 28 с.
9. Бекирова С.З. Совершенствование механизма материального стимулирования труда управленческого персонала в промышленности: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Бекирова Севилия Зауровна. Краснодар, 2005. 24 с.
10. Брылев, В. И. Резервы роста эффективности труда в новых экономических условиях : специальность 08.00.07 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Брылев Владимир Ильич. – Москва, 2000. – 55 с.
11. Гешель Н.В. Стимулирование управленческого труда в сельскохозяйственных организациях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Гешель Наталия Витальевна. Москва, 2007. 22 с.

12. Гостева Г.В. Совершенствование организации и нормирования труда работников высшей школы: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Гостева Галина Валентиновна. Воронеж, 2005. 24 с.
13. Депутатова Л.Н. Система мотивации интеллектуального труда работников (на примере промышленных предприятий Пермского края): автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Депутатова Людмила Николаевна. Пермь, 2014. 24 с.
14. Захаров А.Д. Развитие системы нормирования труда персонала организаций сферы услуг: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Захаров Андрей Дмитриевич. Москва, 2012. 28 с.
15. Кашапов Р.З. Развитие системы нормирования труда персонала организаций сферы услуг: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Кашапов Рустем Зекирович. Омск, 2021. 26 с.
16. Кравец Е.В. Совершенствование системы нормирования труда в многономенклатурном машиностроительном предприятии: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Кравец Екатерина Владимировна. Москва, 2006. 26 с.
17. Маркова, Ю. Н. Совершенствование инструментов управления производительностью труда на машиностроительном предприятии : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Маркова Юлия Николаевна. – Екатеринбург, 2011. – 27 с.
18. Миядин А.Н. Нормирование труда управленческого персонала на промышленных предприятиях: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Миядин Антон Николаевич. Омск, 2011. 34 с.
19. Синянская, Е. Р. Нормирование труда в системе управления человеческим капиталом организации: дис. канд. экон. наук / Е.Р. Синянская. Екатеринбург, 2010. 181 с.
20. Юрганова Е.Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Юрганова Елена Юрьевна. Екатеринбург, 2004. 28 с.

Научная литература и периодические издания

21. Ardoin, J.L., Michel, D., Schmidt, J. Le Controle de Gestion, 2^{ème} ed. Paris: Publi-Union, 1986.
22. Chandler, A.D., Jr. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Harvard University Press, 1977. 608 p.
23. Drucker, P. Managing for Results. N.Y.: Harper & Row, 1964. 241 p.
24. Drucker, P.F. Post-Capitalist Society. Oxford: ButterworthHeinemann, 1993.
25. Environmental management and the organization of labor rationing in industrialized countries at the corporate level / I. Omelchenko, O. Dozortzev, M. Danilina [et al.] // E3S Web of Conferences, Rostov-on-Don, 20–23 октября 2020 года. – Rostov-on-Don, 2020. – P. 11016. – DOI 10.1051/e3sconf/202021711016.
26. Farid, M., Conte, V. and Lazarus, H. Toward a General Model for Executive Compensation // Journal of Management Development. 2011, Vol. 30, №1. P. 61-74.
27. Fey, C.F. and Furu, P. Top Management Incentive Compensation and Knowledge Sharing in Multinational Corporations // Strategic Management Journal. 2008, Vol. 29. P. 1301-1323.
28. Gareth, R. Jones Organizational Theory, Design, and Change. Sixth Edition. Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall. 2010.
29. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. January-February, 1992. Pp. 71-79.

30. Moon, Ph. and Bates, K. Core Analysis in Strategic Performance Appraisal // Management Accounting Research. Vol. 4, 1983. Pp. 139-152
31. Murphy, K. Executive Compensation // Handbook of Labor Economics, 1999, Vol. 3. Ed. by O. Ashenfelter and D. Card. P. 2486-2557.
32. Probst, G. Wissenmanagen. Frankfurt\$ Wiesbaden, 1997.
33. Ray Dalio. PRINCIPLES: Life and Management. — NY: Simon&, Schuster, 2017.
34. Smith, G.D. and Dyer, D. The Rise and Transformation of American Corporation // The American Corporation Today. Ed. by Kaysen, C. Oxford University Press, 1996. P. 28-73.
35. Ulrich D. 2016 HR Competency model // Human Resource Competency Conferency. — 2016. — 83 p.
36. Абдурегимов А.А. Содержание управленческого труда // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. №2, 2016. С. 1-3.
37. Абрашкин, М. С. Генезис и эволюция научных взглядов на нормирование труда / М. С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. — 2012. — № 1(10). — С. 3-12.
38. Акмуллин А.И., Файзрахманов Р.Г. Нормирование управленческого труда в ветеринарной службе сельского района // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. №4, 2019. С. 7-10.
39. Акулова, П. Е. Социально-демографические эффекты цифровизации занятости / П. Е. Акулова, Н. В. Тонких // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. — 2023. — № 73. — С. 174-185. — DOI 10.17223/1998863X/73/15.
40. Алексеенко, Л. Ф. О соотношении показателей производительности труда и заработной платы в современных условиях хозяйствования / Л. Ф. Алексеенко // Экономический вестник университета. — 2018. — № 37-2. — С. 55-61.
41. Анголенко Н.И. Методы, факторы и эффективность системы нормирования труда руководителей, специалистов и служащих наукоемких предприятий // Контроллинг. №43, 2012. С. 20-27.
42. Анисимов, О. С. Сущность культуры и культурный подход к интеллектуальной деятельности / О. С. Анисимов // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2011. — № 3(41). — С. 14-21.
43. Ануфриева, И. Ю. Трансформация внутриорганизационного нормирования труда в условиях цифровизации. Ю. Ануфриева // Экономика. Профессия. Бизнес. — 2021. — № 3. — С. 12-18. — DOI 10.14258/epb202133.
44. Арон Е.И. Нормирование труда по микроэлементам в США // Социалистический труд. — 1959. — № 8. — 38-45.
45. Асташова, Е. А. Нормирование труда как фактор повышения производительности труда / Е. А. Асташова, Е. А. Дмитренко // Экономика труда. — 2022. — Т. 9, № 12. — С. 2145-2158. — DOI 10.18334/et.9.12.116865.
46. Атаев А.А. Научная организация управленческого труда на примере государственных учреждений. М.: Экономика, 1980. 144 с.
47. Ашмаров, И. А. Стимулирование труда: в прошлом и настоящем / И. А. Ашмаров // Russian Economic Bulletin. — 2019. — Т. 2, № 3. — С. 139-146.
48. Бабеня И.Г., Савицкая Т.Б. Методический подход к нормированию труда и оптимизации численности работников аппарата управления // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации: сборник научных статей. Витебск, 2018. С. 31-35.

49. Багирова А.П., Вавилова А.С. Управленческий труд: генезис идей и перспективы в инновационной экономике // Вестник ДГТУ. Т.11, № 3(54), 2011. С. 415-421.
50. Бахрачева, Ю. С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала как гарантия успешного внедрения управленческих инноваций на предприятии / Ю. С. Бахрачева // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 10: Инновационная деятельность. – 2016. – № 1(20). – С. 14-20. – DOI 10.15688/jvolsu10.2016.1.2.
51. Беляев, В. И. Нормирование труда и исследование затрат рабочего времени: забытые категории экономической науки / В. И. Беляев, В. В. Мищенко, В. В. Мищенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. – № 45. – С. 19-37. – DOI 10.17223/19988648/45/2.
52. Беляева, М.Г. Параметры трансформации на рынке труда и выбор формы трудового контракта / М.Г. Беляева // Вестник Самар. гос. экон. унта. 2013. – № 110. – С. 142–147
53. Богатырева, И. В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании / И. В. Богатырева, Л. А. Илюхина // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 5. – С. 955-970. – DOI 10.18334/et.9.5.114737.
54. Богатырева И.В., Илюхина Л.А. Корпоративное управление нормированием труда на предприятии в условиях цифровой модернизации // Экономика труда. Т.7, №10, октябрь 2020. С. 899-912.
55. Богатырева, И. В. Анализ современного состояния производительности труда в России / И. В. Богатырева, Н. В. Кожухова, Е. П. Железникова // Экономика труда. – 2018. – Т. 5, № 3. – С. 683-698. – DOI 10.18334/et.5.3.39239.
56. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 144 с
57. Большакова, В. И. Повышение эффективности деятельности организации на основе роста производительности труда / В. И. Большакова, В. М. Репникова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2021. – № 8. – С. 14-27. – DOI 10.33920/pro-3-2108-02.
58. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: пер. с англ / Э. Брукинг. – СПб.: Питер, 2001. – 162 с.
59. Бряtkова, Н. В. Вклад отечественных ученых в разработку методологии исследования организации труда / Н. В. Бряtkова // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2013. – № 1. – С. 387-390.
60. Буланкина, Н. Н. Совершенствование оплаты труда персонала с позиции воспроизводственной и мотивационной функций / Н. Н. Буланкина, Л. А. Мещерякова. – Ставрополь : Общество с ограниченной ответственностью "Издательско-информационный центр "Фабула", 2014. – 138 с. – ISBN 978-5-91903-111-6.
61. Бухалков, М. И. Микроэлементные системы нормативов времени и сфера их применения / М. И. Бухалков // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – № 12. – С. 8-20.
62. Бухалков, М. И. Как преодолеть влияние неопределенности на результаты производственной деятельности промышленных предприятиях / М. И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, Е. Г. Сафронов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2023. – № 7. – С. 400-407.
63. Бухалков, М. И. Передовой опыт организации бережливого производства на промышленных предприятиях / М. И. Бухалков, М. А. Кузьмин, Е. Г. Сафронов // Управление качеством. – 2021. – № 9. – С. 30-39.

64. Бухалков, М. И. Прогнозирование и оценка неопределенности в трудовой и экономической деятельности персонала на предприятии / М. И. Бухалков // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. – 2021. – № 9. – С. 8-19. – DOI 10.33920/pro-3-2109-01.
65. Бухалков, М. И. Рационализация режима рабочего времени на производстве / М. И. Бухалков // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. – 2019. – № 7. – С. 13-22.
66. Бычин, В. Б. Нормирование труда как элемент эффективного внутрифирменного управления в современных условиях / В. Б. Бычин, Е. В. Новикова // *Экономика труда*. – 2018. – Т. 5, № 1. – С. 77-86. – DOI 10.18334/et.5.1.38710.
67. Бычин, В.Б. Кадровая составляющая нормирования труда / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова // *Управление персоналом*. — 2004. — № 6. — С. 24-32.
68. Вайсбурд, В.А. О заработной плате и некоторых связанных с ней понятиях / В.А. Вайсбурд // *Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр.* – 2010. – № 1-1. – С. 61–65.
69. Вербенская, А. В. Анализ влияния цифровых технологий на российский рынок труда / А. В. Вербенская, Е. Е. Лагутина // *Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы : Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14–15 ноября 2022 года / Редколлегия: Е.В. Яковлева (отв. ред.) [и др.]*. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 246-251.
70. Воротникова, В. В. Анализ кадрового состава и движения персонала / В. В. Воротникова // *Многополярный мир в фокусе новой действительности: материалы XIII Евразийского экономического форума молодежи, Екатеринбург, 24–28 апреля 2023 года / Уральский государственный экономический университет. Том 4.* – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. – С. 141-143.
71. Ганич Л.В. Исследование организации управленческого труда в современных условиях // *Вести Автомобильно-дорожного института*. № 2(33), 2020. С. 181-189.
72. Гастев А. К. Как надо работать: практическое введение в науку организации труда / Под общ. ред. Н. М. Бахраха [и др.]. — М.: URSS: Либроком, 2011. — 477 с.
73. Гастев А. К. Нормирование и организация труда. — Ленинград: Книгоиздательство ВЦСПС, 1929. — 120 с.
74. Гастев А. К. Трудовые установки // *Советский производственный менеджмент*. 3-изд. — М.: URSS, 2011. — 344 с.
75. Генкин, Б. М. Качество трудового потенциала и качество жизни персонала предприятия / Б. М. Генкин, Д. Н. Десятко // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. – 2016. – № 2. – С. 45-54.
76. Генкин, Б. М. Модели и методы оптимизации норм труда / Б. М. Генкин // *Математическая подготовка студентов экономических направлений: материалы международной научно-методической конференции, Санкт-Петербург, 25 марта 2016 года.* – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – С. 47-57.
77. Генкин, Б. М. Оптимакратия (проблемы оптимизации социально-трудовых отношений) / Б. М. Генкин, Д. Н. Десятко // *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (21 заседание), Воронеж, 19 мая 2021 года.* – Воронеж: Издательство Истоки, 2021. – С. 49-52.
78. Герчиков, В. И. Нематериальное стимулирование персонала / В. И. Герчиков // *Мотивация и оплата труда*. – 2005. – № 1. – С. 2-10.

79. Герчиков, В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (часть 2) / В. И. Герчиков // *Личность. Культура. Общество.* – 2006. – Т. 8, № 4(32). – С. 123-133.
80. Гирилюк, М. А. Классификация бизнес-процессов и показатели эффективности бизнес-процессов / М. А. Гирилюк, А. В. Романович, Н. А. Вакулич // *Логистика - евразийский мост: Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Красноярск, 25–29 апреля 2018 года. Том Часть 2.* – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2018. – С. 64-69.
81. Гомберг Я. И. Редукция труда / Я. И. Гомберг. М. : Экономика, 1965. С. 14. 2 Трушков В. В. Современный рабочий класс России в зеркале официальной статистики. С. 45—52.
82. Горлов, В. В. Особенности нормирования труда как фактор экономического роста / В. В. Горлов, П. А. Пашков // *Актуальные проблемы финансового менеджмента, бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения в нефтегазовом комплексе : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, Москва, 17–18 марта 2021 года.* – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – С. 9-16.
83. Горскина, Л. С. Нормирование труда как инструмент управления качеством трудовой жизни (КТЖ) / Л. С. Горскина // *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право.* – 2017. – № 2. – С. 9-12.
84. Горшкова, Л.Н. Оценка управленческого персонала: параметры / Л.Н. Горшкова // *Человек и труд.* М., 2003. - № 3. - С. 79-82.
85. Грамп Е.А. Управление по целям: теория и практика. М.: Информэлектро, 1976. 51 с.
86. Губанова, А. В. Анализ основ международного лидерства как инструмента управления изменениями в цифровой экономике / А. В. Губанова, О. К. Минева // *Креативная экономика.* – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 507-526. – DOI 10.18334/ce.17.2.117098.
87. Гуляева, В. С. Нормирование труда на предприятиях как фактор повышения производительности труда / В. С. Гуляева, Г. С. Коваленко, Н. Г. Сидорова // *ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ XXI ВЕКА: сборник статей III Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 30 декабря 2020 года.* – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 99-103.
88. Гусева И.Б. Проблемы нормирования труда разработчиков НИОКР в ОПК России // *Вестник НГИЭИ.* 2017. № 2 (69). С. 109-117.
89. Давыдов, А. В. Нормирование рабочего времени работников умственного труда на железнодорожном транспорте / А. В. Давыдов // *Объединенный иллюстрированный каталог материалов международных и общероссийских выставок-презентаций научных, учебно-методических изданий и образовательных технологий, Москва-Сочи, 28 февраля – 30 2018 года / Российская Академия Естествознания (Международная ассоциация ученых, преподавателей и специалистов). Том 4.* – Москва-Сочи: Издательский Дом "Академия Естествознания", 2018. – С. 24-25.
90. Давыдов, А. В. Тайм-менеджмент в организации нормирования умственного труда / А. В. Давыдов, Е. А. Сиденкова // *Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока.* – 2014. – № 3. – С. 37-41.
91. Давыдовский Ф.Н. Разработка инструкционно-технологических карт как метод оптимизации управленческого труда // *Лидерство и менеджмент.* Т.3, № 2, 2016. С. 121-132.

92. Дворнина, Д. А. Совершенствование нормирования труда как одно из эффективных направлений кадровой политики(на примере частного вуза) / Д. А. Дворнина // Высшее образование сегодня. – 2016. – № 6. – С. 20-23.
93. Дерябина Е.В., Абрашкин М.С. Обоснование санации системы нормирования труда как фактора повышения производительности труд и устойчивого развития экономики // Е.В. Дерябина, М.С. Абрашкин /«Вестник ЮРГТУ (НПИ)». Серия «Социально-экономические науки» – № 4 – 2011 – с. 160 -168
94. Десслер, Г. Управление персоналом: пер. с англ / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
95. Дигилева, М. Д. А.К. Гастев (1882-1939) как один из основоположников Научной организации труда / М. Д. Дигилева, С. В. Тимофеевская // Вестник научного студенческого общества: Материалы VIII Всероссийской научно-практической студенческой конференции, Нижний Новгород, 21–22 марта 2017 года. Том Выпуск 18. – Нижний Новгород: Нижегородский институт, 2018. – С. 71-73.
96. Долгий, В.И. Оценка резервов повышения эффективности управления промышленными предприятиями / В.И. Долгий, Д.А. Беляков, М.А.Еремеев // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. – 2013. – № 1 (3). – С. 37–41.
97. Долженко, Р. А. Методические подходы к оценке производительности труда персонала / Р. А. Долженко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2012. – № 10. – С. 21-25.
98. Долженко, Р. А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р. А. Долженко, Д. С. Малышев // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 12. – С. 1577-1590.
99. Долженко, Р. А. Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии / Р. А. Долженко, Д. С. Малышев // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19, № 4. – С. 54-66. – DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(4).54-66.
100. Дряхлов, Н.И. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // Проблемы теории и практика управления. – 2002. – № 2. – С. 170
101. Егорова, А. О. Металлургический комплекс РФ: состояние, тенденции, перспективы / А. О. Егорова, В. П. Кузнецов // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2015. – № 2. – С. 56-61.
102. Жулина, Е. Г. Нормирование труда за рубежом. Специальный тематический выпуск журнала "Нормирование труда и системы" / Е. Г. Жулина. – Москва : Горячая линия бухгалтера, 2006. – 880 с. – ISBN 5-98172-043-3.
103. Жулина, Е. Г. Нормирование труда ради улучшения его качества. Нормирование труда как инструмент управления качеством трудовой жизни / Е. Г. Жулина // Российское предпринимательство. – 2009. – № 7-2. – С. 47-51.
104. Захаров, С. И. Методология обеспечения конкурентоспособности управленческих кадров промышленных предприятий / С. И. Захаров // Труд и социальные отношения. – 2021. – Т. 32, № 6. – С. 16-29. – DOI 10.20410/2073-7815-2021-32-6-16-29.
105. Захаров, С. И. Динамизация конкурентоспособности работников управленческого труда промышленных предприятий на основе структурно-деятельностного подхода / С. И. Захаров, Т. А. Коркина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 179-184. – DOI 10.14529/em230117.
106. Захаров, С. И. Концепция обеспечения конкурентоспособности руководящих работников промышленных предприятий / С. И. Захаров // Социально-трудовые исследования. – 2021. – № 4(45). – С. 111-120. – DOI 10.34022/2658-3712-2021-45-4-111-120.

107.Зайнуллина, М. Р. Проблемы управления ростом в условиях постиндустриального общества и цифровизации / М. Р. Зайнуллина, Л. Х. Иштирякова // Коллоквиум-журнал. – 2020. – № 22-2(74). – С. 24-25.

108.Зоткина, Н.С. Проблемы совершенствования нормирования управленческого труда и численности работников предприятия / Н.С. Зоткина // Проблемы современной экономики. — 2005. № 3. — С. 35-37.

109.Зубков, В. Ю. Нормирование трудовой деятельности в обеспечивающих подразделениях органов и учреждений Министерства внутренних дел Российской Федерации: основные характеристики, тенденции, проблемы и пути их преодоления / В. Ю. Зубков, Е. В. Червонных, Т. Н. Савоськина // Труды Академии управления МВД России. – 2011. – № 1(17). – С. 7-13.

110.Зубкова, А. Ф. Производительность, организация и нормирование труда: проблемы и пути их решения / А. Ф. Зубкова, А. А. Сушкина // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2012. – № 1(21). – С. 128-132.

111.Зубкова, А.Ф. Нормирование труда в условиях становления рыночных отношений- / А.Ф. Зубкова, Л.М. Суетина, В.И. Брылев // Рос. экон. журн. -2000.-№2.-С. 87-95.

112.Иванов Виктор Михайлович. Роль государства в вопросах оплаты и нормирования труда в современных условиях / Иванов Виктор Михайлович // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2002. – № 11. – С. 49-50.

113.Иванова, Н. А. Повышение роли нормирования труда при управлении предприятием / Н. А. Иванова // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов, Севастополь, 26–30 апреля 2017 года. – Севастополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2017. – С. 76-78.

114.Ивановская, Л. В. Кадровые процессы и их виды в цифровой среде / Л. В. Ивановская, Е. В. Каштанова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы V научно-практической конференции, Москва, 01 апреля 2019 года. – Москва: Государственный университет управления, 2019. – С. 84-88.

115.Ивановская, Л. В. Стратегическое управление персоналом как фактор риска, связанного с получением прибыли от организации / Л. В. Ивановская // Вестник университета. – 2017. – № 2. – С. 202-209.

116.Иль Ю.А., Моисеева Е.Е. Теоретические основы нормирования управленческого труда в лесной отрасли // Актуальные проблемы лесного комплекса. №32, 2012. С. 149-152.

117.Илюхина, Л. А. Совершенствование условий труда на предприятии как фактор повышения производительности труда / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2(151). – С. 1250-1254. – DOI 10.34925/EIP.2023.151.2.251.

118.Илюхина, Л. А. Совершенствование вовлечения персонала организации на основе процессного подхода / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2(139). – С. 1069-1072. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.211.

119.Илюхина, Л. А. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 6. – С. 2445-2462. – DOI 10.18334/ce.16.6.114810.

120.Капкаева, А. Р. Нормирование труда в России и за рубежом / А. Р. Капкаева, А. Р. Яруллина // Вестник магистратуры. – 2016. – № 6-4(57). – С. 20-22.

121.Карамнова, Н. В. Методические основы оценки эффективности развития интеграционных процессов / Н. В. Карамнова // Перспективы развития интенсивного садоводства : материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти ученого-садовода,

доктора сельскохозяйственных наук, профессора, лауреата Государственной премии РФ, заслуженного деятеля науки РСФСР В.И. Будаговского, Мичуринск, 21–22 декабря 2016 года. – Мичуринск: Общество с ограниченной ответственностью "БИС", 2016. – С. 138-141.

122.Карамнова, Н. В. Управление трудовыми ресурсами в сельскохозяйственной организации / Н. В. Карамнова, Е. Д. Лыхина // Современные методы управления процессами коммерческой организации : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 30 ноября 2016 года / НОО «Профессиональная наука». – Новосибирск: НОО «Профессиональная наука», 2016. – С. 92-99.

123.Карпенко Е.М. Методические основы нормирования труда служащих // Межд. научн.-практ. конф. «Организация и нормирование труда: наука, образование, практика». Сб. научн. тр. Минск, 2018. С. 123-137.

124.Кахриманов, О. А. Мотивация различных типов работников / О. А. Кахриманов, Ю. Л. Масленникова // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2022. – № 5(41). – С. 18-21.

125.Кибанов, А. Я. Механизм формирования мотивационного ядра персонала организации / А. Я. Кибанов // Russian Journal of Management. – 2014. – Т. 2, № 4. – С. 165-178. – DOI 10.12737/10878.

126.Кибанов, А. Я. Обоснование необходимости разработки и содержание проекта профессионального стандарта менеджера по управлению персоналом организации / А. Я. Кибанов // Евразийский союз ученых. – 2014. – № 6-1(6). – С. 80-84.

127.Кирина, А. О. Использование типологической модели В.И. Герчиковав формировании системы мотивации работников: опыт российских организаций / А. О. Кирина, Л. В. Польшова // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 87. – С. 123-124.

128.Кичигин, А. В. Проблемы нормирования труда на предприятиях / А. В. Кичигин // Современные проблемы науки и образования . - 2014.- № 5. - С. 363.

129.Клементовичус, Я. Я. Разработка профессиональных компетенций / Я. Я. Клементовичус, Н. В. Моргун, А. А. Бесчасовой // Экономические науки. – 2020. – № 189. – С. 43-49. – DOI 10.14451/1.189.43.

130.Козлова, О. А. Аудит качества труда как инструмент в системе управления персоналом предприятия / О. А. Козлова, Е. А. Селезенева // Демографическая и семейная политика в контексте целей устойчивого развития : Сборник статей IX Уральского демографического форума: в 2-х томах, Екатеринбург, 08–09 июня 2018 года / Институт экономики УрО РАН. Том 1. – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2018. – С. 161-167.

131.Колесников Е.Ю. О нормировании интервальных значений аварийного риска (риска ЧС). Проблемы анализа риска. 2016;13(2):66-71. <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2016-13-2-66-71>

132.Командиров М.А. Процессный подход к определению норм управляемости // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. №9. С. 94-100.

133.Корнеева, Т.А. Информационное обеспечение управленческого контроля / Т.А. Корнеева // Экон. науки. — Самара, 2006. № 3. — С. 75-82.

134.Королев, П.П. Интеллектуальный капитал как фактор повышения конкурентоспособности инновационного бизнеса / П.П. Королев // Транспортное дело России. – 2011. – № 11. – С. 158–162.

135.Корпоративное управление нормированием труда на предприятии в условиях цифровой модернизации / Богатырева И.В., Илюхина Л.А. // Экономика труда. 2020. Т. 7. № 10. С. 899-912.

136.Круглов Д.В., Воротынская А.М., Поздеева Е.А. Трансформация управленческого труда в условиях цифровой экономики // Журнал правовых и экономических исследований. №2, 2018. С. 177-182.

137.Кузьминов А.Н., Крутиков В.В., Щетинина Д.П. Эволюция представлений о нормировании труда // Российский экономический интернет-журнал. №3, 2017. С. 1-16.

138.Куксенко К.С., Коркина Т.А. Современное состояние нормирования труда в сфере управления персоналом // Общество, экономика, управление. Т. 3, №4, 2018. С. 54-58.

139.Куксенко, К. С. Анализ нормативов труда в сфере управления персоналом / К. С. Куксенко, Т. А. Коркина // Молодежь и будущее: управление экономикой и социумом : Сборник статей участников всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 11 апреля 2019 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. Ответственный за выпуск Е.А. Колесник. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2019. – С. 277-281.

140.Куксенко, К. С. Современное состояние нормирования труда в сфере управления персоналом / К. С. Куксенко, Т. А. Коркина // Общество, экономика, управление. – 2018. – Т. 3, № 4. – С. 54-58.

141.Кулькова, И. А. К оценке результативности труда руководителя малого предприятия / И. А. Кулькова, Н. А. Николаев // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 6(50). – С. 75-78.

142.Кулькова, И. А. Методические подходы к анализу системы нормирования труда в организациях в рыночных условиях / И. А. Кулькова // Прогресс человека. – 2015. – Т. 1, № 2. – С. 24-36.

143.Кулькова, И. А. Оценка обоснованности норм труда (на примере ПАО "Уральский завод РТИ") / И. А. Кулькова // Достойный труд - основа стабильного общества : Материалы X Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 24–27 октября 2018 года / Ответственные за выпуск Е.Е. Лагутина, М.И. Плутова. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2018. – С. 231-234.

144.Кулькова, И. А. Рабочее время - главный ресурс эффективности организации / И. А. Кулькова, В. С. Тюркина // Отходы и ресурсы. – 2018. – Т. 5, № 2. – С. 2. – DOI 10.15862/02ECOR218.

145.Кулькова, И. А. Субъекты современного совершенствования нормирования труда / И. А. Кулькова // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 10. – С. 3.

146.Кутимская, М. А. Управление процессом установления норм труда с применением статистических информационных систем / М. А. Кутимская, С. А. Сморгочкова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 3(59). – С. 126-133. – DOI 10.25513/1812-3988.2017.3.126-133.

147.Курячая, Е. А. Механизм мотивации и стимулирования труда в процессе формирования самообучающейся организации / Е. А. Курячая, И. А. Кулькова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 19-22. – DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-2-19-22.

148.Кушка, С. А. Инструменты мотивации и вовлечения персонала предприятия металлургического профиля / С. А. Кушка, Е. Е. Лагутина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 11-4(74). – С. 194-200. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-11-4-194-200.

149.Ладыгина, А. И. Современные подходы к совершенствованию системы стимулирования эффективной работы персонала организации / А. И. Ладыгина // Кооперация без границ:

расширение рамок социальной экономики: Материалы международной студенческой научной конференции: в 5 частях, Белгород, 03–07 апреля 2017 года. Том Часть 2. – Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2017. – С. 168-175.

150.Лапаева О.А. Методический инструментарий социально-экономического нормирования трудовой деятельности работников угледобывающего предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 9, №12а, 2019. С. 5-17.

151.Лапаева, О. А. Концепция социально-экономического нормирования трудовой деятельности работников угледобывающего предприятия / О. А. Лапаева // Известия Уральского государственного горного университета. – 2020. – № 1(57). – С. 196-207. – DOI 10.21440/2307-2091-2020-1-196-207.

152.Лапаева, О. А. Трансформация нормирования труда работников предприятия: содержание, методологические основы и направления / О. А. Лапаева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 5-1. – С. 9-28. – DOI 10.34670/AR.2020.20.61.001.

153.Лаптева, А. М. Роль нормирования в эффективной организации труда / А. М. Лаптева, М. А. Захарова // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2017. – № 2. – С. 42-47.

154.Лаптева, А. М. Роль нормирования в эффективной организации труда / А. М. Лаптева, М. А. Захарова // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2013. – Т. 19, № 3. – С. 57-60.

155.Лопатин, М. В. Профессиональные компетенции как фактор качества управленческого труда / М. В. Лопатин, В. К. Потемкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2012. – № 2-1(144). – С. 57-64.

156.Магданов П.В. История возникновения корпораций до начала XX в. // *Ars Administrandi*. 2012, №4. С. 15-32.

157.Магданов П.В. Система материально-экономического стимулирования высшего руководства корпорации на достижение стратегических целей // Экономика и предпринимательство. 2014 (8), №11-4. С. 976-981.

158.Магура, М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курботова. – М.: Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2001. – 160 с.

159.Маковская, Н. В. Мониторинг рабочего времени менеджеров среднего звена: методический аспект / Н. В. Маковская // Тенденции экономического развития в XXI веке : Материалы III Международной научной конференции, Минск, 01 марта 2021 года / Редколлегия: А.А. Королёва (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Белорусский государственный университет, 2021. – С. 104-106.

160.Малахов Д.Г. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2014. – 294 с.

161.Маршев, В. И. Об истории управленческой мысли и бизнеса: дискуссии, результаты, планы / В. И. Маршев // Управленческие науки. – 2014. – № 4. – С. 4-15.

162.Маршев, В. И. Организация, менеджмент, менеджеры / В. И. Маршев // Проблемы подготовки менеджеров: вчера-сегодня завтра, Москва, 01–03 июля 2014 года. – Москва: Некоммерческое партнерство коррозионистов "Вакор", 2014. – С. 148-158.

163.Матвеев, М. Ю. Развитие системы нормирования труда за рубежом / М. Ю. Матвеев, М. Н. Сборщикова, С. Б. Сборщиков // Вестник МГСУ. – 2011. – № 3-2. – С. 68.

164.Махмудова И.Н. Оптимизация труда руководителей: автоматизация управленческой деятельности // Наука XXI века: актуальные направления развития. №2, 2020. С. 126-131.

- 165.Махмудова И.Н. Особенности управленческого труда в условиях цифровой трансформации // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2019. № 1-2. С. 31-35.
- 166.Меликова, С. С. Роль нормирования труда на предприятиях в современное время / С. С. Меликова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 4-1. – С. 174-176.
- 167.Мельникова, Е. В. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е. В. Мельникова, С. А. Яркова, Л. Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 1957-1976. – DOI 10.18334/epp.12.7.115072.
- 168.Методы нормирования труда в системе координат современного производства / Малинин С.В., Бахтизина А.Р., Старцев Г.Н. // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2016. № 3 (17). С. 90-101.
- 169.Мещерякова, Л. А. Мотивация и нормирование труда персонала в социально-трудовых отношениях / Л. А. Мещерякова, Н. Н. Буланкина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 7(60). – С. 548-553.
- 170.Миндубаева, Н. М. Применение типологической модели трудовой мотивации В. И. Герчикова в управлении персоналом / Н. М. Миндубаева // Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста : Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Том 2, Выпуск 9. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2019. – С. 134-142.
- 171.Минева, О. К. Современный каталог HR инструментов цифрового менеджмента / О. К. Минева // Инструменты и механизмы устойчивого инновационного развития: Монография / Под редакцией А.А. Сукиасян. Том Выпуск 67. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2022. – С. 151-161.
- 172.Миннигараев, В. Ф. Нормирование труда как фактор повышения производительности труда / В. Ф. Миннигараев // Сборник материалов XLIX Всероссийской студенческой научной конференции ИЭиУ ФГБОУ ВО "УдГУ", Ижевск, 19–23 апреля 2021 года. – Ижевск: ИЭиУ ФГБОУ ВО "УдГУ", 2021. – С. 24-27.
- 173.Митрофанова Е.А. Роль и место нормирования труда в системе управления персоналом // Кадровик. – 2015. — № 2 – с.
- 174.Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Интеграция сбалансированных показателей в систему управления персоналом // Актуальные проблемы управления -2016: материалы 21-й Международной научно-практической конференции. Вып.1 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – с. 173–177.
- 175.Митрофанова, Е. А. Особенности управления персоналом в командах / Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными проблемами в России. – 2022. – Т. 11, № 4. – С. 10-15. – DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15.
- 176.Митрофанова, Е. А. Технология определения и планирования потребности в персонале определенного профессионального уровня и компетенций / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, А. Е. Митрофанова // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: Труды XXI Международной конференции. В 2-х томах, Самара, 03–06 сентября 2019 года / Под редакцией С.А. Никитова, Д.Е. Быкова, С.Ю. Боровика, Ю.Э. Плешивцевой. Том II. – Самара: Общество с ограниченной ответственностью "Офорт", 2019. – С. 455-460.
- 177.Морозова, Н. Н. Методические подходы оценки эффективности труда / Н. Н. Морозова // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2023. – № 4. – С. 27-33.

178. Москалев А.В. Понятие и виды управленческого труда // Вестник Пермского университета. Сер. «Юридические науки». Вып. 2(8), 2010. С. 173-177.
179. Мошенский М. Г., Нормирование труда и заработная плата при капитализме, М., 1971, с. 55—60, 162—200
180. Муравьева, Н.В. Рабочее время как основа нормирования труда / Н.В. Муравьева // Труд за рубежом. 2004. - № 4. - С. 158—170.
181. Мухина, Н. М. Нормирование труда в западных странах / Н. М. Мухина, А. А. Рабцевич. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2013. - № 6 (53). - С. 391-392.
182. Надехина, Ю. П. А.К. Гастев: научная и литературно-публицистическая деятельность / Ю. П. Надехина // Вестник университета. – 2014. – № 18. – С. 99-104.
183. Назарова, У. А. Специфика нормирования труда в России и за рубежом / У. А. Назарова, А. Х. Зиянгирова // В мире науки и инноваций : Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Краснодар, 22 мая 2017 года. Том Часть 1. – Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью "Научное партнерство "Апекс", 2017. – С. 61-64.
184. Направления организационных изменений в системе государственного и муниципального управления в условиях цифровой экономики / Л. Б. Парфенова, О. К. Платов, Е. Б. Воробьев, Ю. А. Абакумова // Финансовая экономика. – 2018. – № 9. – С. 280-282.
185. Никитин В.Н., Калашников М.Ю., Литвинова О.С. Нормирование труда руководителей транспортной компании на принципах организационного дизайна // Мир транспорта. 2021. Т. 19. № 2 (93). С. 108-115.
186. Никифорова, В. Г. Инновационный труд и инновационное трудовое поведение: сущность и факторы управленческого воздействия / В. Г. Никифорова // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2019. – № 1(264). – С. 114-135. – DOI 10.32680/2409-9260-2019-1-264-114-135.
187. Никифорова, А. А. Материальное стимулирование как метод управления в системе государственной службы в странах рыночной экономики / А. А. Никифорова, А. Ф. Зубкова, А. А. Сушкина // Социально-экономические и психологические проблемы управления : Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психологопедагогическом университете, Москва, 23–25 апреля 2013 года / Под общей редакцией М.Г. Ковтунович. Том Часть 1. – Москва: Московский городской психолого-педагогический университет, 2013. – С. 477-497.
188. Николаев, Н. А. Методический подход к повышению эффективности деятельности персонала предприятий на основе совершенствования трудовых процессов / Н. А. Николаев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 4(130). – С. 153-161.
189. Нормирование и регламентация труда в системе управления персоналом: опыт РЭУ им. Г.В. Плеханова / В. Б. Бычин, О. В. Забелина, Л. В. Макушина, Е. Е. Миргород // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 4-1(81). – С. 821-825.
190. Оборина, А. В. Ключевые аспекты стратегии управления персоналом в ломаных черных и цветных металлах / А. В. Оборина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 202-207.
191. Оборина, А. В. Ключевые аспекты стратегии управления персоналом в ломаных черных и цветных металлах / А. В. Оборина // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 34(5). – С. 202-207.
192. Оборина, А. В. Нормирование труда как перспективный инструмент исследования деятельности промышленных предприятий: актуальность, проблемы и потенциальный результат

использования отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 980-983. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.197.

193.Оборина, А. В. Нормирование труда как перспективный инструмент повышения эффективности деятельности промышленных предприятий: актуальность, проблемы и потенциальный результат на примере отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 980-983. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.197.

194.Оборина, А. В. Рост значимости нормирования труда на предприятиях цветной лома черных и металлических металлов / А. В. Оборина // Управленческий учет. – 2022. – № 10-1. – С. 227-233. – DOI 10.25806/uu10-12022227-233.

195.Оборина, А. В. Цифровая экономика и социально-трудовые отношения: на примере отрасли лома черных и цветных металлов / А. В. Оборина // Участие образовательных организаций в противодействии коррупции : Материалы Международной научно-образовательной конференции, Москва, 05 февраля 2021 года. – Москва: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский политехнический университет", 2021. – С. 149-153.

196.Овчинникова, О. Ф. Содержание нормирования труда в современных условиях / О. Ф. Овчинникова, К. С. Чурилова // Дальневосточный аграрный вестник. – 2016. – № 2(38). – С. 131-134.

197.Одегов Ю.Г., Никулин Л.Д. Порядок установления и изменения действующих норм // Нормирование и оплата труда в промышленности № 9. 2012.

198.Одегов Ю.Г., Разинов А.Е. Производительность труда в России: особенности современного этапа // Нормирование и оплата труда в промышленности № 7. 2014.

199.Одегов, Ю. Г. Инновационные походы к развитию теории оплаты труда / Ю. Г. Одегов, Л. С. Бабынина // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений, Воронеж, 19 мая 2023 года / Редколлегия: Е.С. Дашкова, О.А. Колесникова. – Воронеж: Издательство Истоки, 2023. – С. 195-199.

200.Одегов, Ю. Г. Нормирование труда и научно-технический прогресс / Ю. Г. Одегов, С. В. Малинин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 3. – С. 27-34.

201.Одегов, Ю. Г. Хронометраж и фотография рабочего времени: теория, методика и практика / Ю. Г. Одегов, С. В. Малинин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 7. – С. 14-37.

202.Омельченко, И.Б. Методический подход к нормированию численности управленческого персонала / И.Б. Омельченко // Человек и труд. 2003. —10.-С. 41-47.

203.Омельченко, И.Б. Труд государственных служащих возможно и нужно нормировать / И.Б. Омельченко // Человек и труд. — 2003. № 10. — С. 83-85.

204.Особенности нормирования труда управленческого персонала / Е. Д. Закунова, А. Е. Анисимова, К. А. Караганова, Н. С. Андрияшина // Актуальные проблемы экономики и права : Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. В II частях, Ростов-на-Дону, 20 апреля 2020 года / Под общей редакцией Б.М. Магомедова. Том Часть II. – Ростов-на-Дону: Ростовский институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России)" в г. Ростове-на-Дону, 2020. – С. 261-263.

205. Панченко, А. Ю. Нормы труда как основной фактор оценки трудового вклада руководителей, специалистов и служащих / А. Ю. Панченко // Диспут плюс. – 2012. – № 2(2). – С. 25-29.
206. Панченко, А. Ю. Обоснование и оптимизация норм труда как фактор оценки эффективности трудовых процессов / А. Ю. Панченко // Наука и бизнес: пути развития. – 2016. – № 11(65). – С. 50-53.
207. Панченко, А. Ю. Основные задачи создания эффективного механизма разработки нормативов-регламентов рабочего времени / А. Ю. Панченко // Достойный труд - основа стабильного общества : Материалы XII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28–31 октября 2020 года / Отв. за выпуск Н.В. Тонких, науч. ред. Е.Е. Лагутина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 182-184.
208. Панченко, А. Ю. Основные подходы к использованию норм труда для оценки трудового вклада специалистов / А. Ю. Панченко // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – № 5(83). – С. 93-96.
209. Панченко, А. Ю. Основные подходы к организации нормирования труда на предприятии / А. Ю. Панченко // Достойный труд - основа стабильного общества : Материалы XI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 30 октября 2019 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 122-125.
210. Панченко, А. Ю. Основные подходы методы оценки результатов трудовой деятельности персонала / А. Ю. Панченко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 5-2(82). – С. 785-787.
211. Парфенов, А. Г. Индивидуальный подход к мотивации персонала в условиях кризисных явлений в экономике / А. Г. Парфенов // Экономика и региональное управление : Сборник статей международной научно-практической конференции, Брянск, 06–07 декабря 2017 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2017. – С. 780-784.
212. Петренко, Р. Н. Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия / Р. Н. Петренко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2–2 (60). — С. 87–89
213. Пилипчук, Н. В. Отечественный опыт развития системы нормирования труда и передовые практики / Н. В. Пилипчук, О. В. Забелина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 272-278.
214. ПлUTOва, М. И. Стимулирование труда персонала металлургического производства / М. И. ПлUTOва, Е. Е. Лагутина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 12-2. – С. 374-378. – DOI 10.17513/vaael.1522.
215. Подволоцкий, С. Н. Современные проблемы внедрения бережливого производства на отечественных промышленных предприятиях / С. Н. Подволоцкий, Н. В. Максимовских, Н. В. Тонких // Достойный труд - основа стабильного общества : Материалы XII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28–31 октября 2020 года / Отв. за выпуск Н.В. Тонких, науч. ред. Е.Е. Лагутина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 185-187.
216. Подсумкова Л.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала в инновационной экономике // Инновационная деятельность. №2(11), 2010. С. 18-23.
217. Понятие и виды управленческого труда/ Москалев А.В. // Вестник Пермского университета. Юридические науки. 2010. № 2 (8). С. 173-177.

218. Попов, Е. А. Отрасль лома черных и цветных металлов в России: состояние, проблемы и перспективы развития / Е. А. Попов // Стратегии бизнеса. – 2021. – Т. 9. – № 2. – С. 35-41. – DOI 10.17747/2311-7184-2021-2-35-41.

219. Попов, Е. А. Роль информатизации в управлении операционной деятельностью компании в отрасли лома черных и цветных металлов / Е. А. Попов // Мировая экономика в новых условиях развития: готовность к ответу на вызовы : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 26–27 ноября 2019 года / Под редакцией А.А. Ефремова. – Москва: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский политехнический университет", 2019. – С. 326-330.

220. Попов, Е. А. Элементы и принципы построения инновационной бизнес-модели сетевой компании / Е. А. Попов // Вектор экономики. – 2021. – № 10(64).

221. Потемкин, В. К. Качество управленческого труда: компетенции, социальные оценки, стандартизация / В. К. Потемкин // Стандарты и качество. – 2017. – № 6. – С. 59-63.

222. Потемкин, В. К. Развитие личности как фактор преодоления социальной энтропии в трансформационной деятельности современных предприятий / В. К. Потемкин // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 1. – С. 6-17. – DOI 10.24412/1994-3776-2023-1-6-17.

223. Потуданская В.Ф., Горскина Л.С. Еще раз о принципах нормирования труда // Экономика труда. Т. 4, №3, июль-сентябрь 2017. С. 197-208.

224. Проблемы нормирования и организации труда в электроэнергетической промышленности / Лачугин П.В. // Транспортное дело России. 2011. № 11. С. 184-186.

225. Разработка информационно-технологической платформы цифрового производства / К. В. Абрамян, Ю. С. Андреев, А. А. Горбенко [и др.] // Известия высших учебных заведений. Приборостроение. – 2020. – Т. 63. – № 2. – С. 149-156. – DOI 10.17586/0021-3454-2020-63-2-149-156.

226. Разумов, А. А. Совершенствование нормирования труда в сфере предоставления торговых и сервисных услуг на основе внедрения передовых ИТ-технологий / А. А. Разумов, И. В. Цыганкова // Организация и нормирование труда 2020: рекомендации, практический опыт, МОСКВА, 24 октября 2020 года. – Москва: ООО «Научно-издательский центр Инфра-М», 2021. – С. 134-143.

227. Рачек, С. В. Повышение производительности труда за счет управления трудовой деятельности на основе нормирования труда / С. В. Рачек, Д. В. Хридина // Результаты современных научных исследований и разработок: сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 27 мая 2021 года. – Пенза: Общество с ограниченной ответственностью "Наука и Просвещение", 2021. – С. 159-161.

228. Репников, С. А. Взаимодействие персонала и работодателя / С. А. Репников // Право и государство: теория и практика. — 2019. — № 1 (142). — С. 265–268

229. Ретроспектива подходов к изучению теоретических аспектов управления персоналом в организации / Е. В. Красавина, Е. В. Шубенкова, Е. В. Новикова [и др.] // Вопросы истории. – 2021. – № 12-4. – С. 109-114. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202112Statyi112.

230. Родионова, А. А. Мотивация и ее влияние на качество трудовой жизни работников / А. А. Родионова // Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства: Материалы III Всероссийской заочной научно-практической конференции, Лесниково, 01 февраля 2017 года. – Лесниково: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2017. – С. 214-217.

- 231.Рожина, Е. Ю. Регламентация и нормирование труда персонала в современных организациях и на предприятиях / Е. Ю. Рожина // Наука XXI века: тенденции и перспективы: СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Омск, 19 сентября 2014 года / Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора А.И. Барановского. Том 2. – Омск: Омский экономический институт, 2014. – С. 121-131.
- 232.Роль и значение микроэлементного нормирования в системе организации труда персонала / Сайфуллина Л.Д. // Фундаментальные исследования. 2019. № 12-1. С. 170-174.
- 233.Руйга, И. Р. Ключевые проблемы и факторы, сдерживающие развитие отечественной металлургической промышленности / И. Р. Руйга // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – С. 373.
- 234.Рындина, Ю. А. О роли регламентации трудовых отношений в повышении эффективности труда / Ю. А. Рындина // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2011. – № 3(30). – С. 108-113.
235. Савин, Ю. В. Основные направления развития организационной структуры инновационно-активного предприятия оптоэлектронной техники / Ю. В. Савин, О. К. Платов // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 26. – С. 247-252.
- 236.Савина, И. В. Нормирование труда на предприятиях в современных условиях / И. В. Савина, М. В. Быкова // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IV Международной научной конференции, Донецк, 29–31 октября 2019 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 52-55.
- 237.Савичева, А. Н. Нормирование труда: исторические аспекты и современные проблемы применения в России / А. Н. Савичева // Символ науки: международный научный журнал. – 2015. – № 6. – С. 145-147.
- 238.Самарина, М. В. Зарубежный опыт нормирования труда / М. В. Самарина, О. Д. Лодонова // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2022. – № 8. – С. 157-162.
- 239.Самойлов, И.В. Нормирование труда: понятие, виды и законодательное регулирование / И.В. Самойлов // Справочник экономиста. — 2004. — № 1. — С. 50-61.
- 240.Самойлюк М.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала // Интерэкспо Гео-Сибирь. №2, 2012. С. 161-165.
- 241.Семина, Л. С. Нормирование труда как фактор повышения производительности труда / Л. С. Семина, С. С. Медведева, Е. В. Дегтярева // Master's Journal. – 2022. – № 2. – С. 114-120.
- 242.Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
- 243.Серова, В. С. Моделирование бизнес-процессов компании как важный компонент эффективности автоматизации бизнес-процессов / В. С. Серова, А. В. Пчелин // Перспективные направления взаимодействия бизнеса, образования и культуры: Материалы Всероссийской научно-исследовательской конференции, Челябинск, 30 ноября 2020 года. – Челябинск: ЧОУВО МИДиС, 2020. – С. 27-30.
- 244.Сиденкова, Е. А. Роль нормирования работников умственного труда в экономических условиях / Е. А. Сиденкова // Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Омск, 12–13 декабря 2013 года / под ред. И. И. Галиева (отв. редактор), В. П. Шпалтакова, С. А. Ветрова, Ю. А. Усманова, И. В. Лариной (отв. секретарь).. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2013. – С. 415-418.

- 245.Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
- 246.Смирнова, Е. А. Методологические аспекты измерения производительности / Е. А. Смирнова, Е. А. Тарасова, М. В. Постнова // Экономика труда. – 2018. – Т. 5, № 4. – С. 1263-1276 гг. – DOI 10.18334/et.5.4.39640.
- 247.Совершенствование процессов нормирования труда на предприятиях / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин, И. В. Савина, М. В. Быкова // Наука и образование: будущее и цели Устойчивого развития: МАТЕРИАЛЫ XVI МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, в 4 частях, Москва, 27 ноября 2020 года. Том 2. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2020. – С. 93-99.
- 248.Солдатова, Н. Ю. Методы нормирования труда, применяемые при выполнении трудовых операций / Н. Ю. Солдатова // Вектор экономики. – 2021. – № 6(60).
- 249.Соловьева, О. В. Основные бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов / О. В. Соловьева // Тенденции развития науки: инновационный подход: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Кемерово, 31 октября 2019 года. – Кемерово: Общество с ограниченной ответственностью "Западно-Сибирский научный центр", 2019. – С. 239-241.
- 250.Солодова, Е. П. Роль и место нормирования труда в системе управления персоналом / Е. П. Солодова, С. В. Макеева // Хронос. – 2022. – Т. 7, № 11(73). – С. 167-171.
- 251.Состояние и тенденции развития Российской металлургии / Е. И. Абалтусова, В. С. Лебеденко, П. В. Самсонова, А. В. Ткаченко // Modern Science. – 2022. – № 5-3. – С. 14-21.
- 252.Стукен, Т. Ю. Оценка влияния цифровизации на производительность труда в организации (на примере промышленных предприятий) / Т. Ю. Стукен, Т. А. Лапина, О. С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 21, № 2. – С. 74-79. – DOI 10.24147/1812-3988.2023.21(2).74-79.
- 253.Стукен, Т. Ю. Навыки управления временем у менеджеров среднего звена в российских компаниях / Т. Ю. Стукен, Т. А. Лапина, О. С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 95-104. – DOI 10.24147/1812-3988.2022.20(2).95-104.
- 254.Стукен, Т. Ю. Оценка эффективности деятельности руководителей среднего звена / Т. Ю. Стукен, Т. А. Лапина, О. С. Коржова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19, № 3. – С. 77-88. – DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(3).77-88.
- 255.Сухова, О. В. Микроэлементное нормирование в современных условиях: возможности и перспективы развития / О. В. Сухова, А. К. Быков // Система ценностей современного общества. – 2016. – № 45. – С. 120-123.
- 256.Тарасова А.С. Содержание управленческого труда // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. №1, 2020. С. 34-36.
- 257.Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1911.
- 258.Тейлор, Ф.У. Менеджмент: пер. с англ. / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1992. – 137 с.
- 259.Томпсон, А.А. мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: пер. с англ. / А.А. мл. Томпсон, А.Дж. Ш. Стрикленд. – 9-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 411 с.
- 260.Тонких, Н. В. Цифровизация занятости и организации труда: оценка интенсивности / Н. В. Тонких, К. В. Квашнина, В. А. Катаев // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 7. – С. 1167-1180. – DOI 10.18334/et.9.7.114974.
- 261.Управление бизнес-процессами: значение измерения эффективности и результативности бизнес-процессов в деятельности организаций / О. Н. Колмыкова, Ю. И. Луканкина, Е. К. Румянцев, А. Б. Хмельков // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 11(101). – С. 160-164.

- 262.Фадеева, И. Е. Совершенствование системы нормирования труда промышленного предприятия / И. Е. Фадеева, А. А. Андреев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 3. – С. 39-47. – DOI 10.24143/2073-5537-2019-3-39-47.
- 263.Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.; М., 1924.
- 264.Факторы благополучия работников эпохи цифровизации: эмпирические исследования / А. Э. Федорова, З. Дворжакова, О. А. Коропец [и др.]. – Sedlčany : Ústav personalistiky, 2021. – ISBN 978-80-88327-11-0.
- 265.Фалько, С. Г. Генри Лоуренс Гант и системы оплаты труда / С. Г. Фалько // Инновации в менеджменте. – 2022. – № 2(32). – С. 76-79.
- 266.Федюковская, М. Г. К проблеме совершенствования системы мотивации персонала на современном этапе / М. Г. Федюковская // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2018. – № 4(64). – С. 64-69.
- 267.Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: пер. с англ. / науч. ред. д-р экон. наук Е.А. Кочерин; предисл. проф. Н.С. Лаврова, 1924 г.; послесл. проф. И.Л. Андреева, 1989 г. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.
- 268.Хойна, М. Н. Необходимость регламентации трудовой деятельности персонала на предприятии / М. Н. Хойна, В. Ю. Острик // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: сборник трудов по материалам III Национальной научно-практической конференции, Керчь, 18 февраля 2021 года. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2021. – С. 101-104.
- 269.Цифровизация экономики как важный фактор формирования новых трендов рынка труда / В. М. Свистунов, Е. А. Митрофанова, В. В. Лобачев [и др.] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8, № 6. – С. 59-70. – DOI 10.12737/2305-7807-2020-59-70.
- 270.Цыганкова И.В., Миядин А.Н. Нормирование труда управленческого персонала // Российское предпринимательство. №3-2, 2010. С. 175-180.
- 271.Цыганкова, И. В. Функционально-трудовой анализ как инструмент нормирования управленческого труда / И. В. Цыганкова, А. Н. Миядин // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 2(85). – С. 92-95.
- 272.Чегерова, Т. И. Различия методических подходов в оценке производительности труда / Т. И. Чегерова, Н. В. Маковская // Романовские чтения - 15 : сборник статей Международной научной конференции, Могилев, 26–27 ноября 2020 года. – Могилев: Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова, 2021. – С. 189-190.
- 273.Чередниченко, Н. Д. История развития и нынешнее состояние системы нормирования в России / Н. Д. Чередниченко, В. В. Ефимов // Инженерный вестник Дона. – 2019. – № 1(52). – С. 182.
- 274.Ческидов, Р. П. Теории мотивации с позиций элементов и качественных характеристик управления / Р. П. Ческидов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 2(34). – С. 134-139.
- 275.Чистякова, К. А. Анализ основных направлений деятельности Центрального института труда (на основе подхода "5 Ps операционного менеджмента") / К. А. Чистякова // III Гастевские чтения: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Москва, 14–15 апреля 2021 года. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2022. – С. 141-146.

276. Чхутиашвили, Н. В. Регламентация и нормирование труда в повышении уровня управляемости современной организации / Н. В. Чхутиашвили // Актуальные проблемы развития национальной и региональной экономики: Сборник научных трудов VII Международной научно-практической заочной конференции для студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, посвященной празднованию 140-летия НИУ «БелГУ», Белгород, 21 апреля 2016 года. – Белгород: Издательский дом "Белгород", 2016. – С. 348-352.

277. Шарапова, В. М. Оценка эффективности работы службы управления персоналом / В. М. Шарапова, Е. Е. Лагутина, Н. В. Шарапова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 3-3(34). – С. 165-169.

278. Шевчук, Н. В. Прогнозирование экономического роста на основе факторов производства / Н. В. Шевчук // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – № 1(10). – С. 128-132.

279. Шишова, Е. А. Роль российских ученых в развитии научной организации труда в условиях современной экономики / Е. А. Шишова, Н. Л. Тропникова // Экономика. Менеджмент. Арктика: материалы студенческой научно-практической конференции, Мурманск, 21–23 декабря 2020 года / отв. ред. А.Ю. Распопова. – Мурманск: Мурманский арктический государственный университет, 2021. – С. 181-184.

280. Шкуратова, М. В. Особенности применения инструмента бизнес-моделирования в планировании деятельности организации / М. В. Шкуратова, Д. М. Зозуля // Современный менеджмент: новые подходы и технологии: Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции молодых ученых, Ростов-на-Дону, 14 марта 2019 года. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2019. – С. 219-224.

281. Шубенкова, Е. В. Сетевые формы организации и управление персоналом / Е. В. Шубенкова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2003. – № 1. – С. 59-64.

282. Щеколдин, В. А. Управление нормированием труда как фактор повышения производительности труда / В. А. Щеколдин, И. В. Богатырева, Л. А. Илюхина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 6(176). – С. 34-43.

283. Щербаков, С. А. Анализ трудовых показателей в работах С.Г. Струмилина / С. А. Щербаков // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2009. – № 3. – С. 61-64.

284. Экономика и управление: мир необъятного / Монография / Сост.: Долгов Д. И. – 2014. – 521с.

285. "Эффективные менеджеры" - цена последствий их деятельности / Ю. Г. Одегов, М. Н. Кулапов, П. А. Карасев, С. В. Манахов // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 4. – С. 387-408. – DOI 10.18334/lim.8.4.113828.

286. Юдина, С.В. Мотивация интеллектуальных работников / С.В. Юдина // Вестник Перм. ун-та. Сер.: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 82–89.

287. Юсупова, С. М. Регламентация труда в российских организациях в условиях цифровой экономики / С. М. Юсупова // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – № 2. – С. 3-14.

288. Ядранский Д.Н., Чумак Е.В. Модификация советских подходов к нормированию численности работников горнодобывающих предприятий // Известия вузов. Горный журнал. № 3, 2020. С. 96-106.

289. Ядранский Д.Н., Чумак Е.В. Нормирование труда управленческого персонала: критический анализ современных подходов // Modern Economy Success. №4, 2019. С. 138-145.

Электронные издания

290. Activtrak: офиц.сайт Стартпак. Режим доступа – URL: <https://startpack.ru/application/activtrak> (дата обращения – 19.05.2022)
291. Activtrak: сайт. Режим доступа – URL: <https://www.activtrak.com> (дата обращения – 19.05.2022)
292. Ascon: сайт. Режим доступа – URL: <https://ascon.ru/> (дата обращения – 19.05.2022)
293. Desktime: сайт. Режим доступа – URL: <https://desktime.com> (дата обращения – 19.05.2022)
294. Employee Monitoring Software: сайт. Режим доступа – URL: <https://www.kickidler.com> (дата обращения – 19.05.2022)
295. Hubstaff: офиц.сайт Стартпак. Режим доступа – URL: <https://startpack.ru/application/hubstaff> (дата обращения – 19.05.2022)
296. Hubstaff: сайт. Режим доступа – URL: <https://hubstaff.com> (дата обращения – 19.05.2022)
297. Meltzer J. The Importance of the HR Business Partner (HRBP). October 30, 2018 [Электронный ресурс]. — URL: <https://keepmepostd.com/2018/10/30/the-importance-of-the-hrbusiness-partner-hrbp/> (дата обращения: 16.03.2020).
298. Tmetric: офиц.сайт Стартпак. Режим доступа – URL: <https://startpack.ru/application/tmetric>
299. Toggl: офиц.сайт Стартпак. Режим доступа – URL: <https://startpack.ru/application/toggl#:~:text=Toggl> (дата обращения – 19.05.2022)
300. Toggl: сайт. Режим доступа – URL: <https://toggl.com> (дата обращения – 19.05.2022)
301. Апенько С.Н., Голубь Н.А. Разработка проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. — 2011. — № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-proekta-vnedreniya-protsessnogopodhoda-k-upravleniyu-personalom> (дата обращения: 05.10.2022)
302. Бычин В. Б. Нормирование труда / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Новикова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 348 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1082745> (Дата обращения: 24.05.2021).
303. Дмитрий Пинаев. Процессное управление: в чем сила? [Электронный ресурс] Режим доступа – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/protsessnoe_upravlenie_v_chem_sila/. (дата обращения – 19.05.2022).
304. Карпенко, Е. М. Методические основы нормирования труда служащих = Methodological bases of normalization of work of employees / Белорусский национальный технический университет, Учреждение "Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь" – Минск: БНТУ, 2015. – эл.ресурс <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789> (дата обращения – 25.05.2022) .
305. Кашапов, Р. З. Информационные технологии при нормировании трудовых процессов, как инструмент производства производительности труда и принятие управленческих решений / Р. З. Кашапов // Вопросы науки и практики - 2017 : Сборник статей научной международной конференции [Электронный ресурс], Москва, 17 февраля 2017 года / Под редакцией Н.И. Валенцевой, Д.Ф. Нохрина, И.Ф. Будагян. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русальянс "Сова", 2017. – С. 407-414. (дата обращения – 19.05.2022)
306. Лучшие системы учета рабочего времени: сайт. Режим доступа – URL: <https://www.kickidler.com/ru/for-it/methods-of-working/luchshie-besplatnye-sistemy-ucheta-rabochego-vremeni.html> (дата обращения – 19.05.2022)

307. Методы установления норм труда: сайт. Режим доступа – URL: https://inlib.biz/ekonomicheskaya-teoriya_826/163-metodyi-ustanovleniya-norm-56239.html (Дата обращения: 02.02.2021)
308. Микроэлементное нормирование труда: сайт. Режим доступа – URL: <https://infopedia.su/24x67cd.html> (Дата обращения: 02.02.2021)
309. Нормирование трудозатрат: сайт Аскон. Режим доступа – URL: <https://ascon.ru/products/57/review/> (дата обращения – 19.05.2022)
310. Нормирование управленческого труда: сайт. Режим доступа – URL: <https://abium24.ru/normirovanie-upravlencheskogo-truda> (Дата обращения: 24.05.2022)
311. Половинко В. С., Апенько С.Н. Системный подход в управлении персоналом: постановка проблемы// Вестник ОмГУ. — 2001. — №2 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-v-upravlenii-personalom-postanovka-problemy> (дата обращения: 06.10.2022)
312. Рофе А. И. Организация и нормирование труда / А. И. Рофе. – Москва : КноРус, 2021. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://book.ru/book/938016> (Дата обращения: 24.05.2022)
313. Самарина М.В. Нормирования труда в современных условиях [Электронный ресурс] / М.В. Самарина, Е.О. Колинко // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журнал. - 2021. - № 1(11) 2021. - Режим доступа: <https://mnv.irknps.ru> (дата обращения: 10.03.2022).
314. Система учета рабочего времени: как это работает. Сайт Инсайдер. Режим доступа – URL: https://xn--80aidjgwzd.xn--plai/news/sistema_ucheta_rabochego_vremeni/ (Дата обращения: 02.02.2021)
315. Топ-10 лучших систем учёта рабочего времени и контроля сотрудников в 2023 году: сайт Киклидер. Режим доступа – URL: <https://www.kickidler.com/ru/for-it/methods-of-working/luchshie-besplatnye-sistemy-ucheta-rabochego-vremeni.html> (дата обращения – 25.05.2022)
316. Экономика труда / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 259 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://urait.ru/bcode/473101> (Дата обращения: 23.05.2021)
317. Юлия Калинина. Что такое бизнес-процессы. Обзор базовых понятий BPM. [Электронный ресурс] Режим доступа – URL: <https://www.elma-bpm.ru/journal/hto-takoe-biznes-processy-obzor-bazovyh-ponyatij-bpm/>. (дата обращения – 05.05.2022).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Основные характеристики и условия применения методов нормирования

№ п/п	Метод нормирования трудозатрат	Характеристика метода	Условия применения
1	Метод технического расчета норм времени по нормативам	Трудовая операция, подлежащая нормированию разбивается на составные элементы, для которых нормативные значения уже определены или даны заранее. Необходимые нормативные значения определяются расчетным путем.	Применение целесообразно на постоянно повторяющихся операциях одного состава действия, однородных по характеру, содержанию и методам при этом четко согласно регламентирующих документов.
2	Микроэлементное нормирование	Основа метода – нормативные значения элементарных составляющих трудовых операций (движений)	
3	Метод сравнения и расчета по типовым нормам времени на эталонные работы	Для нормирования используются типовые трудовые операции и технологические процессы. Норма времени определяется сопоставлением трудовой функции с эталонным процессом с последующей корректировкой с учетом отклонений условий осуществления операции или содержания.	Целесообразно применять, когда трудовую операцию сложно разделить на более мелкие элементы, а также в условиях низкой повторяемости и большого разнообразия трудовых процессов.
4	Метод расчета норм на основе изучения затрат рабочего времени наблюдением	Включает изучение затрат рабочего времени следующими методами: - анкетирование работников; - фотография рабочего дня / самофотография; - хронометраж.	Применяется для нормирования работ специфического характера (организационно-технические условия) в условиях отсутствия норм и нормативов, а также в ситуациях, когда фактические условия осуществления трудовых процессов значительно более «эффективные», чем предусмотренные в нормативных значениях
5	Факторный (корреляционно-регрессионный)	Основа – косвенное определение трудоемкости управленческих операций по определенным факторам. Применяется корреляционно-	Эффективен в определении норм численности категории управленческого персонала, нормы управляемости,

		регрессионный анализ влияния факторов управленческого труда на численность данной категории персонала, сгруппированной по функциям или отдельным должностным категориям.	обслуживания и соотношения численности различных категорий управленцев и служащих.
6	Экономико-математические методы (методы математического моделирования)	Основа – модель оптимизации трудового процесса, которая определяет оптимальную норму времени или величину численности при условии минимизации затрат на оплату труда и максимально эффективного использования трудового времени.	Эффективное применение: - в случае совмещения выполняемых видов деятельности при строгой регламентации процессов труда; - при неравномерном распределении по времени трудовых задач исполнителю; - при перераспределении трудовых обязанностей между различными исполнителями (изменении исходной нагрузки).

Источник: разработано автором на основе данных [18]

Приложение 2. Рекомендации по применению методов нормирования для различных категорий административно-управленческого персонала

№ п/п	Метод нормирования	Специалисты	Служащие	Управленческий персонал
1	Метод расчета нормы трудозатрат по нормативам	+	+	-
2	Микроэлементное нормирование	+	+	-
3	Метод расчета норм по типовым нормам на эталонные работы	+	+	-
4	Метод расчета норм на основе результатов наблюдения	+	+	+
5	Факторный метод нормирования	+	+	+
6	Нормирование на основе экономико-математического моделирования	+	+	+

Источник: разработано автором на основе данных [18]

Приложение 3. Сравнительный анализ современных подходов к нормированию труда
административно-управленческого персонала

Суть подхода / методики	Авторы	Достоинства	Недостатки
1. Труд административно-управленческого персонала – управленческий труд			
<p>Разделение персонала на производственный персонал (участвует в основных, производственно-технологических процессах, в рамках которых создается конечный продукт) и административно-управленческий персонал (участвует во вспомогательных бизнес-процессах, обеспечивающих основное производство). Нормирование управленческого труда возможно организовать на основе известных методик нормирования свободного времени рабочих и определения резерва рабочего времени, такие как метод фотографии рабочего дня и хронометраж рабочего времени.</p>	<p>И.В.Цыганкова, А.Н.Миядин, М.А.Командиров, Д.Н.Ядранский, Е.В.Чумак, Л.А.Подсумкова, Т.А.Самойлюк, Е.Р.Синянская</p>	<p>Наиболее проработанный с теоретической точки зрения подход. Методики в рамках данного подхода вызывают определенный научный интерес. Для нормирования управленческого труда предлагается использовать уже известные методики нормирования свободного времени рабочих и определения резерва рабочего времени (метод фотографии рабочего дня, хронометраж рабочего времени и пр.), а анализ выполнения работ возможно осуществить на основе программных средств или систем наблюдения.</p>	<p>В числе ключевых проблем определены: устаревание нормативной и научно-методической базы, отсутствие комплексной системы методов и показателей нормирования управленческих работ, отсутствие прогрессивной системы нормирования. Подход не получил широкого практического так как невозможно с помощью методик нормирования труда производственного персонала нормировать управленческий труд. Направлением совершения научно-методической базы выступает ее приспособление к проблемам нормирования управленческого труда</p>
2. Труд административно-управленческого персонала – интеллектуальный труд			
<p>В рамках данного направления предполагается, что методы и методики нормирования, разработанные в отношении работников интеллектуального труда, в частности, инженеров, конструкторов и</p>	<p>Л.Н.Депутатовой, А.А.Абдурагимов, А.И.Акмуллин, Н.И.Анголенко, Л.В.Ганич, И.Б.Гусева, М.Р.Зайнуллина, Е.М.Карпенко, Я.Я.Клементовичус, В.К.Потемкин, А.С.Тарасова</p>	<p>Характеристики интеллектуального труда, названные ученым, в полной мере относятся к административно-управленческому труду. Интеллектуальный труд связан с получением нематериальных результатов, не осязаемых как вещественные, которые</p>	<p>Методологическая основа - базовая система микроэлементных нормативов времени. В СССР в 1988 г. в НИИ труда разрабатывались методические основы базовых нормативов для нормирования умственного труда, но данное направление не получило</p>

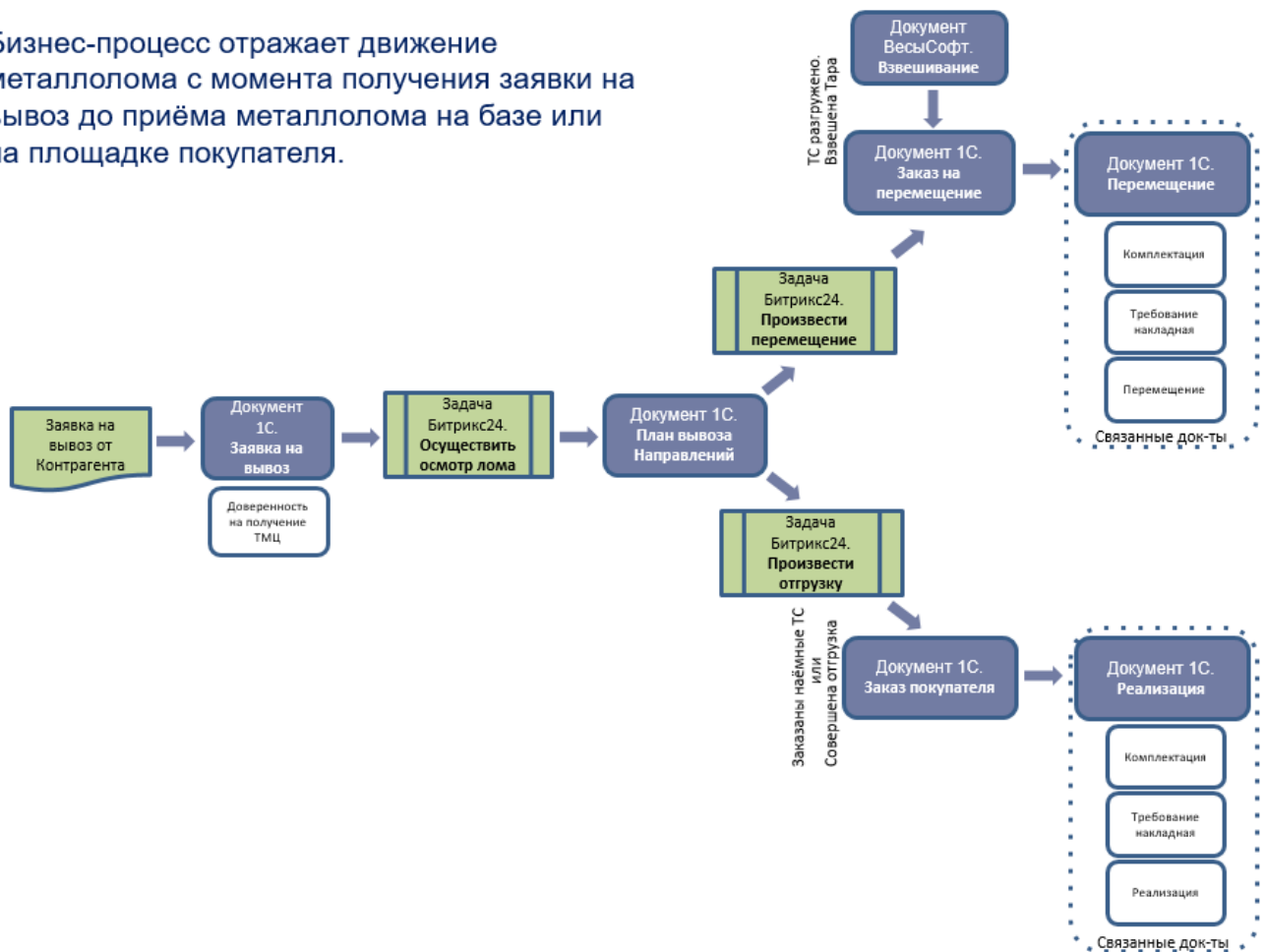
<p>работников вузов, применимы для нормирования труда административно-управленческого персонала, который, в первую очередь, характеризуется как интеллектуальный (умственный). Непроизводственная сфера также относится к проблемной области данного направления научных исследований.</p>		<p>опосредованно относятся на себестоимость товаров, если с методической точки зрения возможно осуществить нормативную калькуляцию себестоимости продукта или услуги.</p>	<p>развития и широкого применения.</p>
<p>3. Труд административно-управленческого персонала – рационализированный труд</p>			
<p>Нормирование труда административно-управленческого персонала основано на реинжиниринге бизнес-процессов.</p>	<p>И.Бабеня, Т.Савицкая, А.В.Давыдова, Ф.Н.Давыдовский, В.Н.Никитин</p>	<p>Нормирование труда административно-управленческого персонала осуществляется на базе функциональных, структурных и организационных моделей управленческих бизнес-процессов. Методическая основа - совокупность методов структурно-функционального анализа и моделирования, технологические карты функциональных процессов, организационных матриц, анализа и моделирования бизнес-процессов. Сущность: чтобы определить нормы и нормативы труда административно-управленческого персонала, нужно составить модель бизнес-процесса работника умственного (управленческого, интеллектуального) труда. По результатам анализа и моделирования следует устранить избыточные функции, дублирование</p>	<p>В рамках данного подхода не разработаны методики, которые позволяют модели управленческих бизнес-процессов увязать с нормами и нормативами труда административно-управленческого персонала.</p>

		<p>функций, произвести описание входов и выходов анализируемого бизнес-процесса, ликвидировать выявленные проблемные зоны в исполнении функций управления. По результатам составляется идеальная модель бизнес-процесса, на основании которой определяются трудоемкость, нормативы труда, норматив численности работников. Методическая основа данного направления является наиболее современной и научно обоснованной.</p>	
4.Труд административно-управленческого персонала – труд органов власти			
<p>Основа системы нормирования управленческих кадров – нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность органов управления, федеральных и региональных органов власти, органов местного самоуправления.</p>	<p>Ю.А.Иль, Е.Е.Моисеева, А.А. Москалев</p>	<p>Нормативно-правовые акты предписывают нормы и нормативы труда административно-управленческого персонала. Эффективный подход для управленцев органов власти и самоуправления.</p>	<p>Невозможно добиться единообразия, а необходимые виды обеспечения, в том числе отделы нормирования труда и заработной платы, в органах управления не предусмотрены федеральным и локальными нормативно-правовыми актами.</p>
5. Труд административно-управленческого персонала – управление сетевыми структурами			
<p>Нормирование труда административно-управленческого персонала основано на цифровизации, автоматизации роботизации основных и управленческих бизнес-процессов.</p>	<p>А.П.Багирова, А.С.Вавилова, Д.В.Круглова, А.Н.Кузьмина, И.Н.Махмудова, И.В.Богатырева, Л.А.Илюхина</p>	<p>Актуальное, современное направление. Изменение целей и содержания труда административно-управленческого персонала произошло в силу коренного изменения содержания трудовой деятельности, в частности управленческого труда вследствие научно-технического процесса и глубокой трансформации производственно-</p>	<p>Методическая база данного направления в сфере нормирования труда административно-управленческого персонала пока находится в стадии формирования. В состав научно-методической базы данного направления научных исследований войдут методы бизнес-моделирования, сетевой метод, методу структурно-функционального анализа,</p>

		<p>технологических и управленческих бизнес-процессов. Факторы изменений: автоматизация и роботизация, сетевые структуры, внутрисетевая и межсетевая кооперация, технологии удаленного доступа, инновационные экосистемы и маркетплейсы, автоматические производственные системы, автоматизированные системы учета рабочего времени и технического нормирования и т.п.</p>	<p>методы анализа потока данных. Высокая степень автоматизации применяемых инструментальных методов будет выступать ключевым фактором успеха. В то же время данное направление научных исследований находится в начальной стадии развития.</p>
--	--	---	--

Приложение 4. Пример бизнес-процесса движения лома и заявка в программе Битрикс 24 по **ВЫВОЗУ лома**

Бизнес-процесс отражает движение металлолома с момента получения заявки на вывоз до приёма металлолома на базе или на площадке покупателя.



Осуществить осмотр лома в месте хранения Чернуш.база уч 1 ☆

[ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ](#)[ДОБАВИТЬ](#)

Задача № 1117 - завершена

Сделать важной задачей 🔥

- 1) Осмотреть подстанцию у кл. Риянова Лариса, уточнить вес, осмотр остального лома при наличии. ☆
- 2) Произвести дополнительно осмотр лома 12А 18тн.980кг. в виде чего, состояние, засор.

В ходе выполнения задачи, прошу отмечать "Чек-лист".

Если какой то из пунктов не возможно выполнить, необходимо написать причину в "Комментарии"

Чек-лист выполнено: 5 из 5

Групповые действия ⬆

- ✓ 1. Проверить наличие спец. одежды (каска, противогаз)
- ✓ 2. Указать место хранения лома (локация, особенности подъезда)
- ✓ 3. Указать характеристики лома (категория, % засора, габариты, необходимость подрезки)
- ✓ 4. Указать особенности требований цеха (Пример: наличие 2х мастеров на отгрузке)
- ✓ 5. Прикрепить фото лома

[+ добавить пункт](#)[удалить чек-лист](#)[+ добавить чек-лист](#)

Задача в проекте (группе): Вывоз лома из базы "Чернушка" (Дивизион Пермь)

Нравится

ЕЩЕ ▾

[РЕДАКТИРОВАТЬ](#)

Завершена 11.01.2019 12:04:19

Крайний срок: **11.01.2019 16:16**Напоминание: [Напомнить](#)Стадия: Автоматизация: [Роботы](#)

Поставлена: 10.01.2019 16:43:37

Финиш: 11.01.2019 16:16

Оценка: [Нет оценки](#)

Постановщик

Альев Эльдар
Руководитель направления
ПермьОтветственный [сменить](#)**Поляков Анатолий**
Мастер по отгрузкамСоисполнители [добавить](#)Наблюдатели [сменить](#)**Токмаков Михаил**
Руководитель дивизиона Пермь

Теги

[Лом-ПК](#)
[изменить](#)

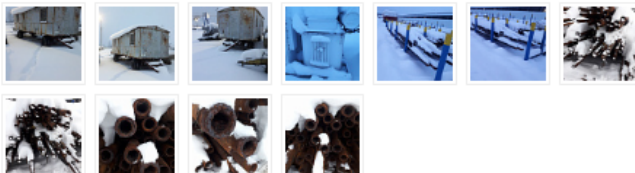
Комментарии 21

История 39

Время 00:00:00

Файлы 11

Фото:



Произвести ОТГРУЗКУ лома с места хранения [ЦДНГ-1] ☆

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



ДОБАВИТЬ

Задача № 4185 - завершена

Сделать важной задачей 🔥

Завершена 15.01.2020 09:12:17

Вводные данные: ☆

№	Название	Описание
1	Контрагент	Профит
2	Наименование (лом, труба, штанга)	ЛОМ 12,5А
3	Общий объем списания	80
	Тоннаж, т.	10 тн
4	Расстояние до места вывоза, км.	250
5	Стоимость услуги газорезчиков на тонну, р.	
6	Стоимость логистики на тонну, р.	
7	Конечная цена за тонну, р.	12300
8	Кол-во ТС	1

В ходе выполнения задачи, прошу отмечать "Чек-лист".

Если какой то из пунктов не возможно выполнить, необходимо написать причину в "Комментарии"

Чек-лист



выполнено: 10 из 11

Групповые действия



+ добавить чек-лист

Задача в проекте (группе): [Вывоз лома из ЦДНГ 1 \(Дивизион Пермь\)](#)

Нравится

ЕЩЕ

РЕДАКТИРОВАТЬ

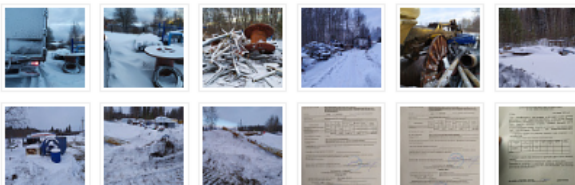
Комментарии 3

История 34

Время 00:00:00

Файлы 12

Фото:



Крайний срок: 15.01.2020 18:00

Напоминание: [Напомнить](#)

Стадия:

Автоматизация: [Роботы](#)

Поставлена: 13.01.2020 17:11:41

Старт: 15.01.2020 09:00

Финиш: 15.01.2020 18:00

Оценка: [Нет оценки](#)

Постановщик



[Алыев Эльдар](#)
Руководитель направления
Пермь

Ответственный [сменить](#)



[Костин Дмитрий](#)
Мастер по отгрузкам

Соисполнители [добавить](#)

Наблюдатели [сменить](#)



[Пуртова Вера](#)
Специалист по учету

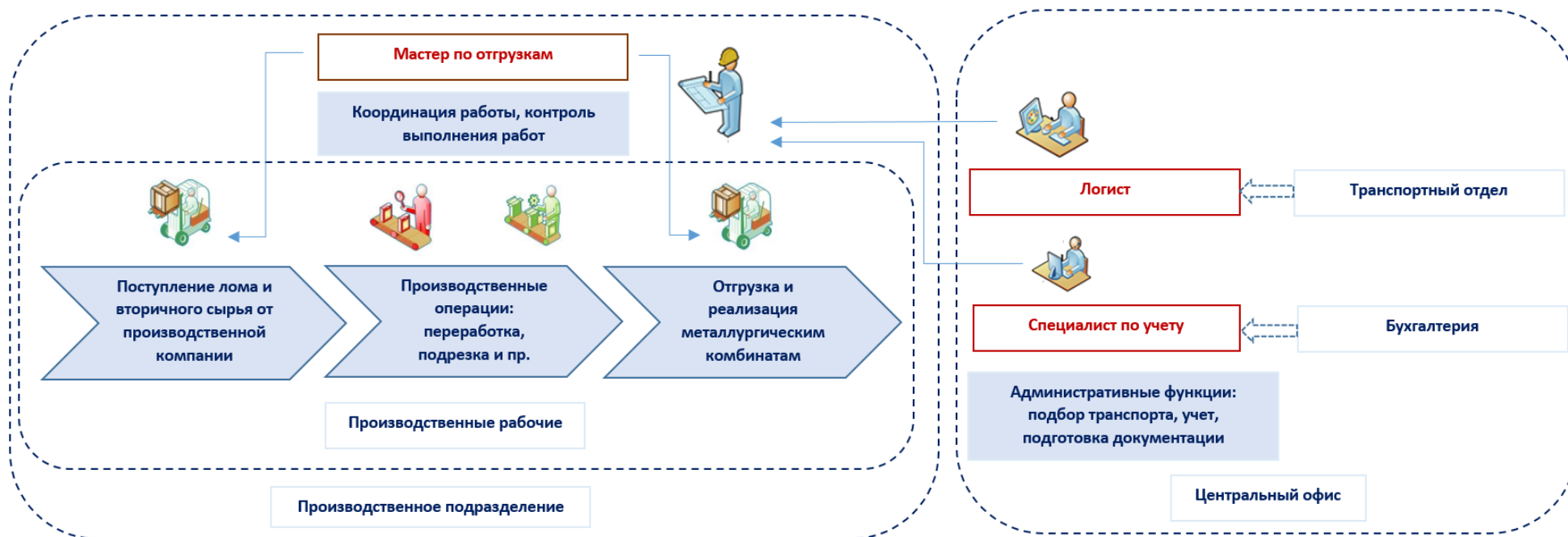


[Токмаков Михаил](#)
Руководитель дивизиона Пермь

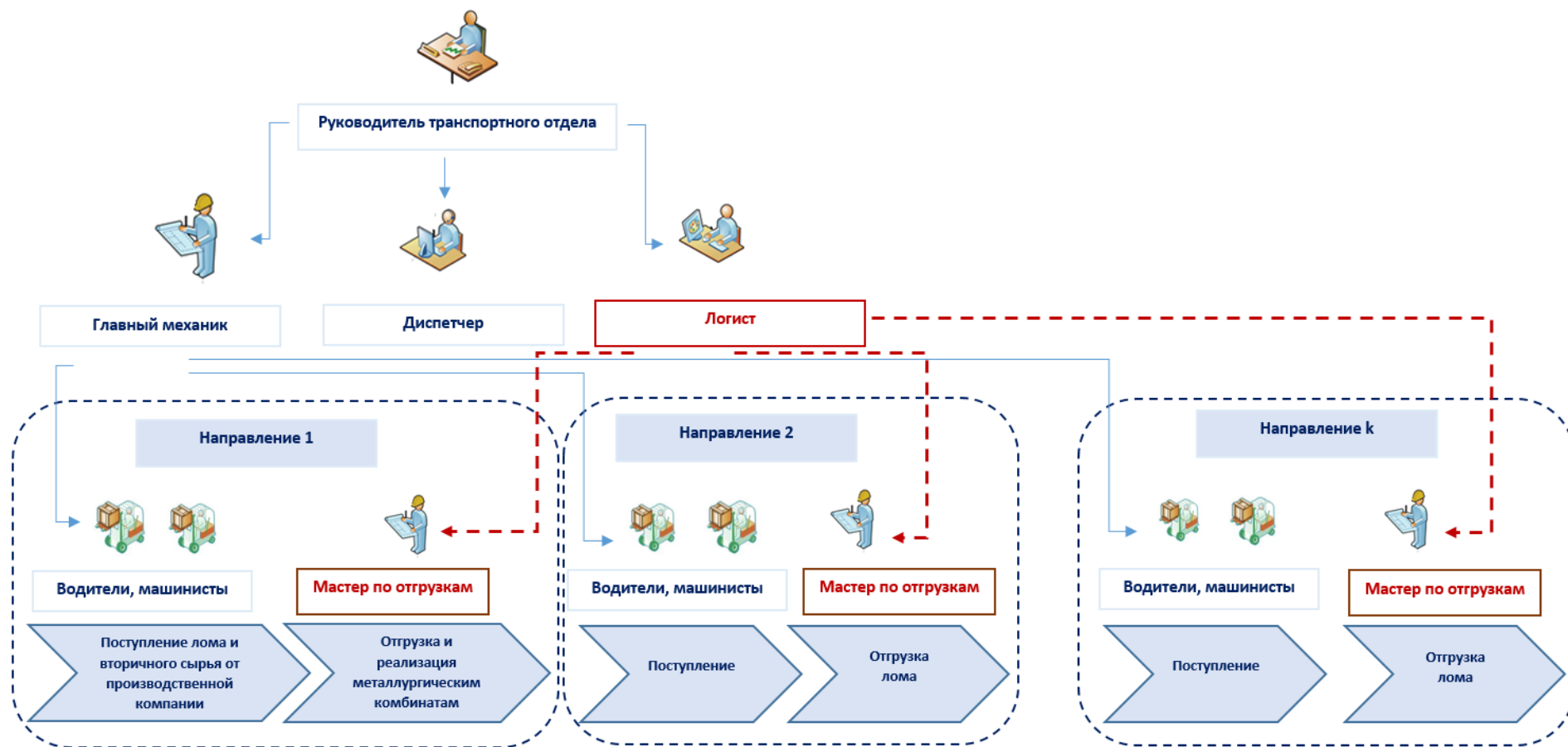
Теги

[Лом-ПК](#)
[изменить](#)

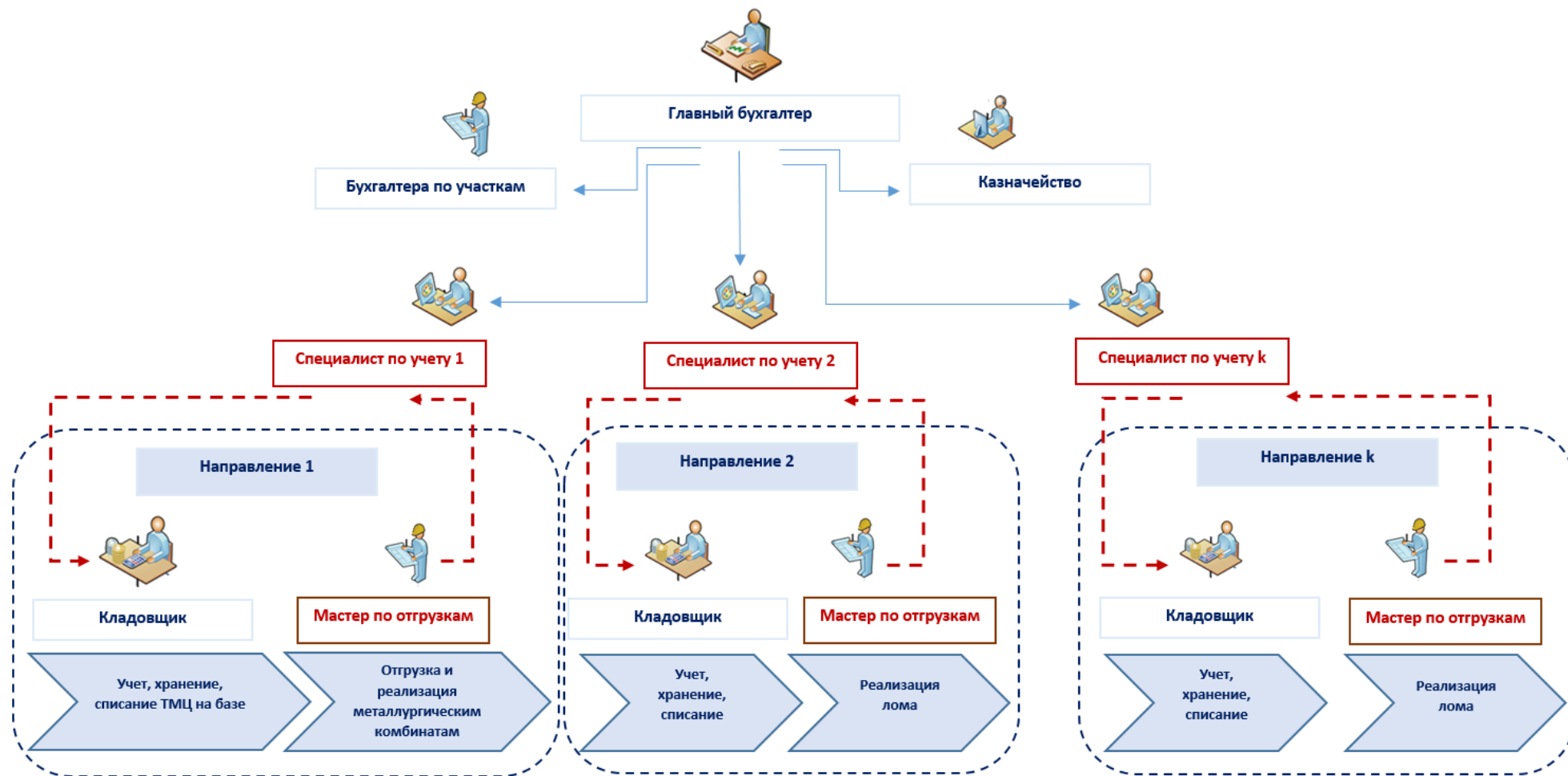
Приложение 5. Схема взаимодействия на примере должностной единицы «Мастер по отгрузкам»



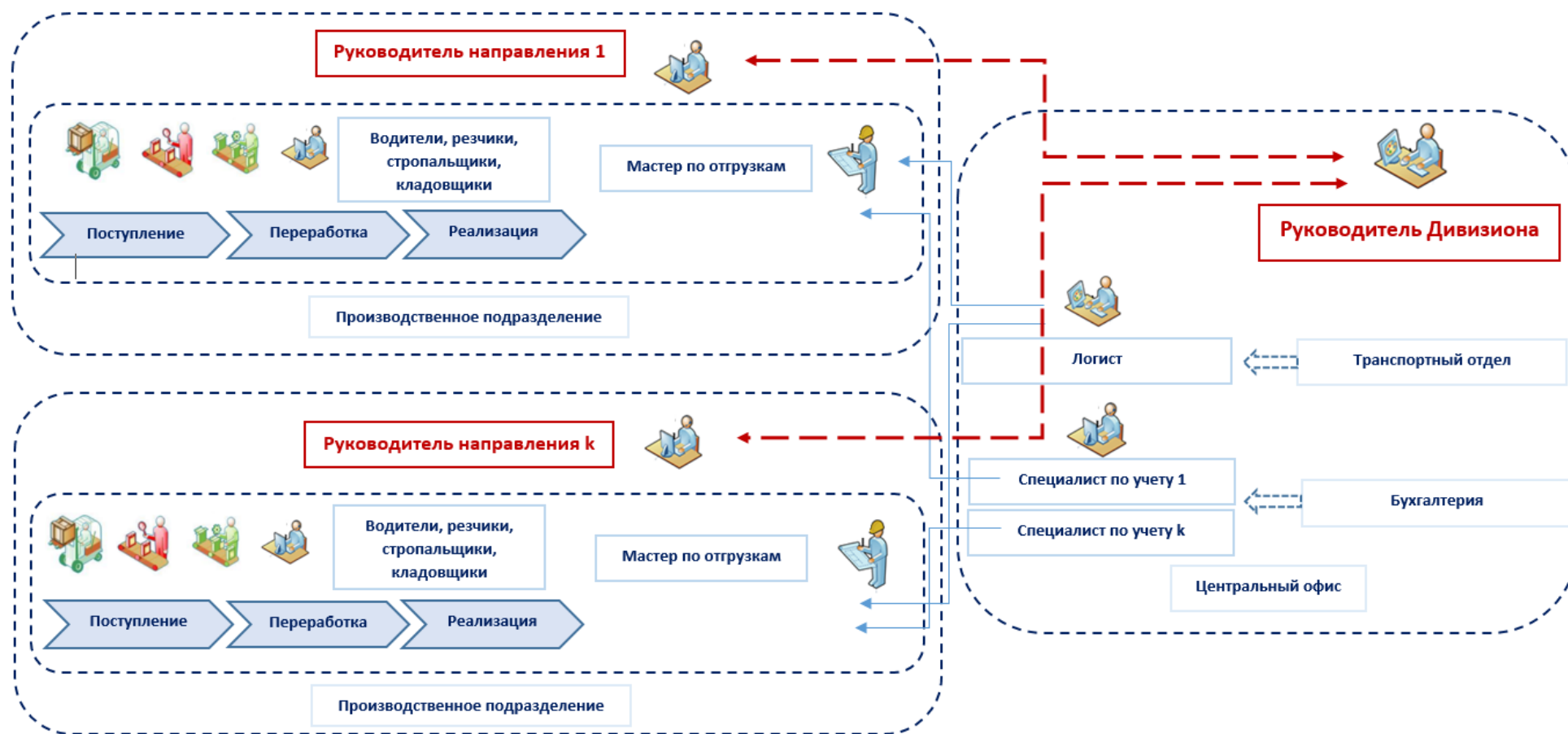
Приложение 6. Схема взаимодействия на примере должностной единицы «Логист»



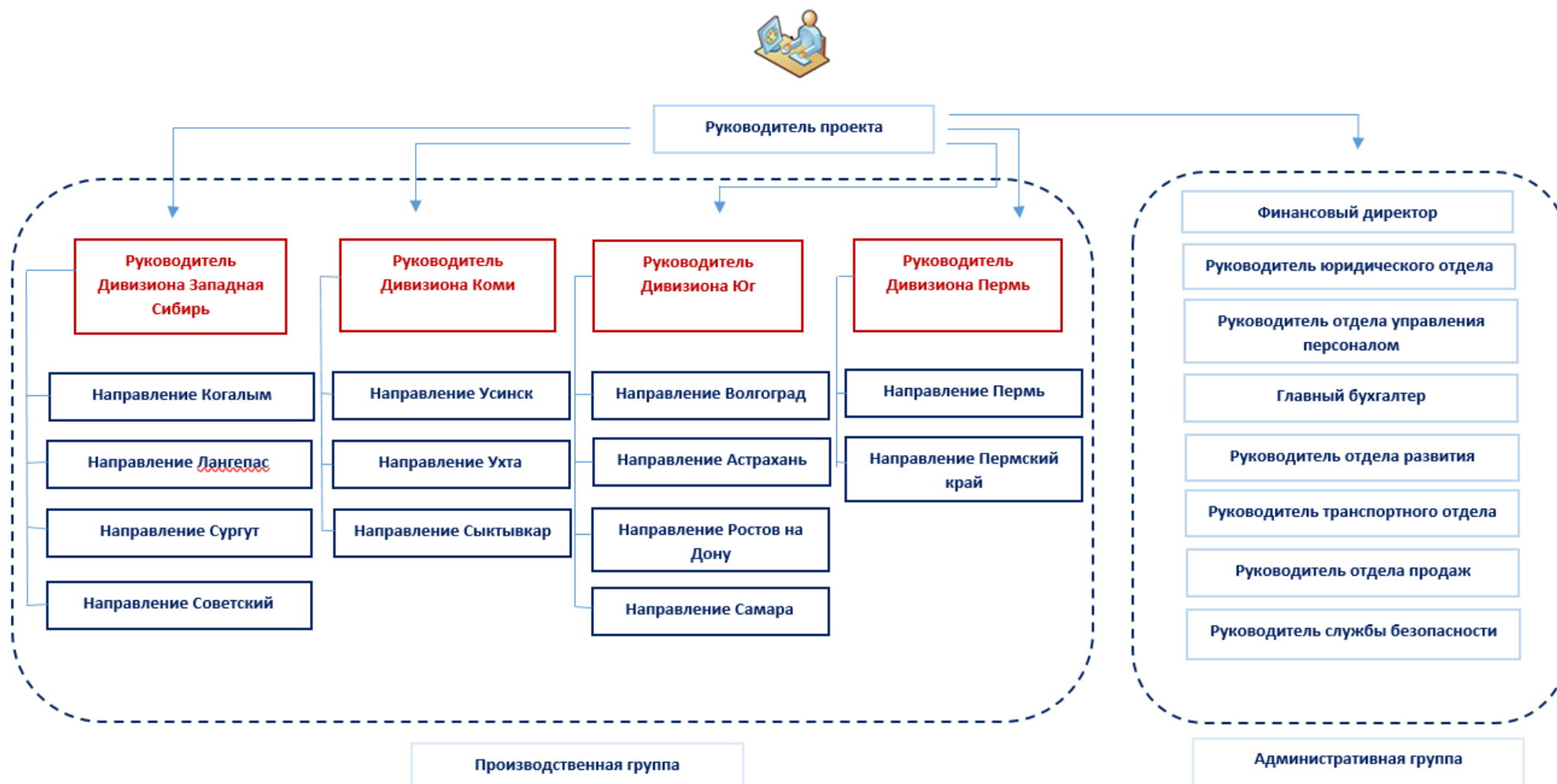
Приложение 7. Схема взаимодействия на примере должностной единицы «Специалист по учету»



Приложение 8. Положение в структуре должностной единицы «Руководитель направления»



Приложение 9. Положение руководителя дивизиона в организационной структуре на примере предприятия отрасли лома черных и
цветных металлов



Приложение 10. Расчет фонда оплаты труда по категории «Мастер по отгрузкам»

Должность	Мастер по отгрузкам Пермь	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	40000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (25% от оклада)	10000						
Трудозатраты, час / мес.	128	112	154	132	181	32	144
Зарботная плата	(1) + (2)	45 675,00	56 278,13	51 181,25	63 551,56	15 500,00	58 025,00
Основная часть заработной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 250,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 250,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	30 675,00	41 278,13	36 181,25	48 551,56	10 250,00	43 025,00
1. К выполнения нормы труд.функции		0,88	1,20	1,03	1,41	0,25	1,13
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	21 875,00	30 078,13	25 781,25	35 351,56	6 250,00	28 125,00
2. К развития		0	0	0	0	0,25	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0,1	0,1
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	4 000,00
3. % выполнения планового задания, %		88	112	104	132	29	109
- премиальная выплата, руб.	(5)	8 800,00	11 200,00	10 400,00	13 200,00	0,00	10 900,00

Должность	Мастер по отгрузкам Волгоград	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	35000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (25% от оклада)	8750						
Трудозатраты, час / мес.	119	21	18	24	161	158	142
Зарботная плата	(1) + (2)	3 350,00	3 200,00	3 410,00	51 793,75	54 037,50	50 575,00
Основная часть заработной платы	(1)	3 350,00	3 200,00	3 410,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Фиксированная выплата		3 350,00	3 200,00	3 410,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	0,00	0,00	0,00	36 793,75	39 037,50	35 575,00
1. К выполнения нормы труд.функции		0,18	0,14	0,19	1,26	1,23	1,11

- стимулирующая выплата, руб.	(3)	0,00	0,00	0,00	25156,25	24687,50	22187,50
2. К развития							
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0,25	0,25
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	0,00	0,00	0,00	3 500,00	3 500,00
3. % выполнения планового задания, %		18	12	15	133	124	113
- премиальная выплата, руб.	(5)	0,00	0,00	0,00	11 637,50	10 850,00	9 887,50

Должность	Мастер по отгрузкам Когалым	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	50 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (30% от оклада)	15 000						
Трудозатраты, час / мес.	144	124	132	128	112	141	138
Зарботная плата	(1) + (2)	58 338,89	60 733,33	59 461,11	53 622,22	63 520,83	67 491,67
Основная часть заработной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	43 338,89	45 733,33	44 461,11	38 622,22	48 520,83	52 491,67
1. К выполнения нормы труд.функции		0,86	0,92	0,89	0,78	0,98	0,96
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	30138,89	32083,33	31111,11	27222,22	34270,83	33541,67
2. К развития		0	0	0	0	0	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0	0,1
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5000,00
3. % выполнения планового задания, %		88	91	89	76	95	93
- премиальная выплата, руб.	(5)	13200,00	13650,00	13350,00	11400,00	14250,00	13950,00

Должность	Мастер по отгрузкам Усинск	Месяц					
Должностной оклад	60 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (40% от оклада)	24 000	1	2	3	4	5	6
Трудозатраты, час / мес.	139	154	134	146	151	160	149
Заработная плата	(1) + (2)	93 416,12	81 901,29	88 666,19	93 644,89	101 598,56	97 557,41
Основная часть заработной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	78 416,12	66 901,29	73 666,19	78 644,89	86 598,56	82 557,41
1. К выполнения нормы труд.функции		1,11	0,96	1,05	1,09	1,15	1,07
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	49 856,12	43 381,29	47 266,19	48 884,89	51 798,56	48 237,41
2. К развития		0	0	0	0	0	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0	0,1
- премиальная выплата, руб.	(3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 000,00
3. % выполнения планового задания, %		119	98	110	124	145	118
- премиальная выплата, руб.	(4)	28 560,00	23 520,00	26 400,00	29 760,00	34 800,00	28 320,00

Приложение 11. Сравнительная таблица ФОТ фактического и проектного по должностной позиции «Мастер по отгрузкам»

	1	2	3	4	5	6	Итого:
Мастер Пермь	40 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	40 000,00	65 000,00	295 000,00
Мастер Волгоград	17 500,00	17 500,00	17 500,00	60 000,00	55 000,00	55 000,00	222 500,00
Мастер Когалым	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00	390 000,00
Мастер Усинск	92 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	92 000,00	84 000,00	520 000,00
Фактический ФОТ (мастер), руб./мес.	214 500,00	216 500,00	216 500,00	259 000,00	252 000,00	269 000,00	1 427 500,00
Мастер Пермь	45 675,00	56 278,13	51 181,25	63 551,56	15 500,00	58 025,00	290 210,94
Мастер Волгоград	3 350,00	3 200,00	3 410,00	51 793,75	54 037,50	50 575,00	166 366,25
Мастер Когалым	58 338,89	60 733,33	59 461,11	53 622,22	63 520,83	67 491,67	363 168,06
Мастер Усинск	93 416,12	81 901,29	88 666,19	93 644,89	101 598,56	97 557,41	556 784,46
Проектный ФОТ (мастер), руб./мес.	200 780,00	202 112,75	202 718,55	262 612,43	234 656,89	273 649,08	1 376 529,70
Отклонение, руб.	-13 720,00	-14 387,25	-13 781,45	3 612,43	-17 343,11	4 649,08	-50 970,30

Приложение 12. Расчет фонда оплаты труда по категориям «Логист», «Специалист по учету»

Должность	Логист Пермь	Месяц					
Должностной оклад	40000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (15% от оклада)	6000,00	1	2	3	4	5	6
Трудозатраты, час / мес.	146	124	152	138	162	56	138
Зарботная плата	(1) + (2)	41 572,88	47 387,40	44 450,14	49 819,73	19 289,04	47 970,14
Основная часть заработной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 700,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 700,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	26 572,88	32 387,40	29 450,14	34 819,73	13 589,04	32 970,14
1. К выполнения нормы труд.функции		0,85	1,04	0,95	1,11	0,38	0,95
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	21 232,88	26 027,40	23 630,14	27 739,73	9 589,04	23 630,14
2. К развития		0	0	0	0	0,25	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0,1	0,1
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00	4 000,00
3. % выполнения планового задания, %		89	106	97	118	36	89
- премиальная выплата, руб.	(5)	5 340,00	6 360,00	5 820,00	7 080,00	0,00	5 340,00

Должность	Логист Усинск	Месяц					
Должностной оклад	45 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (25% от оклада)	11 250	1	2	3	4	5	6
Трудозатраты, час / мес.	151	173	134	146	168	159	149
Зарботная плата	(1) + (2)	61 970,86	51 072,52	54 919,12	61 764,98	58 626,90	59 677,65
Основная часть заработной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	46 970,86	36 072,52	39 919,12	46 764,98	43 626,90	44 677,65
1. К выполнения нормы труд.функции		1,15	0,89	0,97	1,11	1,05	0,99
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	34 370,86	26 622,52	29 006,62	33 377,48	31 589,40	29 602,65
2. К развития		0	0	0	0	0	0,25

- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0	0,1
- премиальная выплата, руб.	(3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500,00
3. % выполнения планового задания, %		112	84	97	119	107	94
- премиальная выплата, руб.	(4)	12 600,00	9 450,00	10 912,50	13 387,50	12 037,50	10 575,00

Должность	Специалист по учету Пермь	Месяц					
Должностной оклад	35000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (15% от оклада)	5250	1	2	3	4	5	6
Трудозатраты, час / мес.	132	117	137	123	143	84	129
Зарботная плата	(1) + (2)	36 874,77	41 270,08	38 308,86	42 756,67	21 927,27	43 085,45
Основная часть зарботной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 700,00	15 000,00
Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	5 700,00	15 000,00
Стимулирующая часть зарботной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	21 874,77	26 270,08	23 308,86	27 756,67	16 227,27	28 085,45
1. К выполнения нормы труд.функции		0,89	1,04	0,93	1,08	0,64	0,98
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	17 727,27	20 757,58	18 636,36	21 666,67	12 727,27	19 545,45
2. К развития		0	0	0	0	0,25	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0,1	0,1
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	0,00	0,00	0,00	3 500,00	3 500,00
3. % выполнения планового задания, %		79	105	89	116	47	96
- премиальная выплата, руб.	(5)	4 147,50	5 512,50	4 672,50	6 090,00	0,00	5 040,00

Должность	Специалист по учету Усинск	Месяц					
Должностной оклад	35 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (15% от оклада)	5 250	1	2	3	4	5	6
Трудозатраты, час / мес.	141	152	119	131	158	149	132
Зарботная плата	(1) + (2)	42 492,78	31 879,43	38 254,06	43 133,85	41 542,25	42 315,90
Основная часть зарботной платы	(1)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00

Фиксированная выплата		15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	27 492,78	16 879,43	23 254,06	28 133,85	26 542,25	27 315,90
1. К выполнения нормы труд.функции		1,08	0,84	0,93	1,12	1,06	0,94
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	21 560,28	16 879,43	18 581,56	22 411,35	21 134,75	18 723,40
2. К развития		0	0	0	0	0	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0	0,1
- премиальная выплата, руб.	(3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 500,00
3. % выполнения планового задания, %		113	74	89	109	103	97
- премиальная выплата, руб.	(4)	5 932,50	0,00	4 672,50	5 722,50	5 407,50	5 092,50

Приложение 13. Сравнительная таблица ФОТ фактического и проектного по должностной позиции специалистов.

	1	2	3	4	5	6	Итого:
Логист Пермь	46 000,00	46 000,00	46 000,00	46 000,00	27 500,00	46 000,00	257 500,00
Логист Усинск	56 250,00	56 250,00	56 250,00	56 250,00	56 250,00	56 250,00	337 500,00
Специалист по учету Пермь	42 500,00	42 500,00	42 500,00	42 500,00	26 700,00	42 500,00	239 200,00
Специалист по учету Усинск	42 500,00	42 500,00	42 500,00	42 500,00	42 500,00	42 500,00	255 000,00
Фактический ФОТ (мастер), руб./мес.	187 250,00	187 250,00	187 250,00	187 250,00	152 950,00	187 250,00	1 089 200,00
Логист Пермь	41 572,88	47 387,40	44 450,14	49 819,73	19 289,04	47 970,14	250 489,32
Логист Усинск	61 970,86	51 072,52	54 919,12	61 764,98	58 626,90	59 677,65	348 032,04
Специалист по учету Пермь	36 874,77	41 270,08	38 308,86	42 756,67	21 927,27	43 085,45	224 223,11
Специалист по учету Усинск	42 492,78	31 879,43	38 254,06	43 133,85	41 542,25	42 315,90	239 618,28
Проектный ФОТ (мастер), руб./мес.	182 911,29	171 609,42	175 932,18	197 475,22	141 385,47	193 049,14	1 062 362,74
Отклонение, руб.	-4 338,71	-15 640,58	-11 317,82	10 225,22	-11 564,53	5 799,14	-26 837,26

Приложение 14. Расчет фонда оплаты труда по категориям «Руководитель направления», «Руководитель Дивизиона»

Должность	Руководитель направления Усинск	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	50000,00						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (50% от оклада)	25000,00						
Трудозатраты, час / мес.	143	156	139	151	164	179	147
Зарботная плата	(1) + (2)	78 772,73	81 050,70	84 398,60	90 921,33	97 293,71	86 199,30
Основная часть заработной платы	(1)	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Фиксированная выплата		25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	53 772,73	56 050,70	59 398,60	65 921,33	72 293,71	61 199,30
1. К выполнения нормы труд.функции (KPI 1)		1,09	0,97	1,06	1,15	1,25	1,03
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	27 272,73	24 300,70	26 398,60	28 671,33	31 293,71	25 699,30
2. К развития (KPI 2)		0	0,5	0,25	0,5	0,75	0,75
- % премиальной выплаты из оклада		0	0,15	0,1	0,15	0,2	0,2
- премиальная выплата, руб.	(4)	0,00	7 500,00	5 000,00	7 500,00	10 000,00	10 000,00
3. % выполнения планового задания, % (KPI 3)		106	97	112	119	124	102
- премиальная выплата, руб.	(5)	26 500,00	24 250,00	28 000,00	29 750,00	31 000,00	25 500,00
Должность	Руководитель направления Волгоград	Месяц					
Должностной оклад	40 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (30% от оклада)	12 000						
Трудозатраты, час / мес.	125	74	65	59	87	79	104
Зарботная плата	(1) + (2)	41 320,00	30 400,00	29 440,00	43 880,00	42 120,00	51 320,00
Основная часть заработной платы	(1)	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Фиксированная выплата		20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
Стимулирующая часть заработной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	21 320,00	10 400,00	9 440,00	23 880,00	22 120,00	31 320,00
1. К выполнения нормы труд.функции (KPI 1)		0,59	0,52	0,47	0,70	0,63	0,83
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	11 840,00	10 400,00	9 440,00	13 920,00	12 640,00	16 640,00
2. К развития (KPI 2)		0	0	0	0	0	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0	0	0	0	0	0,1

- премиальная выплата, руб.	(3)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4 000,00
3. % выполнения планового задания, % (КРІ 3)		79	64	61	83	79	89
- премиальная выплата, руб.	(4)	9 480,00	0,00	0,00	9 960,00	9 480,00	10 680,00

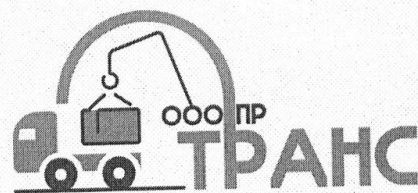
Должность	Руководитель Дивизиона Пермь	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	50000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (40% от оклада)	20000						
Трудозатраты, час / мес.	133	112	154	132	152	97	144
Зарботная плата	(1) + (2)	70 652,63	78 947,37	78 112,03	83 171,43	67 333,08	78 867,67
Основная часть зарботной платы	(1)	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Фиксированная выплата		25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Стимулирующая часть зарботной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	45 652,63	53 947,37	53 112,03	58 171,43	42 333,08	53 867,67
1. К выполнения нормы труд.функции (КРІ 1)		0,84	1,16	0,99	1,14	0,73	1,08
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	21 052,63	28 947,37	24 812,03	28 571,43	18 233,08	27 067,67
2. К развития (КРІ 2)		0,25	0	0,5	0,25	0,5	0,25
- % премиальной выплаты из оклада		0,1	0	0,15	0,1	0,15	0,1
- премиальная выплата, руб.	(4)	5 000,00	0,00	7 500,00	5 000,00	7 500,00	5 000,00
3. % выполнения планового задания, % (КРІ 3)		98	125	104	123	83	109
- премиальная выплата, руб.	(5)	19 600,00	25 000,00	20 800,00	24 600,00	16 600,00	21 800,00

Должность	Руководитель Дивизиона Коми	Месяц					
		1	2	3	4	5	6
Должностной оклад	60 000						
Базисная величина премии за выполнение планового задания (50% от оклада)	30 000						
Трудозатраты, час / мес.	147	154	134	146	151	169	149
Зарботная плата	(1) + (2)	95 328,57	92 446,94	99 995,92	105 516,33	110 689,80	100 308,16
Основная часть зарботной платы	(1)	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Фиксированная выплата		30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Стимулирующая часть зарботной платы	(2)=(3)+(4)+(5)	65 328,57	62 446,94	69 995,92	75 516,33	80 689,80	70 308,16
1. К выполнения нормы труд.функции (КРІ 1)		1,05	0,91	0,99	1,03	1,15	1,01
- стимулирующая выплата, руб.	(3)	31 428,57	27 346,94	29 795,92	30 816,33	34 489,80	30 408,16

2. К развития (КРІ 2)		0	0,25	0,5	0,75	0,5	0,5
- % премиальной выплаты из оклада		0	0,1	0,15	0,2	0,15	0,15
- премиальная выплата, руб.	(3)	0,00	6 000,00	9 000,00	12 000,00	9 000,00	9 000,00
3. % выполнения планового задания, % (КРІ 3)		113	97	104	109	124	103
- премиальная выплата, руб.	(4)	33 900,00	29 100,00	31 200,00	32 700,00	37 200,00	30 900,00

Приложение 15. Сравнительная таблица ФОТ фактического и проектного по должностной позиции руководитель

	1	2	3	4	5	6	Итого:
Руководитель направления Усинск	80 000,00	80 000,00	100 000,00	95 000,00	112 000,00	80 000,00	547 000,00
Руководитель направления Волгоград	52 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	252 000,00
Руководитель Дивизиона Пермь	70 000,00	85 000,00	70 000,00	85 000,00	70 000,00	70 000,00	450 000,00
Руководитель Дивизиона Коми	110 000,00	90 000,00	90 000,00	90 000,00	126 000,00	90 000,00	596 000,00
Фактический ФОТ (мастер), руб./мес.	312 000,00	295 000,00	300 000,00	310 000,00	348 000,00	280 000,00	1 845 000,00
Руководитель направления Усинск	78 772,73	81 050,70	84 398,60	90 921,33	97 293,71	86 199,30	518 636,36
Руководитель направления Волгоград	41 320,00	30 400,00	29 440,00	43 880,00	42 120,00	51 320,00	238 480,00
Руководитель Дивизиона Пермь	70 652,63	78 947,37	78 112,03	83 171,43	67 333,08	78 867,67	457 084,21
Руководитель Дивизиона Коми	95 328,57	92 446,94	99 995,92	105 516,33	110 689,80	100 308,16	604 285,71
Проектный ФОТ (мастер), руб./мес.	286 073,93	282 845,01	291 946,55	323 489,08	317 436,58	316 695,13	1 818 486,29
Отклонение, руб.	-25 926,07	-12 154,99	-8 053,45	13 489,08	-30 563,42	36 695,13	-26 513,71



№ 6/н от 09 «апреля» 2023 г.

*О внедрении результатов
диссертационного исследования*

**АКТ
о внедрении результатов диссертационного исследования**

Результаты диссертационной работы Обориной Анны Владимировны, в частности разработанная модель нормирования труда и методика расчета материально-экономического стимулирования административно-управленческого персонала внедрены в деятельность предприятия ООО «ПР Транс» и используются как инструмент для регулирования и обоснования фонда оплаты труда.

Применение предложенных в диссертационном исследовании разработок позволяет повышать мотивацию сотрудников через введение системы нормирования трудозатрат, регулировать затраты на оплату труда в части материального стимулирования, основываясь прежде всего на эффективности использования рабочего времени сотрудниками и личного вклада их в развитие предприятия, а также как результат повышать эффективность деятельности всего предприятия в целом через рост производительности труда. Разработанные Обориной А.В. инструменты рекомендованы к практическому применению на промышленных предприятиях, предприятиях сферы логистики, отрасли переработки лома черных и цветных металлов.

Генеральный директор ООО «ПР Транс» _____

Попов Е.А



ИНН / КПП 5903147395 / 590301001

ОГРН 1205900026815

Р/с 407 028 102 49 77 001 9228 в Волго-Вятском банке ПАО Сбербанк России

К/с 301 018 109 0000 0000 603

БИК 042 202 603

ООО ПО «УралВторМет»
02 «июня» 2023 г.

*О внедрении результатов диссертационного
исследования Обориной Анны Владимировны*

АКТ внедрения результатов диссертационного исследования

Внедрение ряда результатов диссертационного исследования А.В.Обориной, представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, осуществлялось в рамках деятельности ООО ПО «УралВторМет» (Пермский филиал), направленной на повышение эффективности деятельности предприятия в следующих направлениях:

- для ряда сотрудников административно-управленческого персонала разработана система нормирования труда, основанная на внедренных на результатах реинжиниринга основных и управленческих бизнес-процессов;
- в рамках системы нормирования труда произведен расчет нормы трудозатрат по категориям управленческого персонала, служащих и специалистов, на базе описанной в диссертационном исследовании модели нормирования труда;
- произведен расчет фонда оплаты труда с использованием матрицы-алгоритма, учитывающей результаты выполнения норм трудозатрат, а также эффективность выполняемых работ сотрудниками.

Разработанные практические инструменты представляют интерес для компании в части регулирования размера фонда оплаты труда, а также повышения мотивации сотрудников к эффективному труду.

Результаты апробации методики для части сотрудников доказали эффективность данного внедрения, система нормирования труда, предложенная Обориной А.В., рекомендована к практическому применению.

Директор ООО ПО «УралВторМет»



А.В. Ванчугова

(подпись, инициалы, фамилия)



МеталлХимТрейд

26 «мая» 2023 г. № б/н

Для предоставления в
диссертационный совет

АКТ

о внедрении результатов диссертационной работы

Настоящим удостоверяется, что результаты, полученные Обориной Анной Владимировной в рамках диссертационного исследования, имеют реальное практическое значение для предприятий отрасли переработки лома черных и цветных металлов.

К наиболее существенным результатам исследования относятся:

1. Разработка модели нормирования трудозатрат административно-управленческого персонала на основе действующих основных и управленческих бизнес-процессов.
2. Описание методики формирования фонда оплаты труда управленческого персонала, специалистов и служащих, основанного на результатах нормирования труда, выполнении норм труда и эффективности деятельности сотрудников.

Внедрение предложенных инструментов уже на первоначальном этапе показало свою эффективность через перераспределение фонда оплаты труда между сотрудниками, повышение их мотивации и производительности. Разработанные инструменты системы нормирования труда, предложенные Обориной А.В. рекомендуются к практическому применению предприятиями отрасли переработки лома черных и цветных металлов.

С уважением,

Генеральный директор ООО «МеталлХимТрейд»

Н.А. Смирнов



Общество с ограниченной ответственностью «МеталлХимТрейд»

- ◆ Адрес юридический: 614012, г.Пермь, ул. Камышловская, д.21
- ◆ Адрес почтовый: 614015, г.Пермь, ул.Окулова, д.7, офис 1
- ◆ ИНН 590 506 28 45/ КПП 590 501 001
- ◆ ОГРН 119 59 58 04 29 72
- ◆ Р/с 407 028 107 49 77 000 1998 в Волго-Вятском банке ПАО Сбербанк России г. Нижний Новгород
- ◆ К/с 301 018 109 0000 0000 603
- ◆ БИК 042 202 603