

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра "Управление эксплуатационной работой"

О. Н. ЛИСОГУРСКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА

**Учебно-методическое пособие
для студентов факультета безотрывного обучения**

Гомель 2008

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра "Управление эксплуатационной работой"

О. Н. ЛИСОГУРСКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА

Учебно-методическое пособие
для студентов факультета безотрывного обучения

*Одобрено методической комиссией
факультета безотрывного обучения*

Гомель 2008

УДК 656.052 (075.8)
ББК 65.290-2
Л63

Р е ц е н з е н т – начальник отдела труда и заработной платы Управления
Белорусской железной дороги Г. А. Шайковский.

Лисогурский, О. Н.

Л63 Управление персоналом и экономика труда : учеб.-метод. пособие для студентов факультета безотрывного обучения/ О. Н. Лисогурский ; М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ , 2008. – 95 с.

ISBN 978-985-468-435-2

Изложены методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Управление персоналом и экономика труда». Приведены примеры выполнения задач работы и контрольные вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям.

Предназначено для студентов факультета безотрывного обучения специальности «Организация перевозок и управление на транспорте».

УДК 656.052 (075.8)
ББК 65.290-2

ISBN 978-985-468-435-2

© Лисогурский О. Н., 2008
© Оформление. УО «БелГУТ», 2008

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях одним из важнейших факторов развития и функционирования организации является эффективная управленческая деятельность.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, системная увязка экономических решений организации с элементами кадровой политики.

Специфика управления персоналом на железнодорожном транспорте определяется, исходя из значения и понятия самого транспорта как сложной структуры, основным товаром которой является оказание услуг в области перемещения продуктов производства (потребления) или людей на значительные расстояния. Развитая инфраструктура, большая протяженность железных дорог, различные задачи, решаемые в процессе управления транспортной организацией, дают уникальный опыт и требуют значительных знаний в области управления персоналом.

Цель пособия – ознакомить студентов с основными направлениями развития системы управления персоналом по эффективному управлению организацией и ее подразделениями и методикой решения основных задач, встающих перед руководителем транспортного предприятия.

Пособие предназначено для ознакомления студентов с решением важных задач в области управления персоналом: нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом, нормированием численности работников транспорта, выбором наиболее рациональных систем и форм оплаты труда для повышения мотивации. Пособие содержит обширный теоретический материал по каждому разделу, основывающийся на современном законодательстве, комплекс практических заданий и контрольные вопросы, рабочую программу по дисциплине «Управление персоналом и экономика труда» (приложение А).

Задачи контрольной работы выполняются по индивидуальному заданию, выдаваемому преподавателем. Полученные результаты оформляются в виде контрольной работы с решением поставленных задач.

Автор выражает благодарность Шайковскому Геннадию Александровичу за ценные практические советы при подготовке пособия.

1 СТАТИСТИКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ И ЗАНЯТОСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Трудовые ресурсы и трудовой потенциал

Основной производительной силой общества являются *трудовые ресурсы* – носители отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов. Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста (рисунок 1.1).

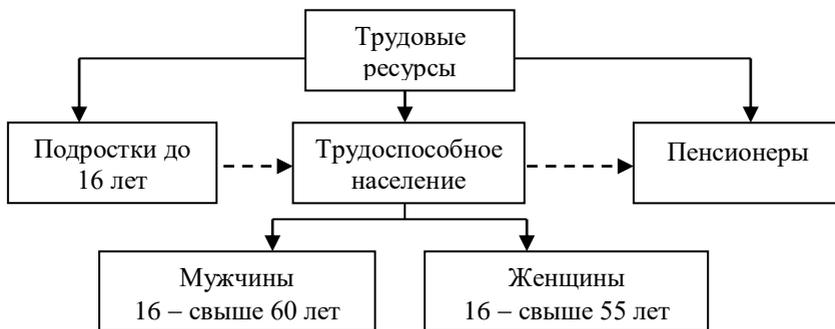


Рисунок 1.1 – Характеристика трудовых ресурсов

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, – 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности пенсионная планка ниже на 5–10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет). В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава. Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Однако некоторые из этой

группы населения трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Трудовые ресурсы имеют **количественные и качественные характеристики**.

Исходной базой для определения **количественных характеристик** являются показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории: средняя численность населения за период, показатели прироста (убыли) населения, а также территориального перемещения населения.

Средняя численность населения, человек, – характеризует среднее число жителей соответствующего региона за временной период, равный одному году:

$$\bar{P} = \frac{(P_{\text{н}} + P_{\text{к}})}{2}, \quad (1.1)$$

где $P_{\text{н}}$ – численность населения на начало года;

$P_{\text{к}}$ – численность населения на конец года.

Общий коэффициент рождаемости, ‰, – число новорожденных на тысячу жителей за определенный период времени,

$$K_{\text{рож}} = \frac{P_{\text{рож}}}{\bar{P}} \cdot 1000. \quad (1.2)$$

Общий коэффициент смертности, ‰, – число умерших на тысячу жителей за определенный период времени,

$$K_{\text{см}} = \frac{P_{\text{ум}}}{\bar{P}} \cdot 1000. \quad (1.3)$$

Естественный прирост (убыль) населения, человек, характеризует изменение численности населения за определенный период за счет рождаемости и смертности:

$$E = P_{\text{рож}} - P_{\text{ум}}, \quad (1.4)$$

где $P_{\text{рож}}$, $P_{\text{ум}}$ – соответственно число новорожденных и умерших человек.

Коэффициент естественного прироста населения, ‰, характеризует изменение численности населения на каждую тысячу жителей:

$$\kappa_E = \frac{E}{P} \cdot 1000 = \kappa_{\text{рож}} - \kappa_{\text{см}}. \quad (1.5)$$

Механический (миграционный) прирост (убыль) населения, человек, – изменение численности населения в регионе путем его перемещения за пределы региона и въезда в регион на постоянное место работы или жительства

$$M = P_{\text{приб}} - P_{\text{уб}}, \quad (1.6)$$

где $P_{\text{приб}}$, $P_{\text{уб}}$ – соответственно число прибывшего и убывшего населения.

Коэффициент механического прироста населения, ‰, характеризует изменение численности населения в регионе на каждую тысячу жителей за счет миграции:

$$\kappa_M = \frac{M}{P} \cdot 1000 = \kappa_{\text{приб}} - \kappa_{\text{уб}}. \quad (1.7)$$

Общий прирост населения, человек, – изменение численности населения в регионе за определенный промежуток времени, учитывающее естественный и миграционный прирост (убыль) населения,

$$\Delta P = E + M. \quad (1.8)$$

Коэффициент общего прироста населения, ‰, – изменение общей численности населения на каждую тысячу человек,

$$\kappa_{\Delta P} = \frac{\Delta P}{P} \cdot 1000 = \kappa_E + \kappa_M. \quad (1.9)$$

Тогда *перспективная (прогнозируемая) численность населения*, человек, на конец анализируемого года может быть определена, как

$$P_k = P_n \cdot \left(1 + \frac{\kappa_{\Delta P}}{1000} \right). \quad (1.10)$$

Численность трудовых ресурсов, человек,

$$T_p = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{подр}}, \quad (1.11)$$

где $P_{\text{тр}}$, $P_{\text{инв}}$, $P_{\text{пен}}$, $P_{\text{подр}}$ – соответственно численность населения в трудоспособном возрасте; неработающего населения того же возраста, считающегося нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных

пенсионных возрастов); работающие лица пенсионного возраста; работающие подростки до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов, человек,

$$\bar{T}_p = \frac{(T_n + T_k)}{2}. \quad (1.12)$$

Естественный прирост трудовых ресурсов, человек, определяется аналогично естественному приросту населения:

$$T_{pE} = P_{вст} - P_{выш}, \quad (1.13)$$

где $P_{вст}$ – численность лиц, вступивших в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет, вовлекаемых для работы в общественном производстве;

$P_{выш}$ – численность лиц, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты прироста) определяются аналогично расчету для всего населения.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется с точки зрения трудоспособности. При этом различают общую и профессиональную трудоспособность.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека качеств (физических, психофизиологических, возрастных и т. д.), определяющих способность к труду вообще, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность – это способность к квалифицированному труду определенной профессии, т. е. способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки.

С точки зрения профессиональных способностей качественный состав трудовых ресурсов характеризуется образовательным уровнем и уровнем профессионального мастерства, являющимся не только специфической характеристикой трудовых ресурсов, но и показателем интеллектуального потенциала общества.

1.2 Занятость населения

В 1996 г. в терминологию международной статистики труда было введено понятие «экономически активное население». С этой точки зрения все трудоспособное население делится на экономически активное и экономически неактивное (рисунок 1.2).

Экономически активное население включает всех мужчин и женщин, которые обеспечивают или имеются в наличии для обеспечения предложения рабочей силы для производства товаров и услуг, то есть население, занятое общественно полезной деятельностью, приносящей ему доход, и лица, активно ищущие работу. Распределение по видам занятости трудовых ресурсов включает их разделение на *экономически активное незанятое население* и *экономически активное занятое население*.

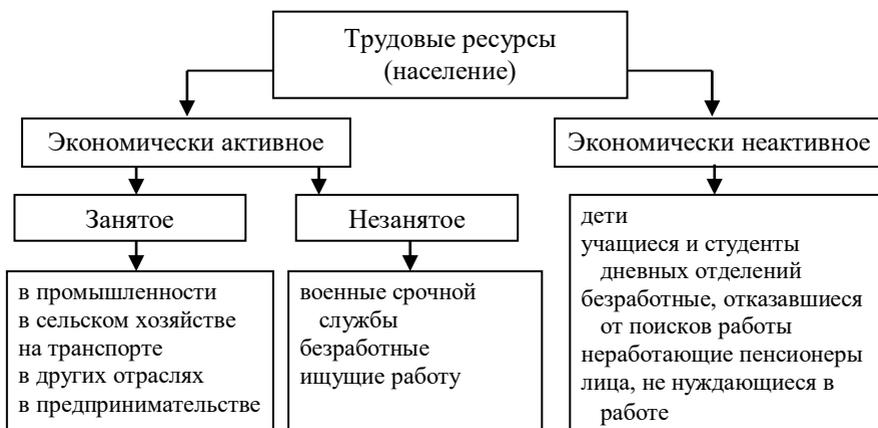


Рисунок 1.2 – Структура трудовых ресурсов

Экономически активное население, человек, определяется как разница между трудовыми ресурсами и экономически неактивным населением:

$$P_{за} = T_p - P_{уч} - P_{отк} - P_{не\ нуж} \quad (1.14)$$

где $P_{уч}$, $P_{отк}$, $P_{не\ нуж}$ – соответственно учащиеся; лица, отказавшиеся от поисков работы; лица, не нуждающиеся в работе.

Экономически неактивное население включает: детей; учащихся дневных отделений всех типов учебных заведений; отказавшихся от поисков работы безработных; неработающих пенсионеров; лиц, не нуждающихся в работе для поддержания своего существования (независимо от источников их дохода), включая занятых только домашним хозяйством.

Совокупность экономически активных и неактивных граждан не совпадает с населением в трудоспособном возрасте, потому что многие люди после достижения пенсионного возраста остаются экономически активными (продолжают трудиться).

Занятость – это деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая

законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).

Выделяют различные виды занятости, исходя из следующих классификационных признаков: степень занятости, социально-экономическая значимость, мера приложения труда.

По степени занятости различают полную, рациональную, эффективную и неполную.

По форме занятости различают занятость с режимом полного рабочего дня и занятость с режимом неполного рабочего дня или неполной рабочей недели. Регламентированная продолжительность полного рабочего дня в настоящее время для работ в нормальных условиях труда составляет 40 часов в неделю. Полным рабочим днем следует считать предусмотренный законодательством сокращенный рабочий день для отдельных категорий работников: рабочих и служащих в возрасте от 15 до 16 лет – 24 часа, в возрасте от 16 до 18 лет и работ с вредными и опасными условиями труда – 36 часов в неделю.

Исходя из *социально-экономической значимости* выделяют продуктивную, социально полезную и неформальную занятость. Продуктивная занятость – это занятость населения в общественном производстве. Социально-полезная занятость определяется числом людей, не только занятых в общественном производстве, но и военнослужащих, учащихся (в трудоспособном возрасте), занятых ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т. п. Под неформальной занятостью понимается занятость лиц, не зарегистрировавших в соответствии с законодательством экономическую деятельность и не платящих налогов.

По мере приложения труда различают первичную и вторичную занятость. Первичная занятость – занятость, возникающая непосредственно при выполнении основной работы. Вторичная занятость – наличие дополнительной работы (доходного занятия) у лиц, имеющих основную работу.

Занятость населения характеризуется двумя коэффициентами – уровнем занятости экономически активного занятого населения к общему числу экономически активного населения ($\kappa_{за}^3$) и уровнем занятости экономически активного населения к общему числу трудовых ресурсов ($\kappa_{Тр}^3$):

$$\kappa_{за}^3 = \frac{P_{за}^3}{P_{за}} \cdot 100 \% ; \quad \kappa_{Тр}^3 = \frac{P_{за}^3}{T_p} \cdot 100 \% . \quad (1.15)$$

1.3 Безработица: сущность, причины, показатели

Понятия «занятости» и «безработицы» являются противоположными категориями и представляют собой систему отношений между людьми по поводу потери работы, ее поиска, трудоустройства и сохранения рабочего места, что, в свою очередь, является сферой функционирования рынка труда.

Под безработицей понимают социально-экономическое явление, охватывающее часть трудовых ресурсов, которые не имели возможности трудоустроиться по причинам объективного или субъективного характера, занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

Безработица – это состояние неравновесия на рынке труда, вызванное превышением величины предложения над величиной спроса.

Современные экономисты рассматривают безработицу как естественную и неотъемлемую часть рыночного хозяйства. В этой связи в научной литературе большое внимание уделяется анализу существующих *видов безработицы*. Критериями разграничения видов безработицы, как правило, служат причина ее возникновения и продолжительность. На рисунке 1.3 показана классификация видов безработицы, которая отражает взаимосвязь этих двух критериев.

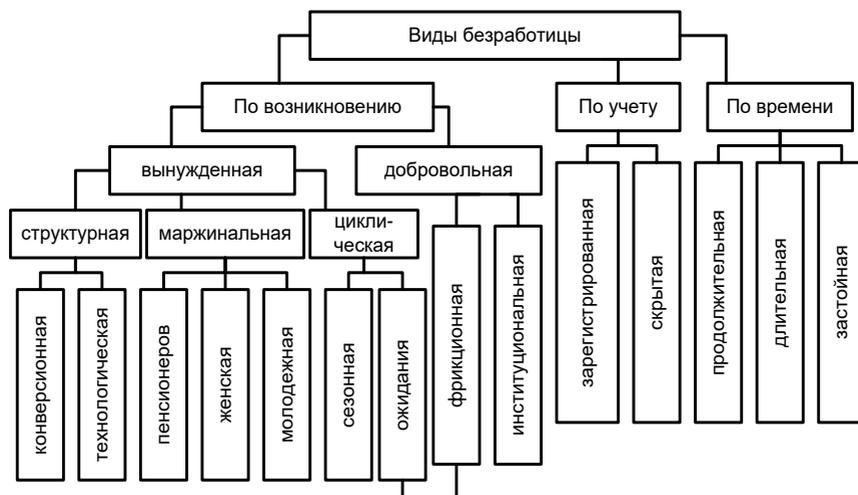


Рисунок 1.3 – Виды безработицы

Необходимо различать незанятое население и безработных. К **безработным** относятся лица, достигшие 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы;
- занимались поисками работы;

- были готовы приступить к работе.

Официальный статус безработного можно получить только в органах государственной службы занятости, куда многие безработные не обращаются вследствие неэффективности этого института.

В экономической теории выделяют пять основных причин безработицы:

1) структурные сдвиги в экономике, выражающиеся в том, что внедрение новых технологий, оборудования, совершенствование форм организации труда приводит к сокращению излишней рабочей силы;

2) экономический спад или депрессия, которые вынуждают работодателей снижать потребность во всех ресурсах, в том числе и трудовых;

3) политика правительства и профсоюзов в области оплаты труда; повышение минимального размера заработной платы снижает спрос на рабочую силу;

4) сезонные изменения в уровне производства в отдельных отраслях экономики;

5) изменение в демографической структуре населения, в частности, рост численности населения трудоспособного возраста.

Как следует из рисунка, прежде всего, безработица может быть **вынужденной и добровольной**.

Добровольная безработица возникает, когда работник мог бы найти работу, но предпочитает оставаться незанятым, продолжая поиски высокооплачиваемой или более желательной работы, чем ему предлагают. К этому виду относятся фрикционная и институциональная безработица.

Фрикционная безработица возникает при перемещении работников от одного места работы к другому. Такая безработица выступает следствием кратковременных изменений на рынке труда и существует потому, что процесс подбора работников и рабочих мест требует определенного времени.

Поскольку инициатива увольнения в данном случае исходит от самого человека, то фрикционная безработица считается неизбежной и, как утверждают некоторые экономисты, желательной, так как многие работники, добровольно оставшиеся без работы, переходят с низкооплачиваемой, малоэффективной работы на более высокооплачиваемую и продуктивную, а это, в свою очередь, означает повышение благосостояния граждан и более рациональное распределение трудовых ресурсов. По существу фрикционная безработица является добровольной, а возникающая при этом временная незанятость гражданина не носит принудительного характера. По некоторым оценкам в промышленно развитых странах фрикционной безработицей охвачено 2–3 % экономически активного населения.

Фрикционная безработица имеет низкую продолжительность, по этой причине находящиеся в поиске работы граждане в большинстве случаев (более 50 %) находят работу самостоятельно. Разновидностью фрикционной

безработицы является так называемая *безработица ожидания*, которая возникает вследствие значительных перепадов в уровне заработной платы в различных организациях. Так, некоторые работники, уволившись с одних предприятий, сознательно ожидают появления свободных рабочих мест по своей профессии в других организациях, с более высокой оплатой труда.

Институциональная безработица порождается институтом социальной защиты безработных (при этом, чем выше пособие, тем продолжительнее время поиска нового места работы), а также таким фактором, как повышение гарантированного минимума заработной платы. Этот вид безработицы провоцируется также несовершенством налоговой системы. Действительно, чем выше ставки подоходного налога и ниже доходы работников, чем меньше разница между доходом и социальными пособиями, тем меньше у них желания трудиться и тем более длительными оказываются сроки поиска работы. Институциональная безработица связана также с несовершенством информации о наличии свободных мест, с инерцией рынка трудовых ресурсов.

Вынужденная безработица возникает, когда работник может и хочет работать при данном уровне заработной платы, но не может найти работу. К вынужденной безработице относятся такие ее виды, как структурная, циклическая и маргинальная.

Маргинальная – безработица слабозащищенных слоев населения. К ним относятся молодежь, женщины и пенсионеры. Исходя из перечисленных групп населения внутри маргинальной безработицы выделяют ее разновидности: молодежную, женскую и безработицу пенсионеров.

Структурная безработица связана с масштабными структурными преобразованиями экономики, реорганизацией убыточных предприятий, приведением численности персонала под выполняемый объем работ.

Разновидностями структурной безработицы являются *технологическая* и *конверсионная*. Под *конверсионной* понимают безработицу, возникающую при сокращении занятых в отраслях военной экономики и вооруженных силах государства. *Технологическая* безработица порождается переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда, когда часть рабочей силы становится либо лишней, либо требует нового, более высокого уровня квалификации и перепрофилирования.

Циклическая, конъюнктурная, или *спросодефицитная*, безработица возникает при недостаточном совокупном спросе, определяется изменениями экономической конъюнктуры.

Существует еще один вид безработицы – *сезонная* безработица, которая порождается временным характером выполнения тех или иных видов деятельности и функционирования отраслей хозяйства. К ним относятся

сельскохозяйственные работы, организация летних перевозок, работы в отопительный период и частично строительство и некоторые другие виды деятельности. В этом случае отдельные граждане и даже целые организации могут интенсивно работать несколько недель или месяцев в году, резко сокращая свою деятельность в остальное время. В период напряженной работы происходит массовый набор кадров, а в период свертывания работ – массовые увольнения. Этот вид безработицы по отдельным характеристикам соответствует циклической безработице, по другим – фрикционной, так как она носит добровольный характер.

Исходя из **необходимости учета безработных** и принятия соответствующих государственных мер по обеспечению работой всех желающих, различают: *зарегистрированную* безработицу, которая отражает количество незанятых граждан, ищущих работу, готовых приступить к ней и взятых на учет в государственной службе занятости, и *скрытую* безработицу, под которой подразумевается наличие в действующих организациях лиц наемного труда, вынужденных против своей воли работать меньше установленной законом продолжительности рабочего времени по инициативе нанимателя (администрации). Кроме того, сюда относятся лица, не имеющие работы и при этом официально не зарегистрированные в службе занятости как безработные.

Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в органах службы занятости.

Фактический уровень безработицы

$$УБ_{\text{ф}} = \frac{Б_{\text{ф}}}{Э_{\text{а}}} \cdot 100 \%, \quad (1.16)$$

а уровень официально зарегистрированной безработицы

$$УБ_{\text{р}} = \frac{Б_{\text{р}}}{Э_{\text{а}}} \cdot 100 \%, \quad (1.17)$$

где $Б_{\text{ф}}$ – численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения;

$Б_{\text{р}}$ – численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, и признанных безработными;

$Э_{\text{а}}$ – численность экономически активного населения.

1.4 Государственное регулирование занятости

Все мероприятия в области политики занятости группируются по двум направлениям: пассивная и активная политика занятости. **Пассивная политика занятости** включает в основном:

1) субсидирование занятости (субсидии в сферу регулирования занятости в частном секторе; поддержка безработных, открывающих собственное дело; субвенции на создание дополнительных рабочих мест в районах, где сложилась чрезвычайная ситуация на рынке труда; льготное кредитование);

2) оформление досрочного выхода на пенсию при условии наличия обязательного уровня трудового стажа, дающего право на получение пенсии в полном размере, но не ранее чем за два года до установленного законодательством срока выхода на пенсию;

3) социальную защиту, классическим примером которой является выплата пособий по безработице, размер которых дифференцирован по категориям граждан, времени нахождения в статусе безработного и установленного уровня заработной платы.

В рамках **активной политики занятости** приоритетными направлениями являются: содействие в трудоустройстве, профессиональное обучение и переподготовка, гибкие формы занятости, квотирование рабочих мест, организация общественных работ, содействие временной занятости.

Главная цель временной занятости – помочь человеку в период поиска постоянной работы, когда он получает пособие, не утратить психологические способности, склонности к труду.

Общественные работы не должны создавать конкуренции обычным рабочим местам. Иными словами, если можно трудоустроить человека без поддержки государства на определенное рабочее место, то оно не является общественным. Это могут быть рабочие места, длительное время не занятые в организации или создаваемые с целью благоустройства территории города, оказания помощи строительным организациям, помощи в уборке урожая, заготовке дикорастущих ягод, в лесозаготовительных и погрузочно-разгрузочных работах, а также в сфере услуг населению (больным, престарелым и т. д.).

Приоритетными направлениями государственной политики занятости в отношении граждан, потерявших работу, должны стать:

- опережающее переобучение и переподготовка;
- увеличение масштабов общественных работ и временной занятости;
- профессиональная ориентация и психологическая подготовка.

Таким образом, безработица является одной из главных социально-экономических проблем рыночного общества. Экономически безработицу можно считать закономерным явлением, так как она связана с нормальным

действием механизма рынка: избыток (как и недостаток) рабочей силы ведет к развитию прогрессивных и эффективных видов деятельности и к исчезновению организаций-банкротов. Однако с социальной точки зрения безработица является негативным явлением, поскольку ведет к обострению социальных проблем и общественной напряженности.

1.5 Пример расчета показателей трудовых ресурсов

Исходные данные: показатели численности, состава и движения населения, трудовых ресурсов региона приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Изменение численности трудовых ресурсов за год

Показатель	Значение, тыс. человек
Численность населения на начало года	500,00
Число новорожденных	25,00
Число умерших	50,00
Число прибывшего населения	25,00
В том числе в трудоспособном возрасте	15,00
Число убывшего населения	20,00
В том числе в трудоспособном возрасте	15,00
Население в трудоспособном возрасте на начало года	350,00
Нетрудоспособное население	45,00
Работающие пенсионеры и подростки	18,00
Число умерших в трудоспособном возрасте	42,00
Число вступивших в трудоспособный возраст	64,00
Число вышедших из трудоспособного возраста	7,00
Учащиеся и студенты	24,00
Военнослужащие срочной службы	7,00
Официально зарегистрированные безработные	17,50
Незарегистрированные безработные, ищущие работу	7,00
Прекратившие поиск работы	3,50

Требуется:

- 1 Определить показатели трудовых ресурсов за текущий год:
 - а) среднюю численность населения;
 - б) общий коэффициент рождаемости и смертности;
 - в) естественный прирост (убыль) населения и его коэффициент;
 - г) механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год и коэффициент механического прироста;
 - д) общий прирост населения и его коэффициент.

2 Спрогнозировать численность населения на пять лет и построить график перспективной численности трудовых ресурсов.

3 Определить показатели занятости трудового населения:

- а) фактический уровень безработицы;
- б) уровень официально зарегистрированной безработицы;
- в) уровень занятости экономически активного населения;
- г) уровень занятости трудовых ресурсов.

Произведем расчет показателей движения населения и трудовых ресурсов. Для этого сначала определим численность населения на конец года и среднюю численность населения. Количество жителей на конец отчетного года равно сумме численности населения на начало года, новорожденных и прибывших в регион жителей за вычетом числа умерших и выбывших из данного региона:

$$P_k = P_n + P_{\text{рож}} + P_{\text{приб}} - P_{\text{ум}} - P_{\text{уб}} = 500 + 25 + 25 - 50 - 20 = 480 \text{ тыс. человек.}$$

Тогда средняя численность населения

$$\bar{P} = \frac{(500 + 480)}{2} = 490 \text{ тыс. человек.}$$

Результаты расчета сведем в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Результаты расчета показателей динамики населения

Показатель	Формула	Значение
Коэффициент рождаемости, ‰	(1.2)	$\kappa_{\text{рож}} = \frac{25}{490} \cdot 1000 = 51,02$
Коэффициент смертности, ‰	(1.3)	$\kappa_{\text{см}} = \frac{50}{490} \cdot 1000 = 102,04$
Естественная убыль населения, тыс. человек	(1.4)	$E = 25 - 50 = -25$
Коэффициент естественной убыли населения, ‰	(1.5)	$\kappa_E = \frac{-25}{490} \cdot 1000 = -51,02$
Миграционный прирост населения, тыс. человек	(1.6)	$M = 25 - 20 = 5$
Коэффициент механического прироста, ‰	(1.7)	$\kappa_M = \frac{5}{490} \cdot 1000 = 10,20$
Общий прирост населения за год, тыс. человек	(1.8)	$\Delta P = -25 + 5 = -20$
Коэффициент общего прироста, ‰	(1.9)	$\kappa_{\Delta P} = \frac{-20}{490} \cdot 1000 = -40,81$

Таким образом, в регионе наблюдается убыль населения за счет высокой смертности (в два раза превышает рождаемость). Миграционный

прирост положительный (5 тыс. человек в год), однако он не перекрывает смертность в регионе.

Произведем расчет перспективной численности населения в данном регионе. Допустим, что изменение численности населения имеет прямую зависимость. Тогда численность населения на начало первого года (исходные данные в таблице 1.1 приведены на нулевой год) будет равна численности населения на конец нулевого года. Произведем расчет по формуле (1.10):

$$P_1 = 500 \cdot \left(1 + \frac{-40,81}{1000}\right) = 479,6 \text{ тыс. человек.}$$

Результаты расчета численности населения приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Расчет перспективной численности населения

Период, годы	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Численность населения, тыс. человек	479,6	460,02	441,25	423,24	405,97

Построим график прогнозной численности населения (рисунок 1.4).

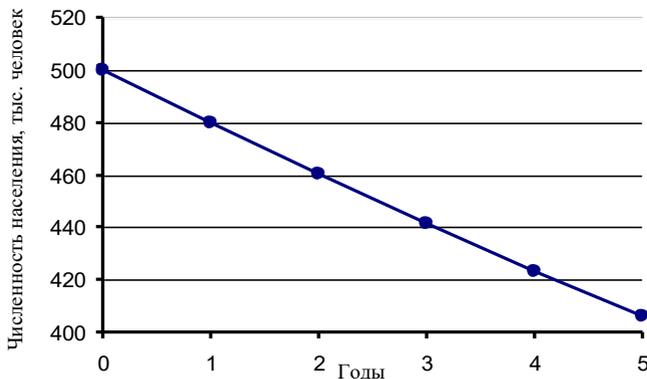


Рисунок 1.4 – Прогноз численности населения на пять лет

Как видно из графика, численность населения в регионе снижается в среднем на 20 тыс. человек в год. Изменить ситуацию можно либо снижением коэффициента естественной убыли населения, либо повышением коэффициента механического прироста (за счет создания в регионе благоприятных экономических условий для привлечения в регион рабочей силы).

Определим показатели трудовых ресурсов. Расчеты производятся по формулам (1.11)–(1.16), а результаты приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Результаты расчета показателей трудовых ресурсов

Показатель	Формула	Значение
Численность трудовых ресурсов, тыс. человек	(1.11)	$T_p = 350 - 45 + 18 = 323$
Естественный прирост, тыс. человек	(1.13)	$T_{pE} = 64 - 7 - 42 = 15$
Миграционный прирост, тыс. человек	(1.6)	$T_{pM} = 15 - 15 = 0$
Общий прирост за год, тыс. человек	(1.8)	$\Delta T_p = 15 + 0 = 15$

Окончание таблицы 1.4.

Показатель	Формула	Значение
Экономически активное население, тыс. человек: занятое незанятое	(1.14)	$P_{ЭА} = 323 - 24 - 3,5 = 295,5$ $P_{ЭА}^3 = 295,5 - 7 - 17,5 - 7,0 = 264$ $P_{ЭА}^H = 7 + 17,5 + 7 = 31,5$
Уровень занятости экономически активного населения, %	(1.15)	$\kappa_{ЭА}^3 = \frac{264}{295,5} \cdot 100 = 89,34$
Уровень занятости трудовых ресурсов, %	(1.15)	$\kappa_{Тр} = \frac{264}{323} \cdot 100 = 81,73$
Фактический уровень безработицы, %	(1.16)	$У_{Бф} = \frac{17,5 + 7}{323} \cdot 100 = 7,6$
Уровень официальной безработицы, %	(1.17)	$У_{Бр} = \frac{17,5}{323} \cdot 100 = 5,4$

Контрольные вопросы

- 1 Показатели численности населения.
- 2 Показатели трудовых ресурсов региона.
- 3 Понятие занятости населения. Виды занятости.
- 4 Понятие экономически активного населения.
- 5 Понятие безработицы. Причины возникновения.
- 6 Государственная политика в области регулирования занятости населения. Активная и пассивная политика.

2 НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СУП

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом (СУП) – это совокупность документов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные,

используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в соответствующем порядке компетентными органами или руководством организации.

Все документы в системе нормативно-методического обеспечения можно разделить на **три группы**:

1 *Нормативно-справочные документы* – содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере производства и управления. К ним относятся первичные нормы времени и расценки; производные нормы и нормативы, нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке.

2 *Документы организационного характера* регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Они включают законодательные нормативно-правовые акты по вопросам труда, оплаты и охраны труда и т. п.; приказы, инструкции, положения вышестоящего ведомства; приказы, инструкции и положения данной организации.

3 *Документы технического, технико-экономического и экономического характера* содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов (нормы планировки рабочих мест; стандарты качества; размер тарифной ставки и др.).

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом. Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отделы стандартизации, организации труда и заработной платы, юридический).

Важнейшим **организационным документом** является *коллективный договор*, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор – это договор, заключаемый трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год или на срок, определяемый трудовым законодательством.

К документам **организационно-методического и методического характера** относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом:

- положение по формированию кадрового резерва в организации;
- положение по организации адаптации работников;

- рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- положение по оплате и стимулированию труда;
- инструкции по соблюдению правил техники безопасности и др.

Важнейшими внутренними **организационно-регламентирующими документами** являются положение о подразделении и должностная инструкция (для рабочих специальностей – рабочая (профессиональная) инструкция).

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Содержание разделов должностной инструкции приведено в приложении Б. Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, т. е. составить *личностную спецификацию* (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Пример личностной спецификации для должности ДСП

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
<i>Профессиональные предпосылки, образование</i>			
Специальное техническое образование	X		
Высшее образование		X	
Другие виды образования			X
Знание иностранных языков			X
Опыт профессиональной деятельности		X	
Специальные знания	X		
<i>Личностные предпосылки</i>			
Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы, связанные с организацией движения поездов в рамках станции)	X		
Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций)		X	
Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий)	X		
Личностная инициатива			X

Способность к принятию решений (степень самостоятельности, готовность отстаивать свои решения)		X	
Умение вести переговоры		X	
Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)	X		
Навыки риторики и письменной работы: умение кратко и ясно выражать мысли, умение дать письменное распоряжение (при организации движения в нестандартных ситуациях)		X	
Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей)			X
Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность)	X		
Возможные другие предпосылки			X

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые данная должность предъявляет к работнику. Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором Алеком Роджером еще в 1930 г. Он разделил все **качества, которыми должен обладать работник** на три категории:

1) основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;

2) желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств;

3) противопоказания, качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

В зарубежной науке и практике управления персоналом уделяется большое внимание вопросам анализа и описания должности и процесса работы, так как на их основе составляется личностная спецификация (требования к работнику).

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т. п.) – это документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права и ответственность. Типовая структура *положения* включает разделы:

1 Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности и т. п.).

2 Организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

3 Задачи подразделения.

4 Функции подразделения.

5 Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

6 Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

7 Ответственность подразделения (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Контрольные вопросы

1 Система управления персоналом, основное назначение и функции.

2 Структура нормативно-методического обеспечения СУП.

3 Положение о подразделении – назначение, основные разделы.

4 Должностная инструкция – назначение, основные разделы.

5 Личностная спецификация – назначение и правила составления.

3 НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1 Понятие и задачи технического нормирования труда

Нормирование труда является органической составной частью организации управления предприятием. Нормирование (определение численности работающих) является опорным звеном всей системы управления персоналом, которое позволяет не только рассчитать требуемую численность работающих по профессиям, квалификации, но и осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом.

Таким образом, *нормирование труда* – это установление необходимых затрат рабочего времени (меры затрат труда) на изготовление единицы продукции или ее выработки в единицу времени, на выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в конкретных организационно-технических и природно-климатических условиях.

Техническим оно называется потому, что методы нормирования труда учитывают характер и конструкцию используемых в процессе труда технических средств, технологию, организацию рабочих мест, другие технические и организационные условия.

Основными показателями технического нормирования являются *производительность труда* и *трудоемкость изделия*.

Производительность труда – это показатель организации труда. Повышение производительности труда тесно связано с нормированием трудовых процессов, оборудования, инструментов, приспособлений. Производительность труда измеряется выработкой на одного рабочего.

Трудоемкость изделия – это количество рабочего времени, затрачиваемое на изготовление одного предмета, детали, изделия, операции.

Основной *целью нормирования труда* и численности персонала является поиск резервов, использование которых позволило бы организации выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечил тем самым возможность выживания в условиях рынка.

При техническом нормировании труда решаются следующие задачи:

- выявление резервов дальнейшего роста производительности труда за счет внедрения научной организации труда на рабочем месте и совершенствования технологии выполнения операций;
- совершенствование методов установления и повышения качества норм за счет более тщательного изучения затрат рабочего времени, внедрения математических методов расчетов, использования ЭВМ в разработке нормативов времени и расчете норм;
- расширение сферы нормирования, охват нормированием труда всех категорий трудящихся;
- поддержание постоянной прогрессивности норм путем своевременного их пересмотра, исходя из проводимых организационно-технических мероприятий и повышения навыков в квалификации рабочих.

Таким образом, *основная задача нормирования труда* – последовательное улучшение его организации с целью снижения трудоемкости продукции (работ, услуг), усиление материальной заинтересованности работников в результате своего труда, повышение эффективности производства, поддержание обоснованных соотношений между ростом производительности труда (объемом работ, услуг или выпуском продукции) и заработной платы. Оно должно способствовать активному внедрению в производство достижений науки и техники, передовой технологии.

На предприятиях *процесс нормирования труда* включает этапы:

1 Изучение структуры затрат рабочего времени и передового опыта организации труда по выполняемой работе.

2 Проектирование рациональных приемов и методов труда, разработка нормативных материалов.

3 Установление норм затрат труда по каждому элементу и в целом на операцию с учетом влияния технических, организационных, психофизиологических, социальных и экономических факторов.

4 Проверка и уточнение норм в производственных условиях, их внедрение и поддержание на прогрессивном уровне путем своевременного пересмотра и замены, исходя из проводимых организационно-технических мероприятий, повышения навыков и квалификации работников.

Техническое нормирование труда является неотъемлемой частью организации труда, а его построение основано на принципах, общих для организационных систем. Вместе с тем организация работ по нормированию труда имеет и ряд особенностей, связанных с назначением норм, их социальной и технико-экономической сущностью:

- как *мера затрат труда* служит основой для расчета и учета многих показателей деятельности организации, одним из критериев при обосновании эффективности инвестиций и новой техники;
- как *средство оценки уровня производительности труда* позволяет сравнивать действующие нормы с фактическими затратами труда, оценивать их напряженность;
- как *мера вознаграждения за труд* способствует распределению заработной платы по количеству затраченного труда, выступает обязательной частью его сдельной (при расчете норм выработки, установлении разряда работ и сдельной расценки) и повременной (например, при установлении нормированного задания, норм обслуживания) форм оплаты.

3.2 Виды норм труда и их характеристика

Труд работников должен нормироваться по научно обоснованным нормам. Под научно обоснованными нормами понимаются нормы, установленные аналитическим методом нормирования на основе комплексного обоснования величины затрат труда, учитывающего психофизиологические, организационно-технические, социально-экономические и другие факторы.

Организация нормирования труда регламентируется законодательством Республики Беларусь, постановлениями Правительства Республики Беларусь, постановлениями и рекомендациями Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, решениями органов управления отраслей экономики, а также тарифными и отраслевыми соглашениями и коллективными договорами.

Норма труда – это мера его затрат, установленное задание на выполнение в определенных условиях (организационно-технических и природно-климатических) отдельных работ, производственных операций или функций одним или группой (бригадой) рабочих, имеющих соответствующую профессию, специальность и квалификацию. Она является базой для расчета важнейших показателей для организации: величины производственного цикла и производственной мощности, загрузки и пропускной способности оборудования, материального стимулирования и ряда других показателей, основанных на измерении количества труда, а также числа работников по категориям и фонда

заработной платы. С помощью норм труда находят эффективные (требующие наименьших затрат рабочего времени) варианты технологических процессов, наиболее рациональные формы разделения и кооперации труда, приемы и способы выполнения работ.

Нормы труда классифицируются по нескольким признакам: по объекту нормирования; частоте использования; сфере применения; степени укрупнения.

По объекту нормирования выделяют *нормы: времени; выработки; обслуживания; времени обслуживания и численности.*

Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работ (одна операция, одно изделие) одним работником или группой (бригадой) работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических и природно-климатических условиях. Нормативы времени предназначены для нормирования ручных и машинно-ручных работ и включают в себя карты основного времени (при ручных работах), вспомогательного времени, подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых, личные надобности. Применяются такие нормативы в основном в массовом, крупносерийном и серийном производстве.

Норма выработки – это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа (бригада) работников соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти) в единицу времени в определенных организационно-технических и природно-климатических условиях. Она измеряется в натуральных единицах и является величиной, обратно пропорциональной норме времени, т. е. с увеличением нормы времени – нормы выработки снижаются, при уменьшении нормы времени – норма выработки повышается.

Норма обслуживания – это количество единиц оборудования, производственных площадей, рабочих мест или других объектов, которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности рабочих – многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих.

Разновидностью нормы обслуживания является *норма управляемости* – оптимальное количество работников или структурных подразделений предприятия, деятельностью которых может управлять один руководитель (начальник цеха, участка, мастер). Она применяется главным образом при нормировании труда руководителей и служащих.

Нормой времени обслуживания называется время, установленное для обслуживания единицы оборудования, рабочего места, производственных

площадей и других производственных единиц при определенных организационно-технических условиях. Предназначены они для установления норм обслуживания (механик, энергетик, уборщики служебных и производственных помещений). Подобного вида нормы применяются, например, для расчета численности бригад работников пунктов технического осмотра в парках станции.

В тех случаях, когда на работах по обслуживанию производственных объектов группой рабочих выполняются разнообразные операции, носящие нестабильный характер во времени выполнения и периодичности, применяется *нормативная численность*.

Под *нормативной численностью* понимается регламентированное количество рабочих определенного профессионально-квалифицированного состава, необходимое для выполнения единицы или определенных объемов работы, нестабильных по характеру и повторяемости операций или для обслуживания определенных объектов (агрегатов, складов и т. д.). Она позволяет также определить затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по организации или ее структурному подразделению.

В целях повышения эффективности труда повременно оплачиваемых работников им могут устанавливаться нормированные задания на основе рассмотренных выше видов норм труда.

Нормированное задание – это установленный объем работ, который работник или группа работников выполняет за рабочую смену или в иную единицу рабочего времени на повременно оплачиваемых работах.

По частоте использования выделяют *типовые, единые, местные и разовые нормы*.

Типовыми называются нормы, устанавливаемые на работы, выполняемые по типовой технологии, и применяются в организациях, на которых организационно-технические условия достигли уровня, учтенного при разработке норм.

Едиными называются нормы времени (выработки), нормы обслуживания, которые предусматривают работы, выполняемые по единой технологии в одной или ряде отраслей (ЕНИРы).

Наряду с нормами, установленными на стабильные по организационно-техническим условиям работы, применяются местные и разовые нормы.

Временные нормы могут устанавливаться на период освоения новой продукции (работ, услуг), техники, технологии, организации производства и труда при отсутствии норм и нормативных материалов для нормирования труда. Срок действия таких норм определяется коллективным договором.

Разовые нормы устанавливаются на отдельные работы, носящие единичный характер (внеплановые, аварийные).

По сфере применения нормативные материалы подразделяются на *межотраслевые, отраслевые и местные*.

Межотраслевые нормативы предназначены для нормирования труда в организациях министерств (ведомств). Межотраслевые нормативы разрабатываются в порядке, определяемом Министерством труда и социальной защиты, и используются для нормирования труда работников, занятых выполнением работ по одинаковой технологии в аналогичных условиях производства в организациях различных отраслей экономики.

Отраслевые нормативы разрабатываются по решению отраслевых органов управления и используются для нормирования труда работников, занятых выполнением специфических для данной отрасли работ или при отсутствии на какие-либо виды работ межотраслевых норм и нормативных материалов.

Местные нормативы применяются в одной организации и разрабатываются на отдельные виды работ в тех случаях, когда в организациях отсутствуют соответствующие межотраслевые или отраслевые нормативные материалы, а также при создании в организациях более прогрессивных организационно-технических условий по сравнению с учтенными при разработке действующих межотраслевых и отраслевых нормативных материалов для нормирования труда.

По степени укрупнения нормативные материалы делятся на *дифференцированные и укрупненные*.

Дифференцированные нормативы времени устанавливаются на отдельные приемы или более мелкие элементы операции.

Укрупненные нормативы устанавливаются на выполнение комплекса организационно и технически связанных между собой трудовых приемов. Степень дифференциации зависит от серийности производства, для которых предназначены нормативы. Наиболее дифференцированные нормативы времени применяются для нормирования работ при массовом и крупносерийном производстве. Укрупненные, комплексные нормы устанавливаются на планово-учетную единицу продукции (работ, услуг), как правило, на законченное изделие, узел, технологически обособленный процесс, объем перегрузочных работ, рейс, этап или объект строительства. Они применяются обычно в условиях коллективных форм организации труда.

Таким образом, технически обоснованные нормы позволяют:

- устанавливать сдельную оплату труда;
- внедрять новые формы организации труда, использовать современную технику, совершенствовать технологию и рабочие места;
- производить расчет численности отдельных категорий и профессий рабочих;

- производить расчет оборудования и производственных мощностей;
- вести расход энергоресурсов и вспомогательных материалов;
- производить оценку результатов труда и материально стимулировать работников.

3.3 Методы нормирования труда

Действующая в организациях система норм и нормативных материалов по труду должна обеспечивать возможность расчета полной трудоемкости продукции (работ, услуг) по всем элементам производственного процесса, изделиям, группам персонала и структурным подразделениям. Классификация методов установления норм труда представлена на рисунке 3.1.

Основным методом нормирования труда в организациях является **аналитический**, основанный на предварительном изучении трудового процесса, эффективном использовании техники и рабочего времени в целях выявления резервов сокращения затрат труда и повышения его производительности. Он подразделяется на *аналитически-исследовательский* и *аналитически-расчетный*.

При *аналитически-исследовательском* методе нормирования труда необходимые затраты времени на каждый элемент производственной операции и на операцию в целом определяются на основе исследования этих затрат непосредственно на рабочих местах и их анализа. Затраты рабочего времени изучаются либо путем непосредственного измерения длительности каждого элемента работы, включая перерывы в работе, либо методом моментных наблюдений, т. е. хронометражный метод. Нормы, установленные таким способом, называются хронометражными и приравниваются к расчетным.



Рисунок 3.1 – Методы нормирования труда

При *аналитически-расчетном* методе необходимые затраты времени на производственную операцию или ее отдельные элементы определяются по заранее установленным технически обоснованным нормативам времени или путем расчета с использованием нормативов режимов работы оборудования.

Кроме аналитического иногда используется *опытно-статистический метод* установления норм. При этом методе нормы труда могут быть определены тремя способами:

- 1) путем экспертных оценок или на основе личного опыта нормировщика (опытный метод);
- 2) по данным оперативного и статистического учета фактических затрат времени на аналитическую работу в прошлом (статистический);
- 3) путем сравнения сложности и объема нормируемой работы с аналогичной работой, выполнявшейся ранее (сравнительный метод).

К наиболее прогрессивным нормам относят технически обоснованные нормы, установленные *аналитическим методом* на основе комплексного обоснования величины затрат труда применительно к той технике и

технологии, с использованием которой должна быть выполнена работа. Такие нормы должны предусматривать прогрессивные режимы работы оборудования, рациональные приемы и методы труда, прогрессивную организацию и обслуживание рабочих мест, оптимальную занятость работников и обеспечивать высокое качество продукции (работ, услуг).

Технически обоснованной следует считать норму, которая является прогрессивной и объективной, имеет комплексное техническое, организационное, психофизиологическое и социально-экономическое обоснование. Прогрессивность нормы определяется степенью учета при ее разработке требований техники, технологии и организации производства, передовых приемов и методов труда. Объективность заключается в том, что норма должна быть единой для одних и тех же операций и работ, выполняемых в одинаковых условиях независимо от способностей отдельных исполнителей.

Нормирование труда *опытно-статистическим методом* имеет ряд недостатков: норма определяется в целом на всю работу или операцию без расчленения ее на элементы; не производится подетального анализа трудового процесса, не разрабатываются мероприятия по совершенствованию организационно-технических условий труда на данном рабочем месте. Поэтому норма, установленная этим способом, не может способствовать дальнейшему прогрессу производства.

3.4 Структура рабочего времени исполнителей

3.4.1 Режимы труда и отдыха

Режим работы представляет собой одну из сторон организации производства, характеризующую установленный порядок и продолжительность производственной деятельности организации и ее подразделений (цехов, участков) во времени (в течение года, недели, суток).

Эффективным следует считать такой режим работы организации, который обеспечивает высокую степень использования основных и оборотных фондов, высокий уровень производительности труда и минимальные затраты при улучшении условий и повышении безопасности труда.

Режим работы организации характеризуется:

- количеством рабочих дней в году или неделе;
- количеством рабочих смен в сутки;
- продолжительностью рабочей недели;
- числом рабочих недель в году;
- продолжительностью рабочей смены и перерывов между сменами.

Различают годовой, квартальный и месячный режимы работы организации. Режим работы в зависимости от числа рабочих дней в неделе может быть прерывным и непрерывным.

При *непрерывном круглосуточном режиме* основные производственные процессы выполняются в течение 24 часов. Например, 2 смены по 12 ч, 3 смены по 8 ч, 4 смены по 6 ч. При непрерывном режиме работы могут быть перерывы между сменами. Непрерывный режим работы характерен для всех видов транспорта.

Непрерывный годовой (квартальный, месячный) режим обусловливается технологией транспортного производства; производственными условиями, не допускающими длительных перерывов при выполнении транспортных и перегрузочных работ; отсутствием резервов в производственных мощностях и т. д. При этом режиме весьма сложно организовывать техническое обслуживание и ремонт подвижного состава и оборудования, появляется необходимость подмены постоянного состава рабочих, увеличивается их списочная численность, создаются определенные трудности в организации отдыха и культурного обслуживания трудящихся. При непрерывном годовом режиме выделяется специальное время (обычно при уменьшении производственного плана) для проведения капитальных и текущих ремонтов транспортных средств и перегрузочного оборудования.

При *прерывном режиме* организация имеет общий выходной день (или несколько выходных дней) и не работает в праздничные дни. Прерывный годовой режим работы с общими выходными днями имеет положительные стороны: создаются условия для проведения планово-предупредительных ремонтов в общие выходные дни. Вследствие этого повышается надежность и увеличивается срок службы оборудования без существенного изменения его технических характеристик, обеспечивается постоянный состав рабочих без подменных бригад и т. д. Недостатком прерывного режима работы является уменьшение планового фонда рабочего времени, а это, в отдельных случаях, может привести к ухудшению использования основных производственных фондов.

Под *рабочим временем* понимается все время, в течение которого работник должен выполнять свои трудовые обязанности в соответствии с распорядком или графиком сменности либо условиями трудового договора или контракта. Установленная продолжительность рабочего времени для отдельных работников в течение суток называется *рабочим днем*.

Нормальная продолжительность рабочего времени работников в организациях не может превышать сорока часов в неделю. Сокращенная продолжительность рабочего времени предусмотрена для работников моложе 18 лет, на работе с вредными и (или) опасными условиями труда, а также для отдельных категорий работников с учетом специфики их трудовых функций и характера труда (поездные диспетчера, группы ДСП

веклассных станций и др.). Например, сокращенная продолжительность рабочего времени для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, оставляет не более 36 ч в неделю.

Рабочая неделя может быть пятидневной (с двумя выходными днями) и шестидневной (с одним выходным днем).

По соглашению между работником и администрацией может устанавливаться неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Продолжительность неполного рабочего времени, его распорядок, срок и другие условия определяются в коллективном договоре, трудовом договоре или контракте.

Рабочий день представляет собой установленную продолжительность работы в течение суток в часах. Началом работы считается момент явки на место работы в час, установленный правилами внутреннего трудового распорядка, а окончанием – момент освобождения от работы. При пятидневной рабочей неделе продолжительность ежедневной работы или смены определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности с соблюдением установленной продолжительности рабочей недели.

Для определенных категорий работников вводится *ненормированный* рабочий день, когда исполнители в отдельные дни в случае производственной необходимости должны выполнять по предложению администрации или по собственной инициативе работу во внеурочное время, которое не признается сверхурочным.

Накануне праздничных дней продолжительность работы исполнителей, кроме работников с сокращенной продолжительностью рабочего времени, сокращается на один час как при пятидневной, так и при шестидневной рабочей неделе. Накануне выходных дней продолжительность работы при шестидневной рабочей неделе не может превышать шести часов.

Ночным временем, подлежащим оплате, считается время с 22 до 6 часов. При работе в ночное время установленная продолжительность работы или смены сокращается на один час. Это правило не распространяется на работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, и на отдельные категории работников, для которых уже предусмотрено сокращение рабочего времени. Продолжительность ночной работы уравнивается с дневной в тех случаях, когда это необходимо по условиям производства (в непрерывных производствах – работа станций, диспетчеров и др.).

Сверхурочными считаются работы свыше установленной продолжительности рабочего времени. Сверхурочные работы, как правило, не допускаются, но в исключительных случаях администрация может

применять их с соблюдением ограничений: они не должны превышать для каждого работника 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

В течение рабочего дня работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и принятия пищи. Если такой перерыв устанавливается общим для всего коллектива трудящихся данной организации или его структурного подразделения, то он не включается в продолжительность рабочего дня. При отсутствии же общего перерыва (например, при выполнении транспортных работ) работнику предоставляется возможность отдохнуть и принять пищу в течение рабочего времени с включением этого перерыва в продолжительность рабочего дня. Перерыв не включается в рабочее время. Работник использует перерыв по своему усмотрению. На это время ему предоставляется право отлучаться с места выполнения работы. Перерыв для отдыха и питания должен предоставляться, как правило, через 4 часа после начала работы. Время начала и окончания перерыва определяется правилами внутреннего трудового распорядка. На тех работах, где по условиям производства перерыв установить нельзя, работнику должна быть предоставлена возможность приема пищи в течение рабочего времени.

Предоставление перерывов в работе должно строиться, исходя из изменения работоспособности человека в течение суток. Наиболее типичным является наличие в течение суток двух максимальных и двух минимальных точек работоспособности (рисунок 3.2).

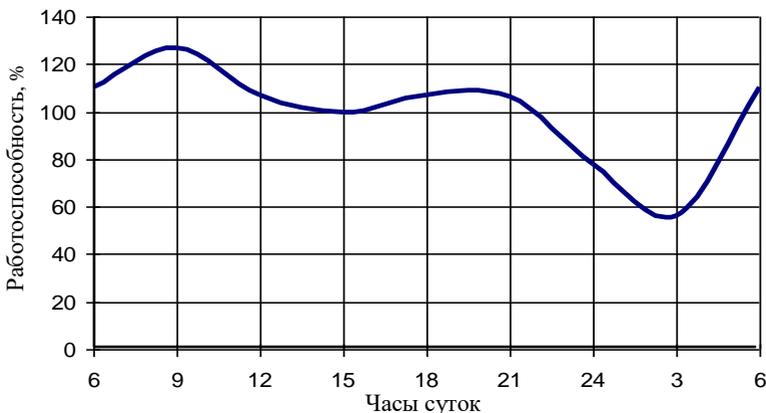


Рисунок 3.2 – Изменение работоспособности человека в течение суток

В начале смены темп работы обычно постепенно повышается. Этот период называется вработывание, он длится от 20 мин до 1,5 ч. Далее наступает период высокой устойчивой работоспособности длительностью 2–2,5 ч. К середине дня начинается спад работоспособности, связанный с возникновением утомления работника. После обеденного перерыва

работоспособность вновь повышается, хотя и не достигает того наивысшего уровня, который был в первой половине дня. После периода некоторой устойчивой работоспособности появляется утомление и как следствие – спад работоспособности. Однако применительно к конкретным видам труда возможны определенные отклонения от типичной кривой работоспособности. Так, на легких работах наблюдается более длительный период высокой работоспособности, а при тяжелом труде быстрее развивается утомление и быстрее наступает спад работоспособности. Установлено, что минимальное время на отдых при самых благоприятных условиях должно быть не менее 10 мин в смену.

В течение недели работоспособность человека также подвержена циклическим изменениям. В первые два дня недели она нарастает (период вработывания). Фаза высокой работоспособности приходится на второй–четвертый дни недели. Определенные колебания работоспособности отмечаются и в течение месяца и года, что в основном обусловлено социальными, психологическими и физиологическими факторами.

Ежедневный отдых предоставляется работнику между окончанием работы и ее началом в следующий день или смену, его продолжительность не может быть менее 12 часов.

Еженедельный отдых (выходные дни) предоставляется всем работникам и его продолжительность должна быть не менее 42 ч. Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе, если он не определен законодательством, устанавливается графиком сменности. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.

Работы в выходные дни запрещаются. Привлечение работников к работе в их выходные дни допускается лишь в исключительных случаях с соблюдением ограничений. В праздничные дни допускаются работы, приостановка которых невозможна по производственно-техническим условиям (непрерывно действующие организации), работы, вызываемые необходимостью обслуживания населения, а также неотложные ремонтные и погрузочно-разгрузочные работы.

Всем работникам предоставляется ежегодный оплачиваемый *отпуск* продолжительностью не менее 24 календарных дней в расчете на шестидневную рабочую неделю. Ежегодные дополнительные отпуска предоставляются работникам: занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда; имеющим продолжительный стаж работы; с ненормированным рабочим днем; в других случаях, предусмотренных законодательством и другими нормативно-правовыми актами. Дополнительный отпуск предоставляется продолжительностью от 4 до 11 календарных дней.

Рабочие и выходные дни в неделе и месяце, время начала и окончания работы, продолжительность ежедневного отдыха и порядок чередования

рабочих смен устанавливаются графиками сменности, составляемыми в соответствии с законодательством о труде.

Для оценки экономической эффективности различных режимов работы применяются показатели: производительность труда, себестоимость перевозок и погрузочно-разгрузочных работ, удельные капитальные затраты, фонд рабочего времени и др.

Фондом рабочего времени называется общая продолжительность работы организации или одного работника (в часах или днях) в течение определенного промежутка времени.

Календарный фонд рабочего времени в расчете на одного среднесписочного работника

$$\Phi_{РВ}^к = D_p \bar{T}_{ном}, \quad (3.1)$$

где D_p – число рабочих дней в году;

$\bar{T}_{ном}$ – среднегодовая номинальная продолжительность рабочего дня, ч.

Номинальный фонд рабочего времени представляет собой установленную законом продолжительность работы одного среднесписочного работника в течение учетного периода:

$$\Phi_{РВ}^{ном} = (D_p - \bar{D}_{отпуск}) \bar{T}_{ном}, \quad (3.2)$$

$$\bar{D}_{отпуск} = \frac{\sum D_{отпуск}^i \mathbf{Ч}_{отпуск}^i}{\mathbf{Ч}}, \quad (3.3)$$

$$\bar{T}_{ном} = \frac{(D_k - D_v - D_p - D_{пп}) T_{ном} + D_{пп} (T_{ном} - 1)}{D_p}, \quad (3.4)$$

где $\bar{D}_{отпуск}$ – средняя продолжительность отпуска, дней;

$T_{ном}$ – продолжительность рабочего дня, ч;

$D_{отпуск}^i$ – продолжительность отпуска i -й группы работников, дней;

$\mathbf{Ч}_{отпуск}^i$ – численность i -й группы работников, имеющей отпуск одинаковой продолжительности, человек;

$\mathbf{Ч}$ – общая численность работников, человек;

D_k, D_v – число календарных и выходных дней в году соответственно;

$D_p, D_{пп}$ – число праздничных и предпраздничных с сокращенной продолжительностью работы дней в году;

Полезный фонд рабочего времени представляет собой время нахождения работников в организации для выполнения возложенных на них функций и исчисляется по формуле

$$\Phi_{пол} = \bar{D}_p \bar{T}, \quad (3.5)$$

$$\bar{T} = \frac{\sum \bar{T}_i \chi_i}{\chi}, \quad (3.6)$$

где \bar{D}_p – среднее число дней работы в расчете на одного работающего, определяется как разница между календарными рабочими днями D_p и днями отсутствия на работе D_o по уважительной причине;

\bar{T} – средняя продолжительность рабочего дня с учетом работников, для которых предусмотрена сокращенная продолжительность рабочего времени;

\bar{T}_i – продолжительность рабочего дня для i -й группы работников, имеющих сокращенную продолжительность рабочего дня.

Число дней отсутствия на работе (болезнь, выполнение государственных обязанностей и др.) устанавливается по соответствующим документам за прошедший период.

3.4.2 Особенности учета рабочего времени на транспорте

Режим рабочего времени и времени отдыха устанавливается положением «О рабочем времени и времени отдыха отдельных категорий работников железнодорожного транспорта, непосредственно связанных с организацией движения поездов и обслуживанием пассажиров».

На железнодорожном транспорте применяются *ежедневный, суммированный и потурный* виды учета рабочего времени. Существует также еженедельный учет рабочего времени, который не нашел применения на железнодорожном транспорте. Вид учета зависит от типа рабочих недель и распределения рабочего времени по дням недели.

Особенностью *ежедневного* учета является одинаковая продолжительность рабочего дня в течение каждой недели, месяца и любого другого периода, совпадающая с продолжительностью рабочего дня, установленной для той или иной категории работников законодательством.

Еженедельный учет рабочего времени применяется в том случае, когда установленная законом недельная норма рабочего времени реализуется в рамках каждой недели полностью, но продолжительность смен больше, чем продолжительность рабочего дня.

Суммированный учет рабочего времени с учетом периодов (месяц, квартал, тура) может вводиться для работников, занятых на круглосуточных непрерывных работах, а также на других работах, где по условиям производства не может быть соблюдена установленная ежедневная продолжительность рабочего времени. При этом норма рабочих часов определяется умножением числа рабочих дней в учетном периоде по календарю данного года на продолжительность рабочего дня,

определенного для шестидневной рабочей недели с учетом сокращения рабочего времени в предпраздничные дни. График сменности должен быть объявлен работникам не позднее, чем за три дня до начала его действия.

Суммированный учет рабочего времени на железнодорожном транспорте применяется для сменных работников станций, вокзалов, пунктов технического обслуживания, осмотра и экипировки локомотивов и вагонов, оперативно-распорядительного аппарата в отделениях и управлении железных дорог, непосредственно связанных с движением поездов, погрузочно-разгрузочными работами, обслуживанием пассажиров, непрерывно действующих агрегатов (например, электростанций, котельных), а также для работников локомотивных и поездных бригад и некоторых других категорий работников.

На железнодорожном транспорте широкое распространение получил *суммированный учет рабочего времени* с длительностью установленного периода один месяц (квартал). Он применяется при работах, выполняемых круглосуточно, как в рабочие, так и в нерабочие дни недели. При суммированном учете рабочего времени в соответствии с действующим положением пособие по временной нетрудоспособности выплачивается за часы, пропущенные по графику сменности. В связи с этим кварталный учет рабочего времени допускается только при наличии утвержденного графика сменности на весь квартал. Право ввода суммированного учета рабочего времени и установления длительности учетного периода предоставлено нанимателю по согласованию с профсоюзным органом.

При суммированном учете рабочего времени часами сверхурочной работы считаются часы работы сверх нормальной продолжительности рабочего времени за учетный период. При суммарно-помесичном (квартальном) учете время сверхурочной работы определяется как разность между фактически отработанным количеством рабочих часов в учитываемом календарном периоде и нормой рабочих часов за этот же период. При этом для работающих на транспорте, где невозможно по условиям производства прекращение работы в нерабочие (выходные и праздничные) дни, время работы по графику, приходящееся на выходные и праздничные дни, в сверхурочные часы работы не включается.

Потурный учет рабочего времени используется для работников, постоянная работа которых протекает в пути (поездных бригад пассажирских поездов, работников рефрижераторных поездов и секций, служебных и багажных вагонов и пр.), при общей продолжительности поездки в оба конца трое и более суток. Данный вид учета рабочего времени вводится в целях равномерной загрузки этих работников и нормального чередования поездок и домашнего отдыха. Турой считается время с момента явки на работу для поездки до момента явки на работу для следующей поездки после отдыха в пункте постоянной работы. Тура

включает в себя время работы и отдыха после поездки. Домашний отдых после поездки включает в себя время отдыха за рабочие часы, время еженедельного отдыха и время сокращения рабочего времени в предвыходные и предпраздничные дни.

В рабочее время локомотивных и поездных бригад включается время приема и сдачи локомотивов, поездов, секций и вагонов, а также время на подготовку в рейс. Нормы времени на указанные операции и другие элементы подготовительно-заключительного времени устанавливаются нанимателем по согласованию с профсоюзным комитетом.

При потурном учете рабочего времени сверхурочные часы работы могут быть только в случае досрочного вызова работника с отдыха, предоставленного за предыдущую поездку. Их количество определяется вычитанием нормы рабочих часов по календарю из общего количества отработанных часов за рассматриваемый учетный период.

Сверхурочные работы могут выполняться лишь с разрешения соответствующего выборного профсоюзного органа организации, которое должно быть получено до начала выполнения работ. В экстренных случаях (стихийное бедствие, авария, крушение, неявка сменщика и др.), когда невозможно получить предварительное разрешение, сверхурочные работы применяются с последующим уведомлением профсоюзного органа.

Для сменных работников, занятых на круглосуточных работах, непрерывная продолжительность работы может быть увеличена, но не свыше 12 часов. При этом работа с продолжительностью смены, превышающей установленную, не должна допускаться более двух календарных дней подряд, за исключением работников, постоянная работа которых протекает в пути. Для ликвидации графиковой переработки у сменных работников рекомендуется, если это целесообразно по условиям производства, предоставлять регламентированные перерывы для отдыха и питания, а если это невозможно, компенсировать графиковые переработки дополнительными днями отдыха в течение учетного периода за счет подменных работников.

Для некоторых профессий рабочих и должностей служащих допускается организация дежурств: на дому на случай вызова на работу без права отлучаться из дома, при этом за один час дежурства учитывается 0,25 ч нормального рабочего времени; в специально оборудованной на объекте комнате, в вагоне в купе проводника с правом отдыха, при этом за один час дежурства учитывается 0,75 ч нормального рабочего времени. Для работников, несущих дежурства с правом отдыха, вводится суммированный учет рабочего времени.

Для некоторых профессий рабочих и должностей служащих допускается разделение рабочего дня на части. Такой режим рабочего времени может применяться для работников, работа которых по своему

характеру не может выполняться непрерывно, но допускает определение заранее количества и длительности перерывов. При этом может быть установлен один перерыв длительностью свыше двух часов, либо два перерыва, включая перерыв для отдыха и питания, продолжительностью не менее одного часа каждый. Общая продолжительность рабочего времени за смену не должна превышать установленной графиком сменности длительности, а время непрерывного отдыха между сменами должно быть не менее 12 часов. Раздробленный рабочий день широко применяется для билетных кассиров и некоторых других категорий работников малоемкательных станций.

В рабочее время не засчитывается время проезда работника от места жительства к месту постоянной работы и обратно, так как при заключении трудового договора или контракта с работником место его постоянной работы обуславливается вне зависимости от места жительства. В отдельных случаях время начала и окончания работы может устанавливаться вне места постоянной работы (постоянного пункта сбора), тогда при определенных условиях время следования от постоянного пункта сбора до места работы и обратно включается в рабочее время.

Для сменных работников и работников с разделенным на части рабочим днем время начала и окончания работы определяется графиком сменности, которым определяется число рабочих смен, их продолжительность, количество выходных дней и порядок их предоставления. Обязательным требованием является соблюдение установленной законом общей продолжительности рабочего времени.

На непрерывных сменных работах работникам не разрешается оставлять рабочее место, не дождавшись смены. Наниматель должен принять все зависящие от него меры для быстрой смены работника. Порядок вызова в этом случае другого работника на работу определяется правилами внутреннего трудового распорядка. При этом сокращенный отдых должен быть не менее 12 ч, и не допускается работа более двух ночей подряд.

Вызов работника на работу независимо от продолжительности отдыха, использованного за предшествующую работу, допускается в случаях стихийных бедствий, пожаров, крушений, аварий.

На многих направлениях железных дорог имеется значительная непарность в движении поездов, что вызывает необходимость следования локомотивных бригад и лиц, сопровождающих грузы, пассажирами в месте приема поезда или локомотива и возвращения их обратно к месту постоянной работы после сдачи поезда или локомотива. Время нахождения работников локомотивных бригад в распоряжении нанимателя от момента явки в депо до отправления с поездом к месту, назначенному для приема локомотива или поезда, а также время от момента сдачи локомотива или

поезда до отправления с поездом к месту постоянной работы также считается рабочим временем. При наличии в пункте оборота комнат отдыха бригады до подхода поезда следует направлять туда для отдыха и учитывать это время как нормальный отдых. В связи с тем, что время следования, возвращения и ожидания поезда при следовании пассажирами в продолжительность непрерывной работы не включается, допускается дальнейшая работа бригад по прибытии в пункт приема локомотива или поезда без предоставления отдыха, с непрерывной продолжительностью, установленной для данного тягового плеча и рода поезда.

Локомотивные бригады работают в условиях шестидневной рабочей недели с одним выходным днем, поэтому продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад составляет, как правило, не свыше 7 ч. Продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад свыше 7 часов, но не более 12 часов, в том числе при организации движения поездов по вариантным графикам, устанавливается Начальником Белорусской железной дороги по согласованию с профсоюзом. Продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад пригородных поездов должна быть не более 10 часов. Суммарная продолжительность рабочего времени не должна превышать 12 часов при работе с ночным отдыхом в пункте оборота, а непрерывная работа после отдыха – 6 часов. На практике нередко расчетная продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад составляет 5–6 ч, а фактическая длительность поездки – 6,5–7 ч. Несмотря на то, что при таком расчете допущено превышение установленных нормативов как нарушение режима работы, эти случаи не учитываются, поскольку не превышена установленная законом продолжительность ежедневной работы.

Для поездных диспетчеров, дежурных по железнодорожным станциям и станционным постам централизации, которым установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, должен применяться пятидневный график дежурства с 12-часовой продолжительностью смены с предоставлением отдыха после дневного и ночного дежурств продолжительностью 48 часов с соблюдением месячной или квартальной нормы рабочего времени. Допускается с согласия работников применение четырехсменного графика с 12-часовой продолжительностью смены с предоставлением отсроченного отдыха равномерно в течение учетного периода.

Продолжительность непрерывной работы проводников пассажирских вагонов в рейсе должна быть не более 12 ч, а максимальная продолжительность работы в рабочие сутки не более 15 ч. Отдых в рейсе должен быть не менее половины времени предшествующей работы. Также должно быть обеспечено нахождение проводника в ночное время следования поезда в каждом вагоне. При обслуживании вагона двумя

проводниками в рабочее время за поездку каждому проводнику включается половина времени с момента приемки вагона и до конца его сдачи после поездки. Кроме обслуживания вагона двумя проводниками, широкое применение получили дифференцированные нормы обслуживания пассажирских вагонов проводниками в зависимости от категории поезда, времени нахождения поезда в пути следования и типа обслуживаемого вагона. Эти нормы во многом определяют порядок учета рабочего времени проводниками вагонов. Конкретные нормы времени на подготовку в рейс поездных бригад устанавливаются на основе типовых нормативов времени. Рабочее время за поездку проводником вагонов учитывается по фактическим затратам на основе утвержденного регламента работы на данный поезд.

3.4.3 Классификация затрат рабочего времени

Поскольку любой процесс труда протекает во времени, рабочее время служит всеобщей мерой труда, и поэтому нормирование труда в принципе сводится к определению необходимых затрат времени на выполнение той или иной работы. Для нормирования труда необходимо разложить рабочее время на его составные элементы. Классификация затрат рабочего времени позволяет вести их учет на основе единых учетных документов.

Назначение классификации затрат рабочего времени заключается в анализе фактического распределения рабочего времени, определении причин и разработке мероприятий по устранению нерационального расходования рабочего времени, т.е. в выявлении резервов роста производительности труда. Классифицировать затраты рабочего времени можно по отношению к *исполнителю, оборудованию и производственному процессу* (предмету труда).

Классификация затрат рабочего времени по отношению к *производственному процессу (предмету труда)* осуществляется с целью определения содержания и характера затрат рабочего времени при выполнении работником производственного задания. Классификация по отношению к предмету труда является также и классификацией по отношению к производственному процессу, так как в этом случае речь идет о затратах времени, необходимых для превращения предмета труда в продукт труда.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя (рисунок 3.3) представляет собой своеобразный баланс времени рабочего дня, причем сумма всех затрат составляет продолжительность рабочего дня или смены. В течение рабочего дня исполнитель выполняет определенную работу, но его рабочее время затрачивается не только непосредственно на работу, но также на отдых и простои, возникающие в процессе ее выполнения по самым разнообразным причинам. Поэтому все **рабочее время подразделяется на две основные группы: время работы и перерывов.**

Временем работы называется период, в течение которого исполнитель производит действия, связанные с выполнением работы. Время работы в свою очередь подразделяется на две группы: *продуктивное и непродуктивное*.

Продуктивное время – это время, затрачиваемое рабочим на подготовку, непосредственное выполнение и завершение производственного задания. Оно расчленяется на категории затрат рабочего времени: подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

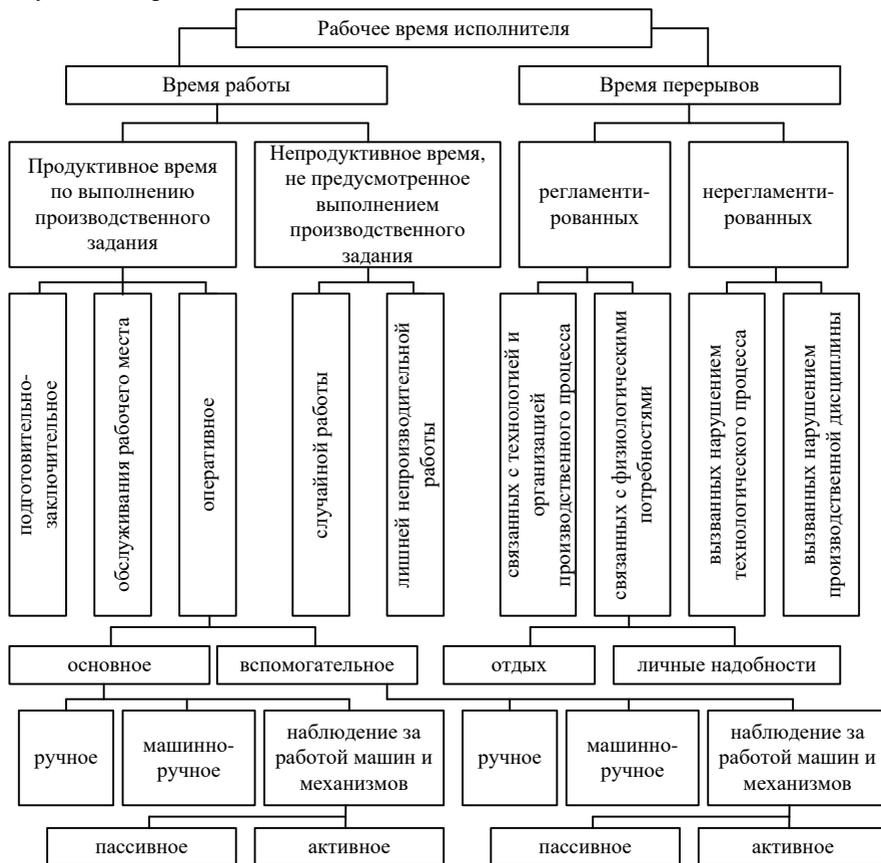


Рисунок 3.3 – Классификация затрат рабочего времени

Подготовительно-заключительным называется время, которое затрачивается на подготовку к выполнению заданной работы и на действия,

связанные с ее окончанием. К этой категории затрат относится время, расходуемое на получение задания, наряда, технической документации, на ознакомление с ней, прохождение инструктажа, получение и сдачу материала, деталей, инструмента и приспособлений, проходы к рабочему месту в начале и конце рабочего дня и др. Содержание подготовительно-заключительных действий определяется организацией и технологией производства. Эти действия выполняются при любой работе. В некоторых процессах (например, ремонт пути, контактной сети, линий связи) подготовительно-заключительные действия требуют больших затрат времени, а в простых процессах – настолько малых, что их не всегда целесообразно выделять самостоятельным элементом. В этом случае подготовительно-заключительное время учитывается с другой категорией продуктивного времени. Особенностью подготовительно-заключительного времени является то, что оно не зависит от объема работы, выполняемого по данному заданию, и затрачивается один раз на всю партию изделий, изготавливаемых без перерыва.

Оперативным называется время, затрачиваемое рабочим на непосредственное выполнение заданной операции. Оно повторяется с каждой единицей продукции или определенной работы. Оперативное время подразделяется на основное и вспомогательное.

Основное – время, затрачиваемое исполнителем на качественное или количественное изменение предмета труда (например, его размеров, свойств, состава, формы) или его положения в пространстве и на активное наблюдение за ходом производственного процесса (машинного, аппаратурного).

Вспомогательное – время, затрачиваемое на действия исполнителя, обеспечивающие выполнение основной работы (например, установку, крепление и снятие обрабатываемых изделий, установку деталей под сварку, перестановку и перемещение изделий в процессе их изготовления в пределах рабочей зоны).

В зависимости от *характера участия исполнителя в процессе производства* основное и вспомогательное время может быть ручным, машинно-ручным или временем ручной механизированной работы и временем наблюдения за работой оборудования (машин и механизмов).

Временем ручной работы называется период выполнения работы без применения машин и механизмов.

Временем машинно-ручной работы называется период, в течение которого работа выполняется машинами при непосредственном участии рабочего или рабочим при помощи ручных механизмов.

В механизированном и автоматизированном производстве большая доля времени приходится на наблюдение за работой оборудования, которое может быть активным и пассивным.

Временем активного наблюдения за работой машин и механизмов называется период, в течение которого рабочий следит за работой оборудования, ходом технологического процесса, за соблюдением заданных параметров (например, давления, температуры), чтобы обеспечить необходимое качество продукции и исправность оборудования, а в случае необходимости прервать процесс или устранить отклонение. В течение времени активного наблюдения исполнитель не выполняет никакой физической работы, но его присутствие на рабочем месте необходимо (например, при наблюдении за температурой и равномерностью нагрева металла в печи, наблюдении по приборам за давлением воздуха в компрессорной установке, наблюдении за работой оборудования, устанавливающего или перемещающего изделия).

Временем пассивного наблюдения называется период, в течение которого нет необходимости вести постоянное наблюдение за работой оборудования или ходом технологического процесса, но исполнитель находится на рабочем месте ввиду отсутствия другой работы.

Временем обслуживания рабочего места называется время, которое рабочий затрачивает для поддержания своего рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение всего рабочего дня (время на уборку рабочего места, осмотр, чистку и смазку оборудования, смену затупившегося инструмента, заточку инструмента, регулирование и настройку оборудования и приспособлений в процессе работы и др.). Время обслуживания рабочего места иногда подразделяется на время технического и организационного обслуживания.

Временем технического обслуживания называется время, затрачиваемое на уход за рабочим местом, необходимое для выполнения данной конкретной работы (например, замена изношенного инструмента, заточка и правка инструмента, подналадка оборудования в процессе работы).

Временем организационного обслуживания называется время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение всей смены. Оно непосредственно не зависит от выполняемой конкретной работы (например, прием и сдача смены, раскладывание в начале и уборка в конце смены инструмента, документации и других предметов, перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями, чистка и смазка оборудования, уборка отходов с рабочего места).

Непродуктивное время представляет собой затраты времени, не предусмотренные выполнением производственного задания на данном

рабочем месте. Оно состоит из времени выполнения случайной и лишней непроизводительной работы.

Временем выполнения случайной работы называются производительные его затраты на выполнение работ, не предусмотренных производственным заданием для исполнителя, но вызванных производственной необходимостью (например, поиски инструмента, деталей и материалов, исправление брака, устранение дефектов механической обработки, проход за получением указаний и др.).

Временем выполнения лишней непроизводительной работы называются его затраты на выполнение работы, не дающей прироста продукции или повышения ее качества как по основному технологическому процессу, так и по случайно выполняемым работам. К этой категории относятся затраты времени на подноску деталей и материалов вместо подсобных рабочих, излишние действия по неопытности, исправление инструмента, не входящее в обязанности данного исполнителя и т. д.

Время перерывов представляет собой время, в течение которого исполнитель не принимает участие в работе. Перерывы делятся на регламентированные и нерегламентированные.

Время регламентированных перерывов включает в свой состав время перерывов, вызванных особенностями технологии и организации производственного процесса, и время перерывов, связанных с физиологическими потребностями.

Время перерывов, установленных технологией и организацией производственного процесса, (организационно-технологические перерывы) – это время перерывов, вызванных специфическими условиями протекания технологического процесса (например, бездействие в ожидании нагрева заготовки, ожидание выполнения других операций, входящих в данный процесс, пропуск монтерами пути поезда при текущем содержании пути).

Время перерывов, связанных с физиологическими потребностями, объединяет два элемента: перерывы на отдых и перерывы на личные надобности. Время перерывов на отдых используется исполнителем для отдыха в целях поддержания нормальной работоспособности и предупреждения утомления. Время перерывов на личные надобности затрачивается рабочим на личную гигиену (например, умывание, удаление пота, пыли с лица и рук), а также на естественные надобности.

Время нерегламентированных перерывов включает в себя потери времени, вызванные нарушением нормального течения производственного процесса и трудовой дисциплины.

Время перерывов, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса, включает в себя перерывы по

организационно-техническим причинам, являющиеся следствием плохой организации труда и производства (например, ожидание работы, доставки приспособлений и деталей, исправления оборудования).

Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины, включает в себя перерывы, возникающие в результате нарушения исполнителем правил трудового распорядка (например, позднее начало и раннее окончание работы, хождение и разговоры по личным делам).

В тех случаях, когда по условиям выполнения работ выделить отдельные категории затрат невозможно, для изучения затрат рабочего времени исполнителя следует объединять две и более категорий. Например, при невозможности достаточно точно установить отдельно основное и вспомогательное время изучается и анализируется оперативное время в целом. То же относится и ко времени обслуживания рабочего места, если нельзя или нецелесообразно выделить из него время технического и организационного обслуживания.

Существенным резервом повышения производительности труда является устранение потерь рабочего времени случайной и непроизводительной работы и время непродуктивных перерывов, а на машинных, автоматизированных и аппаратурных процессах – устранение или частичное сокращение времени пассивного наблюдения за работой оборудования.

3.5 Нормирование труда и определение численности управленческого персонала

3.5.1 Особенности учета работы управленческого персонала

Основным объектом нормирования труда управленческого персонала являются выполняемые ими функции – определенный состав работ, объединенных общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на две группы: *руководители и специалисты*.

Руководители предприятий, отделов, цехов, участков, мастера осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы подразделений, обеспечивают слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов.

Специалисты (инженеры, экономисты, техники и др.) могут присутствовать в управленческом и производственном персонале организации, разрабатывают и внедряют в производство новые виды продукции, технологические процессы, технические и экономические

нормативы, формы и методы организации производства и труда; обеспечивают производство необходимой документацией, материалами, оснасткой, ремонтным и другим обслуживанием; проводят анализ показателей деятельности предприятия, разрабатывают и реализуют мероприятия по их улучшению.

В отличие от рабочих, служащие сами непосредственно не участвуют в производстве материальных ценностей, однако они обеспечивают необходимые организационно-технические и социально-экономические условия для эффективного труда людей, занятых выполнением производственных операций. В процессе трудовой деятельности служащие используют информацию, характеризующую состояние производственного процесса на управляемом или обслуживаемом ими объекте и преобразуют ее в соответствующие решения как в форме документов, так и в устной форме. Информационный характер непосредственного предмета и продукта труда служащих обуславливает принципиальное отличие в содержании и результатах их деятельности. Содержание труда служащих постоянно меняется под воздействием организационных и технических факторов.

По степени регламентации содержания и объема работ служащие могут быть разделены на две группы:

1) работники, для которых перечень и количество выполняемых операций обусловлены производственным заданием (билетные кассиры, дежурные по станции, электромеханики и т. д.) или регламентируются специальными положениями (работники, занятые учетом и отчетностью, и т. д.);

2) работники, для которых перечень отдельных операций и выполняемая работа в целом не имеют строгой регламентации содержания и объема (специалисты производственных подразделений и аппарата управления).

Для работников первой группы частое повторение одних и тех же операций и устойчивое содержание элементов трудового процесса позволяют регламентировать порядок, методы и сроки выполнения работ на основе их пооперационной технологии и трудоемкости отдельных операций. Для работников второй группы не всегда возможно заранее предусмотреть содержание, объем и методы выполнения работ, поскольку их необходимость довольно часто вызывается сложившейся в данный момент производственной ситуацией. Эти особенности вызывают необходимость планирования труда каждого работника и регламентации содержания труда должностными инструкциями.

3.5.2 Определение численности оперативных работников, связанных с движением поездов

Нормирование труда руководителей осуществляется с помощью *нормы управляемости*. Под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель. Для начальника отделения, например, нормой управляемости является число его заместителей, а также число структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении; для мастера – число рабочих или число бригадиров.

Внутри служб и подразделений организации для расстановки людей применяются нормы соотношений, которые являются разновидностью норм управляемости. Под *нормой соотношения* понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью норм соотношения устанавливаются прежде всего оптимальные соотношения между численностью управленческого персонала, руководителей, специалистов и служащих.

Для нормирования труда управленческого персонала применяют *нормы численности работников* (регламентированная численность работников, необходимая для качественного выполнения той или иной функции в определенных организационно-технических условиях) рассчитывается по факторам, которые оказывают решающее влияние на численность служащих либо в целом по предприятию, либо по отдельным функциям управления.

При расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в *численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих*.

Под *явочной численностью* понимается потребное количество работников в смену для обеспечения нормальной работы предприятия. Явочная численность определяется исходя из времени загрузки в течение смены:

$$Ч_{\text{яв}} = \frac{\sum T_z + T_{\text{от}}}{T_{\text{доп}}}, \quad (3.7)$$

где $\sum T_z$ – суммарные затраты времени на выполнение технологических операций за смену, мин;

$T_{\text{от}}$ – время на отдых и личные надобности (составляет 10 % от продолжительности смены), мин;

$T_{\text{доп}}$ – допустимое время расчетной загрузки оперативного работника (95 % от продолжительности смены), мин.

Списочная численность – это общее количество работников данной должности, необходимое для обеспечения нормальной работы предприятия. Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни и т. д. Списочная численность работников определяется по формуле

$$Ч_{\text{сп}} = Ч_{\text{яв}} \cdot K_{\text{гр}} (1 + K_{\text{сп}}), \quad (3.8)$$

где $K_{\text{гр}}$ – коэффициент графиковой потребности численности работников, необходимой для обеспечения круглосуточной работы: при 40-часовой рабочей неделе $K_{\text{гр}} = 4,31$; при 36-часовой рабочей неделе $K_{\text{гр}} = 4,79$;

$K_{\text{сп}}$ – коэффициент перевода явочной численности в списочную,

$$K_{\text{сп}} = \frac{D_{\text{н}}}{\Phi_{\text{ном}} - D_{\text{н}}}, \quad (3.9)$$

$$D_{\text{н}} = D_{\text{от}} + D_{\text{р}} + D_{\text{уч}} + D_{\text{б}} + D_{\text{го}}, \quad (3.10)$$

где $D_{\text{н}}$ – человеко-дни неявок на работу по уважительным причинам;

$\Phi_{\text{ном}}$ – номинальный фонд рабочего времени, человеко-дней;

$D_{\text{от}}, D_{\text{р}}$ – количество человеко-дней неявок на работу, связанных: с очередными отпусками и в связи с родами;

$D_{\text{уч}}, D_{\text{б}}$ – неявки в связи с отпусками по учебе, днями болезни;

$D_{\text{го}}$ – прочие неявки по закону.

Загрузка работников в течение смены рассчитывается хронометражным методом или определяется исходя из норм времени на выполнение определенных операций. *Нормативы и нормы времени* устанавливаются в тех случаях, когда возможно прямое нормирование затрат труда. Это, как правило, однородные работы, состоящие из повторяющихся операций. Объем, содержание и методы выполнения таких работ строго регламентированы. На железнодорожном транспорте нормы времени могут быть использованы для нормирования труда билетных кассиров, дежурных по станции, операторов станционно-технологических центров.

Величина загрузки оперативных работников зависит от размеров движения поездов, установленной технологии выполнения работ,

особенностей путевого развития и технической оснащенности станций. Коэффициент загрузки определяется по формуле

$$k_3 = \frac{\sum T_3 + T_{от}}{T_{см}} \cdot 100, \quad (3.11)$$

где $\sum T_3$ – затраты времени оперативного работника на управление процессом перевозок, мин;

$T_{см}$ – продолжительность смены, мин.

Сравнение рассчитанного коэффициента с нормой позволяет определить численность работников в смену для обеспечения заданного объема перевозок. Загрузка оперативных работников станции не должна превышать 90 % с учетом времени на отдых и личные надобности.

3.6 Пример расчета численности работников станции

Исходные данные. Станция А является сортировочной станцией с последовательным расположением парков. На предстоящий год на станции планируется увеличение работы по переработке вагонопотока (плановые нормы приведены в таблице 3.1). Кадровой службе поставлена задача разработать план численности рабочих сортировочной станции на предстоящий год, на основе отчетных данных о фонде рабочего времени и влияющих на него факторов (таблица 3.2).

Таблица 3.1 – Количество операций с поездами за смену

Операция	Число операций за смену
1 Прием пригородных поездов	10
2 Отправление пригородных поездов	10
3 Пропуск пассажирских поездов	10
4 Прием поездов в расформирование	25
5 Прием транзитных поездов	10
6 Отправление поездов своего формирования	27
7 Прием прочих подвижных единиц	5
8 Отправление прочих подвижных единиц	3
9 Уборка поездных локомотивов от транзитных поездов	8
10 Уборка поездных локомотивов в депо	25
11 Подача поездных локомотивов под поезда своего формирования	27
12 Подача поездных локомотивов к транзитным поездам	8
13 Передача составов из парка в парк	27
14 Отцепка вагонов от поезда	5

15 Подача вагонов на подъездные пути	2
16 Уборка вагонов с подъездных путей	2

Таблица 3.2 – Баланс времени одного работника за год

Показатель	Значение
Календарный фонд времени, дни	365
Количество выходных дней	107
Количество праздничных дней	10
Неявки на работу, дни, в том числе:	36,5
очередные и дополнительные отпуска	25,3
учебные отпуска	4,3
отпуска по беременности и родам	0,8
по болезни	3,2
прочие, разрешенные законом	1,5
по разрешению администрации	1,2
прогулы (по отчету)	0,2
Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	8,00
Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч	0,07

Требуется:

1 Составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе.

2 Рассчитать явочную численность *дежурного по станции*.

3 На основании фонда рабочего времени и явочной численности работников определить потребность в персонале на плановый год.

Баланс рабочего времени одного рабочего устанавливает среднее количество часов, которое он должен отработать в течение планового периода. При его разработке рассчитывают среднее количество явочных дней рабочего в течение планового периода и среднюю продолжительность рабочего дня для одного рабочего. Их произведением определяют количество рабочих часов, которое должен отработать рабочий в плановом периоде.

При расчетах среднего количества явочных дней рабочего различают три вида фондов рабочего времени: *календарный* – число календарных дней планового (отчетного) периода; *номинальный* – количество рабочих дней, которое максимально может быть использовано в течение данного периода времени; *эффективный* – среднее количество рабочих дней, полезно используемых в течение планового периода (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Расчет эффективного фонда рабочего времени

Рассчитаем явочную численность работников станции, определив загрузку работников в течение смены. Количество операций, выполняемых работниками, приведено в таблице 3.1. *Загрузка дежурных по станции* определяется исходя из нормативов времени на выполнение основных технологических операций с учетом особенностей работы станций (классности, наличия автоматизации управления стрелками и сигналами и др.). Нормы времени на выполнение операций дежурным по станции и расчет загрузки приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет загрузки дежурных по железнодорожной станции

Наименование операции	Норматив времени, мин	Номер строки задания	Число операций за смену	Время выполнения, мин
<i>Прием, отправление и безостановочный пропуск поездов</i>				
Прием пригородных и местных поездов	1,4	1	10	14
Прием грузовых поездов	1,73	4 + 5	35	60,55
Прием прочих подвижных единиц	1,69	7	5	8,45
Отправление пригородных местных поездов	1,62	2	10	16,2
Отправление грузовых поездов	1,85	5 + 6	37	68,45
Отправление прочих подвижных единиц	1,85	8	3	5,55
Пропуск пассажирских поездов	1,82	3	10	18,2
<i>Приготовление маршрутов для выполнения маневров</i>				
Подача поездных локомотивов к составам	1,17	11 + 12	35	40,95

Уборка поездных локомотивов от составов	1,23	9 +10	33	40,59
Подача маневровых локомотивов к составам	1,17	4 + 6	52	60,84
Уборка маневровых локомотивов от составов	1,23	4 + 6	52	63,96
Отцепка вагонов от поезда	2	14	5	10
Подача вагонов под грузовые операции	1,57	15	2	3,14
Уборка вагонов после грузовых операций	1,65	16	2	3,3
Перестановка составов из парка в парк	1	13	27	27
<i>Выполнение вспомогательных операций</i>				
Оценка и прогноз управляемой системы	40	0	1	40
Прием-сдача дежурства	5	0	2	10
Получение и запись приказов ДНЦ	4,7	*	4	18,8
Получение подхода поездов от ДНЦ	2,5	0	12	30
Передача приказов в случаях приема, отправления поездов по запрещающему сигналу светофора	1	**	5	5
Передача приказов в случаях маневров при запрещающем сигнале светофора	0,4	*	4	1,6

Окончание таблицы 3.3

Наименование операции	Норматив времени, мин	Номер строки задания	Число операций за смену	Время выполнения, мин
Переговоры с ДСЦ о плане работы	0,5	4	25	12,5
Сообщение в СТЦ о приеме поезда	0,5	4 + 5	35	17,5
Запись поезда в журнал движения поездов	0,14	$\Sigma(1 - 8)$	100	14
Проверка исправности технических средств	0,15	**	5	0,75
Искусственное размыкание маршрута	3,5	*	4	14
Контроль положения стрелок	0,08	$\Sigma(1 - 8)$	100	8
Выписка разрешения для хозяйственных поездов	1,5	8	3	4,5
Запись в журнал СЦБ	2,5	*	4	10
Фиксация поездных и маневровых локомотивов колпачками	0,05	$\Sigma(4 - 6)$	62	3,1
Предъявление составов к техническому и коммерческому	0,12	$\Sigma(4 - 6)$	62	7,44

осмотру				
Предъявление составов к списыванию	0,12	$\Sigma(4 - 6)$	62	7,44
Включение сигнала ограждения поезда	0,1	$\Sigma(4 - 6)$	62	6,2
Закрепление состава башмаками	0,6	$4 + 6 + 9$	60	36
Передача стрелок на местное управление	0,75	**	5	3,75
Уборка тормозных башмаков	0,6	$4 + 6 + 9$	60	36
Оповещение работающих в зоне движения поезда	0,13	$\Sigma(1 - 8)$	100	13
Прочие переговоры (за смену)	30	0	1	30
Прочие записи (за смену)	10	0	1	10
Прием, отправление и безостановочный пропуск поездов	0,13	$\Sigma(1 - 8)$	100	13
Маневровые передвижения	0,15	*+**	9	1,35
Итого				795,11
Время на отдых	72	-	-	72
Всего				867,11
* последняя цифра учебного шифра студента				
** предпоследняя цифра учебного шифра студента.				

Тогда явочная численность дежурных по станции

$$Ч_{\text{яв}} = \frac{\sum T_{\text{з}} + T_{\text{от}}}{T_{\text{доп}}} = \frac{867,11}{684} = 1,27 \approx 2 \text{ человека.}$$

Расчет загрузки дежурных по железнодорожной станции показал, что необходимо ввести должность оператора при дежурном по станции для уменьшения загрузки дежурного.

Определим списочную численность дежурных по станции. Для этого рассчитаем коэффициент перевода явочной численности в списочную

$$K_{\text{сп}} = \frac{36,3}{254 - 36,3} = 0,16.$$

Тогда списочная численность работников

$$Ч_{\text{сп}} = 2 \cdot 4,31 \cdot (1 + 0,16) = 9,99 \approx 10 \text{ человек.}$$

Таким образом, эффективный фонд одного работника составит 1587,75 ч, явочная численность персонала 2 человека, списочная – 7 человек.

Контрольные вопросы

- 1 Цели и задачи технического нормирования труда.
- 2 Виды норм труда и их классификация.
- 3 Методы нормирования труда.
- 4 Режимы труда и отдыха работников транспорта.
- 5 Понятие фонда рабочего времени (номинальный, полезный) и его использование при экономических расчетах.
- 6 Классификация затрат рабочего времени.
- 7 Особенности учета работы управленческого персонала.
- 8 Определение численности оперативных работников, связанных с движением поездов.

4 ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА

4.1 Понятие и принципы организации заработной платы

Среди основных компонентов рынка труда особое место занимает **стоимость рабочей силы**, сводящаяся к стоимости определенной суммы жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, полученное за результаты своего труда. Конкретной формой стоимости (цены рабочей силы в денежном выражении) является *заработная плата*.

Заработная плата – это совокупность вознаграждений, исчисляемых в денежных единицах или (и) натуральной форме, которые наниматель обязан выплатить работнику за фактически выполненную работу, а также за периоды, включаемые в рабочее время. *Структура заработной платы* складывается из трех компонентов (рисунок 4.1):

1 Основная (постоянная, базовая) заработная плата, которая образуется из тарифного заработка с регулирующими его надбавками (за производительность труда, с учетом роста стоимости жизни и т. п.).

2 Дополнительная (переменная) часть заработной платы за отработанное время, которая включает в себя сдельные приработки, различные надбавки к основному заработку.

3 Заработная плата, выплачиваемая с учетом социальных факторов.



Рисунок 4.1 – Структура заработной платы

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства. Основными **функциями заработной платы** являются:

1) *воспроизводственная* – заключается в обеспечении работников и членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений;

2) *стимулирующая* – состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

3) *измерительно-распределительная* – предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства;

4) *ресурсоразместительная* – оптимизация размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям с целью нахождения работы, в максимальной степени удовлетворяющей потребности работника;

5) *формирования платежеспособного спроса населения* – увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров.

Главная функция заработной платы в условиях перехода к рынку – экономическая. Вместе с тем большое количество доплат и надбавок, имеющих не только экономический, но и социальный характер, порождает многофункциональность заработной платы. Дополнительные расходы по социальной защите работников принимают на себя соответствующие фонды, формируемые из отчислений из прибыли.

Для реализации представленных выше функций при организации заработной платы необходимо соблюдение следующих важнейших принципов:

1 *Повышение номинальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда.*

2 *Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы* (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления) – максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности производства. Нарушение данного принципа ведет к выплате необеспеченных товарами денег, к инфляции, развитию застойных явлений в экономике страны.

3 *Дифференциация заработной платы в зависимости от различных факторов.* Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции с учетом различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в разных условиях труда, географических и климатических условиях жизни.

4 *Равная оплата за равный труд.* В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и т. д., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия или фирмы, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату.

5 *Государственное регулирование оплаты труда.*

6 *Учет воздействия рынка труда.* Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда, кроме того, ситуация на этом рынке определяет возможность занятости.

7 *Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда* обеспечивает широкую информированность о сущности систем оплаты труда. Стимул становится таковым лишь в том случае, когда у работника есть о нем понятная и подробная информация.

Организация заработной платы представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать заработную плату с результатами трудовой деятельности. Организация заработной платы в организации определяется тремя взаимосвязанными элементами: *нормированием труда, тарифной системой, формами и системами заработной платы.*

Нормирование труда при организации оплаты представляет собой определение необходимых затрат труда (норм) на выполнение работы (изготовление продукции) отдельными работниками (или бригадами) в конкретных организационно-технических условиях и установление на этой основе норм труда. Нормы служат основой для оплаты труда и материального поощрения работника в зависимости от его вклада в общие результаты коллективного труда.

Тарифное нормирование заработной платы направлено на обеспечение правильной оценки и оплаты конкретных видов труда в зависимости от его количества, качества и условий, в которых он осуществляется. Главным содержанием тарифного нормирования является разработка тарифной системы оплаты труда, которая включает в себя тарифную ставку, тарифную сетку и тарифно-квалификационные справочники.

Разработка и использование различных форм и систем оплаты труда позволяют применить в каждой группе и категории работающих определенный порядок исчисления заработка. Этим обеспечивается более точный учет количества и качества труда, вложенного работниками в конечные результаты производства.

Организация заработной платы включает в себя и механизм ее индексации. Различают *номинальную и реальную* заработную плату.

Номинальная заработная плата – это сумма денежных средств, получаемых работником за свой труд в соответствии с его количеством и качеством.

Реальная заработная плата определяется количеством материальных благ и услуг, которые могут быть приобретены работником на номинальную заработную плату. Реальная заработная плата – это покупательная способность номинальной заработной платы. Она зависит от номинальной заработной платы и цен на приобретенные товары и услуги. Если цены на товары растут быстрее номинальной заработной платы, то при повышении номинальной заработной платы реальная заработная плата понизится.

Индексация – это увязка денежных доходов населения с темпами роста цен, осуществляемая государством для поддержания реальных доходов населения на определенном уровне.

Установление в организации тех или иных вариантов систем оплаты труда работников является прерогативой работодателя, конкретным выражением его ответственности за реализацию стимулирующей функции

заработной платы. Он не просто оплачивает выполненную работу, он хочет, чтобы при этом в нужное время на нужном рабочем месте был достигнут определенный результат, который будет использован в дальнейших производственных операциях.

4.2 Классификация систем и форм оплаты труда

Под **системой оплаты** понимается способ установления зависимости размеров заработной платы от результатов труда работников, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и ценой его рабочей силы.

Система организации заработной платы в организациях состоит:

- из тарифного нормирования заработной платы, соизмеряющего труд различного качества с помощью обоснованных нормативов (тарифной сетки, тарифно-квалификационных справочников, тарифных коэффициентов, тарифных ставок);
- технического нормирования, устанавливающего каждому работнику количественную меру в виде норм труда, имеющих в зависимости от особенностей организации производства и труда различное выражение (нормы времени, выработки, обслуживания, нормативы численности работников и т. п.);
- форм и систем оплаты труда, устанавливающих соответствие размера заработной платы работников фактическим результатам труда;
- доплат и надбавок стимулирующего и компенсирующего характера;
- систем премирования, обеспечивающих материальную заинтересованность работников в повышении эффективности хозяйствования коммерческих организаций.

Форма оплаты труда – одна из классификаций систем оплаты труда по признаку, характеризующему основной результат труда, учитываемый при его оплате: объем выполненной работы или количество отработанного времени. Если в качестве основного измерителя результатов труда используется количество изготовленной продукции (количество оказанных услуг), говорят о **сдельной форме заработной платы**, если в качестве такого измерителя используется количество отработанного рабочего времени, то – о **повременной заработной плате**.

Одним из принципиальных требований к системам оплаты в организации является то, чтобы они обеспечивали равную оплату за равный труд. Это в свою очередь требует, чтобы показатели, используемые для учета результатов труда, давали возможность оценить как количество, так и качество труда наемных работников. Поэтому в практике организации заработной платы имеется два вида нормирования труда: *тарифное*

(устанавливающее нормы качества труда) и *организационно-техническое* (устанавливающее нормы количества труда при имеющихся организационно-технических условиях его осуществления).

С позиций воздействия на материальную заинтересованность работника системы оплаты могут быть *простыми и сложными*.

Простые системы оплаты устанавливают связь оплаты работника только с основным показателем учета результатов труда работника: *простые сдельные* – только с количеством изготовленной продукции, *простые повременные* – только с количеством отработанного времени.

Сложные системы устанавливают зависимость оплаты труда от нескольких показателей, из которых один является основным, а другие – дополнительными. Количество дополнительных показателей, учитываемых в сложных системах оплаты, зависит от возможностей работников влиять на использование имеющихся резервов повышения эффективности производства и степени многообразия таких резервов. В сложных системах наряду с объективными условиями повышения эффективности производства могут учитываться и субъективные качества работников.

Воздействие систем оплаты может быть рассчитано как на каждого работника отдельно, так и на группу (группы) работников. Таким образом, по формам выражения и оценки результатов труда системы оплаты делятся на **коллективные и индивидуальные**.

В первом случае организуется учет результатов труда каждого работника, охваченного соответствующей системой оплаты, во втором – учитываются результаты коллективного труда. В сложных системах одни показатели могут быть результатом личных усилий работников, а другие – коллективных.

Системы оплаты могут устанавливать различную зависимость оплаты от степени перевыполнения (невыполнения) норм трудовых затрат по основным и дополнительным показателям учета результатов труда. При перевыполнении (невыполнении) норм трудовых затрат оплата труда работника может изменяться **пропорционально, прогрессивно** (т. е. с опережением относительно степени выполнения норм труда) и **регрессивно** (с отставанием относительно степени выполнения норм труда).

При разработке систем оплаты в организации приходится одновременно решать две задачи. Во-первых, каждая система должна направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, каждая система оплаты должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как

личности. Все сказанное создает базу для деления систем оплаты на **поощрительные, принудительные и гарантирующие.**

Поощрительной следует считать систему оплаты, обеспечивающую в конкретных производственных условиях оптимальное решение двух указанных выше задач: достижения необходимых работодателю показателей трудовой деятельности и обеспечения работнику условий для самореализации в процессе трудовой деятельности на основе его личной заинтересованности в этом. Поощрительная система дает работнику возможность выбора степени своего участия в улучшении показателей.

Принудительные системы отличаются более высокой напряженностью труда, закладываемой часто уже в нормы трудовых затрат, и более высокой оплатой за их выполнение и перевыполнение.

Введение принудительных систем оплаты чаще всего диктуется не склонностью работодателя к авторитарному стилю управления рабочей силой, а необходимыми требованиями технологического процесса или очень жесткой конкуренцией на рынке сбыта продукции предприятия. Принудительная система в отличие от поощрительной нацеливает работника на достижение показателей, однозначно установленных работодателем на достаточно высоком (жестком) уровне, и не допускает каких-либо отклонений в низшую сторону. Если это происходит, то работник рассматривается как не отвечающий требованию работодателя.

Гарантирующие системы оплаты по своему организационному построению и характеристикам также весьма напоминают поощрительные, но их главная задача – не увязать заработную плату работника с какими-либо показателями, а обеспечить начисление ему оговоренной суммы через совокупность действующих на предприятии условий оплаты (тарифных ставок, расценок, доплат, надбавок, премий и т. п.).

Система государственных гарантий в Республике Беларусь включает в себя:

- 1) величину минимальной заработной платы;
- 2) величину размера тарифной ставки первого разряда Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь для работников бюджетной сферы;
- 3) республиканские тарифы оплаты труда – часовые и (или) месячные тарифные ставки (оклады), определяющие уровни оплаты труда для конкретных профессионально-квалификационных групп работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями;
- 4) размеры увеличения оплаты труда за работу в условиях, отличающихся от нормативных;
- 5) меры по поддержанию уровня реального содержания заработной платы, индексации заработной платы;

6) ограничения размеров удержаний из заработной платы, в том числе размеров налогообложения доходов;

7) государственный контроль и надзор за своевременностью выплат заработной платы и реализацию государственных гарантий в части ее размеров;

8) ответственность нанимателей за нарушение условий коллективного договора, соглашения по оплате труда.

Характерными чертами гарантирующих систем оплаты являются неконкретность или количественная неопределенность устанавливаемых показателей оценки трудовой деятельности, заниженность норм трудовых затрат, слабая организация учета показателей, невозможность работника в ряде случаев влиять на установленные для него показатели деятельности. В условиях рыночной экономики гарантирующие системы оплаты появляются, когда интересы работодателя отрываются от интересов собственника предприятия.

Практическое применение систем оплаты той или иной группы определяется многими обстоятельствами, но прежде всего зависит от того, что влияет на выбор основного показателя для учета результатов труда работника. Право выбора систем оплаты предоставлено работодателю, который в свою очередь должен или согласовать их с представителями профсоюзной организации предприятия (или с другими представителями работающих), или учесть мнение представителей. Работодатель обязан обеспечить и учет всех показателей, используемых в системе оплаты.

Основной фактор (условие), влияющий на выбор форм оплаты, – это допускаемая организацией производства степень детализации нормирования труда и форм его осуществления. Если по техническим и организационным условиям трудовой деятельности можно свести трудовые обязанности работника к выполнению ограниченного круга достаточно регламентированных операций, а результаты его работы при этом измерить количеством изготовленной (расфасованной, переработанной) продукции, то можно создать необходимые предпосылки для установления работнику норм времени на изготовление (фасовку, переработку) этой продукции (или норм выработки) и соответственно для применения *сдельных систем* заработной платы. Следует при этом иметь в виду, что установление названных норм не должно быть единственной регламентацией труда.

Вторым фактором, определяющим выбор форм оплаты труда, является рост уровня механизации и автоматизации работ, повышение требований к качеству продукции, предоставления услуг, приводящие к замене сдельной оплаты труда на повременную.

Третьим фактором, обуславливающим выбор форм оплаты труда, является степень потребности работодателя в увеличении (сокращении)

выработки продукции или увеличении объемов производимых работ. Однако следует учитывать, что, как показывает практика, на производстве не всегда имеется необходимость в увеличении выпуска продукции. Кроме того, сдельная оплата не всегда может быть использована как средство повышения производительности труда при сохранении объемов производства на прежнем уровне.

Четвертым фактором, влияющим на выбор форм оплаты труда, является трудоемкость нормирования труда и учета результативности труда.

В экономической литературе можно встретить еще одно условие выбора форм оплаты – *требование к качеству продукции, услуг, соблюдению технологических режимов и рациональному использованию ресурсов.*

Таким образом, общие условия применения сдельной и повременной оплаты труда должны способствовать улучшению практики выбора форм оплаты труда, повышению их экономической эффективности, установлению границ их использования на различных участках.

4.3 Тарифная система оплаты труда

4.3.1 Общие принципы построения тарифной системы

Тарифная система оплаты труда представляет собой совокупность нормативов, используемых для дифференциации и регулирования уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от квалификации, условий, тяжести и интенсивности труда, а также особенностей производства. Социально-экономическое значение тарифной системы состоит в том, что уже на уровне тарифной ставки (оклада), гарантированных работнику, достигаются зависимость размера оплаты от степени сложности выполняемых работ, условий труда, квалификации работника, соизмерение качества труда и дифференциация оплаты труда по этому признаку.

При организации оплаты труда применяют три основных элемента тарифной системы:

1) Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих;

2) Тарифно-квалификационные характеристики служащих;

3) Тарифные сетки и стартовые (минимальные) тарифные ставки.

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) и **Единый квалификационный справочник должностей служащих (ЕКСД)** представляют собой сборники, содержащие тарифно-квалификационные характеристики рабочих и служащих,

сгруппированные по производствам и видам работ независимо от того, на предприятиях какой отрасли эти производства и виды работ имеются.

На основе ЕТКС осуществляется тарификация работ и рабочих, то есть отнесение каждой работы (операции) к соответствующему тарифному разряду, а также присвоение рабочим тарифных разрядов, соответствующих их квалификационной подготовке. Тарифно-квалификационный справочник отражает особенность той или иной работы, ее сложность, точность и ответственность, учитывает уровень технической оснащенности и организации производства, передовой опыт и культурно-технический уровень рабочих. По каждому тарифному разряду, квалификации в справочнике указываются характеристики работ, которые должен уметь выполнять рабочий, примеры таких работ. Рабочий более высокого разряда должен уметь выполнять все работы, входящие в характеристику для рабочих низших разрядов этой же профессии.

Квалификационный тарифный разряд присваивается рабочим администрацией по согласованию с профсоюзом на основе средних тарифных разрядов работ по каждому рабочему месту, бригаде, участку.

Тарификация рабочих по сложности труда и квалификации осуществляется на двух уровнях. На первом уровне тарифицируются рабочие, не связанные с движением поездов, ремонтом подвижного состава и технических средств. На втором уровне тарифицируются рабочие, связанные с этими работами.

Тарификация служащих (руководителей, специалистов и технических исполнителей) осуществляется на основе **тарифно-квалификационных характеристик**, которые обеспечивают единство в определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований. Тарифно-квалификационные характеристики распространяются на работников всех предприятий отрасли. Одновременно определяются требования к необходимому профилю подготовки работников.

С целью установления должностных рангов и определения размеров оплаты труда проводится аттестация руководителей и специалистов. Увеличение ставок должностных окладов в пределах занимаемой должности также осуществляется в результате периодических аттестаций работников.

Тарифная сетка является важным элементом тарифной системы. Она устанавливает определенные соотношения в размерах тарифных ставок в зависимости от квалификации, сложности труда. Эти соотношения состоят из установленного числа разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, которые показывают, во сколько раз оплата труда соответствующего разряда больше оплаты работ, тарифицируемых по 1-му разряду.

Весь персонал предприятий железнодорожного транспорта, занятый в основной деятельности, оплачивается в соответствии с Единой тарифной сеткой (таблица 4.1), кроме рабочих локомотивных бригад и рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах. Оплата труда рабочих локомотивных бригад, выполняющих различные виды работ, и рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах и имеющих дело с разнообразными родами грузов, производится с учетом конкретных условий их труда.

Таблица 4.1 – Единая тарифная сетка по оплате труда работников

Разряд	Коэффициент	Разряд	Коэффициент	Разряд	Коэффициент
1	1	10	2,48	19	4,56
2	1,16	11	2,65	20	4,88
3	1,35	12	2,84	21	5,22
4	1,57	13	3,04	22	5,59
5	1,73	14	3,25	23	5,98
6	1,9	15	3,48	24	6,4
7	2,03	16	3,72	25	6,85
8	2,17	17	3,98	26	7,33
9	2,32	18	4,26	27	7,84

Все работники, занятые в основной деятельности железных дорог, разбиты на пять групп: рабочие, не связанные с движением поездов и ремонтом технических средств; рабочие, связанные с движением поездов и ремонтом технических средств; служащие – технические исполнители; специалисты; руководители.

Тарифная ставка (оклад) – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Исходной является тарифная ставка рабочего 1-го разряда первой группы (не связанной с движением поездов), тарифный коэффициент которого равен единице.

Тарифная ставка рабочего первого разряда определяется исходя из минимального размера оплаты труда, определенного в отрасли. Размер минимальной заработной платы является государственной социальной гарантией и должен устанавливаться на уровне стоимости потребительской корзины. Это очень важный элемент организации заработной платы.

Оплата труда работников, занятых в основной деятельности железных дорог, осуществляется на основе единых тарифных ставок и окладов, определяемых исходя из минимальной заработной платы, определенной в отрасли, и тарифных коэффициентов. Зная тарифную ставку рабочего 1-го

разряда и пользуясь тарифными коэффициентами, можно определить тарифные ставки для всех остальных разрядов квалификации.

Оплата труда руководителей, специалистов и технических исполнителей производится по месячным должностным окладам, размер которых определяется умножением минимальной заработной платы, установленной в отрасли, на тарифный коэффициент присвоенного разряда квалификации.

4.3.2 Повременная форма оплаты труда

Повременная заработная плата определяется не по конкретному результату работы, а по времени, которое работник отработает в данной организации. Данная форма оплаты труда является наиболее распространенной, она используется применительно к тем работникам, труд которых невозможно строго пронормировать, результаты нельзя точно учесть, а также в том случае, когда выработка продукции в количественном измерении не является решающим показателем. Повременная форма оплаты труда обладает важным положительным качеством с точки зрения наемных работников: она уменьшает степень риска необоснованных колебаний заработной платы, уменьшает степень социального напряжения, связанного с жестким измерением результата труда, характерного для сдельной формы оплаты труда. Вместе с тем повременная форма оплаты труда формирует основу определенного риска для предпринимателя: поскольку в этом случае заработок работников не связан с их производительностью, стимул к эффективной работе снижается. Для решения этой проблемы предпринимателями используются разнообразные системы прибавок к жалованию отличившимся работникам.

При повременной оплате *основной нормой труда* является единая, установленная законом продолжительность рабочего времени с перечнем трудовых обязанностей работника, которые он должен выполнить в течение этого времени с учетом сложившегося на предприятии разделения труда между работниками и определяемых организационно-техническими условиями производства. За выполнение этой нормы предусматривается определенная мера оплаты – *тарифная ставка*. Если работник отработал меньше времени, чем предусмотрено нормой, ему будет начислено меньше его тарифной ставки. Если отработанное работником рабочее время с конкретным содержанием трудовых обязанностей будет превышать установленную норму (при взаимном согласии на это работодателя и работника), то ему будет начислена оплата выше его тарифной ставки.

При повременной системе размер оплаты труда за определенный период зависит только от вида требований, предъявляемых к работнику на данном рабочем месте. При этом исходят из того, что в рабочее время работник

добивается в среднем нормальных результатов. Следовательно, повременная оплата ориентируется только на степень сложности труда, определенную путем расчета ценности труда или каким-либо иным способом.

При использовании повременной оплаты труда необходимо соблюдение *ряда требований* (условий). К числу наиболее общих из них относятся:

- строгий учет и контроль за фактически отработанным временем каждым работником;

- правильное присвоение рабочим-повременщикам тарифных разрядов (или окладов – в тех случаях, когда их труд оплачивается по месячным окладам) в строгом соответствии с их квалификацией и с учетом действительной сложности выполняемых ими работ, а также установление специалистам и служащим должностных окладов в строгом соответствии с действительно выполняемыми ими должностными обязанностями и с учетом личных деловых качеств каждого работника;

- разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работников, исключающих различную степень загрузки, а следовательно, и различный уровень затрат труда в течение рабочего дня;

- оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективное использование рабочего времени.

Повременная форма оплаты труда имеет две основные **разновидности**: простая повременная и повременно-премиальная.

Простая повременная система. По этой системе заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. По простой повременной системе оплачивается труд части рабочих-повременщиков, а также руководителей, специалистов и служащих.

По способу начисления заработной платы данная система подразделяется на три вида:

- почасовую,
- поденную,
- помесечную.

Соответственно им различают часовые, дневные и месячные нормы оплаты труда (тарифные ставки).

В целях повышения стимулирующего значения оплаты труда простая повременная система чаще применяется в сочетании с премированием работников за улучшение показателей их работы.

Повременно-премиальная система. По этой системе в заработную плату работника сверх тарифа (оклада или ставки) за фактически отработанное

время включается премия за конкретные достижения в труде по заранее установленным показателям.

4.3.3 Сдельная система оплаты труда

При сдельной оплате в качестве основной нормы труда выступает **норма выработки работника** (норма времени на единицу работы), которая также рассчитывается исходя из установленной законом продолжительности рабочего времени. За выполнение такой нормы (основной трудовой обязанности работника) он получает оплату в размере тарифной ставки. При ее невыполнении или перевыполнении начисленная работнику оплата будет соответственно ниже или выше тарифной ставки.

Сдельная оплата труда применяется обоснованно в тех случаях, когда:

- имеется количественный результат труда;
- количественный результат труда может быть измерен;
- существует необходимость увеличивать объемы производимой продукции или выполняемых работ (услуг);
- рост выработки вследствие сдельной оплаты труда исключает ухудшение качества продукции (работ, услуг), нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

При использовании сдельной оплаты труда необходимо соблюдение ряда требований (условий), в частности:

- хорошо поставленный учет количественных результатов труда;
- эффективная организация нормирования труда и правильная тарификация работ;
- строгий контроль за качеством продукции, работ, услуг;
- нормальная организация труда, исключая перебои в работе, простои, несвоевременную выдачу производственных заданий, нарядов, материалов, инструмента и т. п.;
- реальная возможность у работника увеличивать выпуск продукции (объемы выполняемых работ или услуг) по сравнению с установленными нормами.

При сдельной форме труд оплачивается на основе *сдельных расценок*. Сдельная расценка – величина производная, она определяется расчетным путем. При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, нормы оплаты труда (тарифных ставок, окладов) и норм выработки (норм времени). Сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

В зависимости от формы организации и оплаты труда сдельная оплата труда подразделяется на индивидуальную и коллективную.

Индивидуальная оплата труда возможна на работах, где труд каждого работника подлежит точному учету. Оплата зависит от количества изготовленной работниками годной продукции и сдельной расценки на единицу изделия. Если работник выполняет несколько различных видов работ (операций), оплачивается каждый их вид по установленным на них расценкам.

При *коллективной сдельной оплате труда* заработок каждого работника зависит от результатов работы всего коллектива (бригады, участка, цеха). Такая оплата основывается на пооперационных (индивидуальных) или на коллективных (комплексных) расценках. При этом коллективные сдельные расценки рассчитываются на основе пооперационных или укрупненных и комплексных норм. Распределение коллективного заработка между отдельными работниками не должно быть уравнильным, необходимо учитывать личный вклад каждого в общие результаты труда коллектива.

Сдельная форма оплаты труда имеет несколько разновидностей, которые отличаются друг от друга способом подсчета заработка:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

Прямая сдельная форма оплаты труда. По этой системе заработок начисляется работнику по заранее установленной расценке за каждую единицу качественно произведенной продукции (выполненной работы, услуги). Фактический сдельный заработок ($Z_{сд}$) рабочего при прямой индивидуальной оплате определяется суммированием произведений соответствующей сдельной расценки ($P_{сд}$) на фактическую выработку (V) по каждому виду выполненных работ за расчетный период:

$$Z_{сд}^{прям} = \sum V \cdot P_{сд}, \quad (4.1)$$

Из приведенной формулы видно, что индивидуальная прямая сдельная система оплаты труда довольно проста, понятна и эффективна, так как по ней сразу видна связь заработка с выработкой, что повышает заинтересованность работника в увеличении последней, а следовательно, и в росте производительности труда. Но реальное воздействие этой системы на рост производительности труда будет оказываться только тогда, когда соблюдаются все перечисленные выше условия.

Заинтересовывая рабочих в росте своей индивидуальной выработки, эта система слабо стимулирует их в достижении высоких показателей той

смены, бригады, участка, цеха, где они работают. Поэтому прямая индивидуальная сдельная система оплаты труда чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих для коллектива, так и конкретных индивидуальных количественных и качественных показателей работы.

Сдельно-премиальная форма. По этой системе рабочему-сдельщику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется премия за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующим на предприятии положением о премировании. При индивидуальной организации труда рабочих следует премировать за их личные достижения в труде.

Сдельно-прогрессивная форма. По этой системе труд рабочего в пределах установленной исходной нормы оплачивается по основным одинарным расценкам, а сверхустановленной исходной нормы (а иногда в течение твердо определенного срока) – по повышенным расценкам.

В рамках этой системы разрабатывается специальная шкала, устанавливающая степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня превышения исходной нормы. Основные показатели, характеризующие шкалу, – число ступеней изменения сдельных расценок и ее крутизна (т. е. степень возрастания расценок). Считается, что наиболее эффективна шкала с одной-двумя ступенями и достаточно высоким уровнем превышения сдельных расценок (например, в 1,5–2 раза), материально заинтересовывающих рабочих в увеличении выработки.

Срок, на который вводится сдельно-прогрессивная система оплаты труда, устанавливается в каждом конкретном случае администрацией предприятия по согласованию с соответствующими выборными профсоюзными органами исходя из производственной необходимости, т. е. эту систему целесообразно применять только на «узких» участках производства, временно, с предварительным экономическим обоснованием ее введения.

Коллективная система оплаты труда – оплата, в основе которой лежит учет общих коллективных результатов труда.

Применение коллективных систем оплаты труда целесообразно в случае, если объединение работников в коллектив обусловлено технологически, т. е. для выполнения одного технологического комплекса работ необходимы совместные усилия работников, а конечный результат производства является непосредственным результатом труда этих работников.

Существуют следующие коллективные формы и системы оплаты труда за конечные результаты труда:

- коллективная сдельная;
- аккордная;

- косвенно-сдельная;
- коллективная повременная оплата с премированием рабочих, занятых ремонтом и обслуживанием оборудования.

Косвенная сдельная система. Данная система применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих основные технологические процессы, и именно для той их категории, от темпа и качества работы которых действительно зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих. Исходя из такого подхода, размер заработка рабочих, оплачиваемых по этой системе, ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых ими основных рабочих.

Поскольку обслуживаемые основные рабочие зачастую выполняют разные работы и имеют различные производственные задания (или различные нормы выработки), косвенные сдельные расценки определяют дифференцированно по каждому объекту обслуживания. При этом в качестве последних могут быть индивидуальные или бригадные рабочие места основных рабочих. С наибольшей эффективностью косвенная сдельная система применяется в тех случаях, когда заработок обслуживающего рабочего ставится в прямую зависимость от выполнения основными рабочими производственных заданий, а не норм выработки, так как последние легко перевыполняются вследствие не всегда высокого их качества, что приводит к необоснованному завышению заработной платы.

Аккордная система. Сущность данной системы оплаты труда заключается в том, что по ней размер оплаты устанавливается не за каждую производственную операцию (работу) в отдельности, а за весь комплекс работ.

Применяется аккордная система чаще всего в строительстве, в сельском хозяйстве, когда надо стимулировать рост производительности труда и сокращение сроков выполнения работ.

Для определения общей суммы оплаты по аккордной системе (наряду) обычно составляется калькуляция, в которой указываются:

- полный перечень всех работ (операций), входящих в общее аккордное задание;
- объемы работ (операций);
- общая стоимость выполнения всех работ (операций);
- общий размер оплаты за выполнение аккордного задания, определяемый путем суммирования стоимости каждого вида работ (операций), входящих в общее аккордное задание.

Распределение общего заработка коллектива (бригады), работающего по аккордному наряду, между его членами осуществляется в порядке, применяемом при коллективной сдельной оплате труда.

Премирование при аккордной оплате труда производится, как правило, за сокращение сроков выполнения аккордного задания при условии качественного выполнения работ.

Недостатки (недоделки), допущенные бригадой или отдельными рабочими в процессе выполнения аккордных работ, должны устраняться этими рабочими без дополнительной оплаты.

В случае, когда время выполнения работ превышает платежный период, окончательный расчет по наряду за аккордную работу осуществляется после окончания и приемки всех работ по наряду. Промежуточные выплаты производятся за фактически выполненные в данном расчетном периоде работы (без начисления премии).

Так как аккордная система является разновидностью сдельной оплаты труда, при ее введении необходимо учитывать основные условия применения последней.

4.4 Бестарифные системы оплаты труда

В настоящее время активно разрабатываются и используются так называемые «прогрессивные» системы оплаты труда, включающие все факторы мотивации. Другими словами, в этих разработках материальное вознаграждение сочетается с социально-психологическими и организационно-административными факторами (признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, делегированием полномочий, власти, привилегий, обеспечением интересной работой, продвижением по службе, созданием благоприятных условий труда и т. п.).

«Бестарифный» (распределительный) вариант организации заработной платы ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы трудового коллектива. Поэтому применять данную систему можно только там, где:

- имеется возможность точно учесть эти конечные результаты;
- есть условия для общей заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы трудового коллектива;
- члены трудового коллектива достаточно хорошо знают друг друга и полностью доверяют своим руководителям.

Такую систему оплаты труда применяют, как правило, относительно небольшие коллективы с устойчивым составом работников, включая руководителей, специалистов и служащих.

В 80-е годы XX века в теории стимулирования (в ряде случаев и на практике) все более прочно утверждается **концепция «сопоставимой ценности работы»**. Имеются различные толкования этой концепции, однако ее смысл заключается в выборе метода установления оплаты труда

на базе количественной оценки всех работ с помощью системы балльной оценки, учитывающей квалификацию, напряженность, ответственность и условия труда. Все работы с одинаковой балльной оценкой должны компенсироваться одинаковой заработной платой. Исходной предпосылкой является предположение о возможности сопоставления с помощью системы балльной оценки разнородных по содержанию работ и установления научно обоснованного соотношения в их оплате.

Сущность одного из вариантов бестарифной системы заключается в следующем:

1 Уровень оплаты труда работника полностью зависит от фонда заработной платы, начисленного по коллективным результатам труда (в этом качестве «бестарифные» системы принадлежат к классу коллективных систем оплаты труда).

2 Каждому работнику присваивается постоянный (относительно постоянный) коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень и определяющий в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда. При этом учитываются данные о предыдущей трудовой деятельности работника или группы работников, относимых к этому квалификационному уровню (ККУ – коэффициент квалификационного уровня – это своего рода базовый коэффициент трудового участия, применяемый в коллективных системах оплаты труда).

3 Каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия (КТУ) в текущих результатах деятельности, дополняющий оценку его квалификационного уровня (по содержанию напоминает механизм определения фактического коэффициента трудового участия на основе «базового» в бригадных системах распределения заработка).

При «бестарифной» системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не сопровождается параллельным установлением ему соответствующей тарифной ставки или оклада, т. е. заранее конкретный уровень оплаты труда работнику неизвестен.

Понятие *квалификационного уровня* в «бестарифной» системе оплаты труда шире, чем общепринятое понимание квалификационного разряда у рабочих или должностной категории у специалистов, руководителей и служащих.

Другой вариант «бестарифной» системы оплаты труда вместо двух коэффициентов (ККУ и КТУ) предусматривает определение одного сводного коэффициента оплаты труда ($K_{\text{сот}}$). Механизм расчета сводного коэффициента распределения учитывает как факторы квалификационного уровня работника, так и факторы результативности его работы и отношения к труду в конкретном расчетном периоде. При этом различают две разновидности построения «бестарифной» системы:

- *первая разновидность* в своей основе имеет определение диапазона различий в индивидуальных результатах труда и построение так называемых «вилок соотношений в оплате труда разного качества» (BCOT PK);

- *вторая разновидность* предполагает балльную оценку зарплатообразующих факторов с учетом их значимости и определение соотношений в оплате на основе полученной балльной оценки.

Рассмотренные выше системы применяются, в основном, для стимулирования труда рабочих и служащих, при относительно неизменных внешних факторах. Для оплаты труда категорий работников, связанных с оказанием услуг (продажа товара, оформление документов на перевозки, страхование и т. д.), применяются различные виды бестарифных систем, в основу которых положен определенный процент от суммы оказываемых услуг.

Комиссионные, или система стимулирования продаж, является особой разновидностью сдельной формы заработной платы и играет большую роль в управлении любого предприятия. В рыночной экономике, как известно, выживают только те предприятия, чья продукция находит сбыт, поэтому управлению продажами и стимулированию персонала, занятого продажами, уделяется повышенное внимание.

В основе стимулирования работников отдела сбыта (реализации, продаж) лежит простой принцип – установление прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации. Традиционно понятие комиссионных ассоциируется с определенным процентом от суммы реализации, который получает работник, продавший товар. Существует множество других методов, увязывающих оплату труда работников отдела продаж с результативностью их деятельности. Выбор метода зависит от того, какие цели преследует предприятие, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка, культурных особенностей страны и других факторов.

Комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации устанавливаются, как правило, в ситуации, когда предприятие стремится к максимальному увеличению общего объема продаж. Если предприятие имеет несколько видов продукции и заинтересовано в усиленном продвижении одного из них, оно может устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида изделий. Ориентируя продавца на увеличение объема продаж, метод фиксированного процента делает его абсолютно безразличным к другим аспектам реализации – цене за единицу, марже за единицу и марже по всему контракту, условиям платежа и т. д. Эти факторы учитываются другими методами определения комиссионных:

- *фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу*. Этот метод ориентирует на реализацию максимального числа единиц продукции

и используется, когда компания стремится увеличить загрузку производственных мощностей;

- *фиксированный процент от маржи по контракту.* При такой системе оплаты работники отдела продаж стараются реализовать продукцию по максимально высокой цене за единицу, чтобы добиться максимально высокой маржи (разница между продажной ценой и издержками). Этот метод используется при ориентации компании на максимизацию прибыли в текущий момент и при невозможности увеличить число продаваемых единиц продукции;

- *фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет продающей организации.* Этот метод заинтересовывает агента по продажам в заключении контракта с максимально благоприятными для продавца условиями платежа. Он используется компаниями, испытывающими сложности со сбором дебиторской задолженности, а также в условиях высокой инфляции;

- *выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.* Этот метод ориентирует работников отдела продаж на выполнение плана, что обеспечивает стабильность в работе всей компании.

В реальной жизни предприятия заинтересованы, как правило, во всех или нескольких аспектах реализации – объеме, прибыльности, количестве проданных единиц, условиях платежей, поэтому вознаграждение работников отдела продаж определяется на основе учета не одного фактора, а нескольких.

Ставка трудового вознаграждения. Данная система оплаты труда основана на тех же принципах, что и комиссионная оплата труда, и применяется на малых предприятиях, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг.

Суть системы заключается в том, что для работников, непосредственно оказывающих услуги, размер ставки может устанавливаться как фиксированный процент от суммы платежей (например, 35–45 %), поступивших предприятию от его контрагентов в результате работы, выполненной конкретным исполнителем.

При наличии систематических претензий клиентов к выполняемой работе руководитель предприятия может уменьшить работнику размер ставки трудового вознаграждения или перевести его на другую систему оплаты труда.

Система «плавающих окладов». Существует множество вариантов и разновидностей системы оплаты труда, основанной на «плавающих окладах». Например, оклады руководителей или специалистов могут формироваться в процентах от фактической прибыли. Суть другого варианта системы «плавающих окладов» состоит в том, что по результатам

работы за месяц (хуже или лучше) в следующем месяце образуются новые должностные оклады (соответственно больше или меньше).

4.5 Экономическая мотивация стимулирования труда

Воздействие на материальную заинтересованность работников посредством систем оплаты является одним из основных принципов организации заработной платы в современной экономике.

Рыночная модель организации заработной платы предполагает четкое разделение функций между собственником средств производства (индивидуальным или акционерным владельцем предприятия) и наемным работником в обеспечении ее действия. Первый материально заинтересован в положительных результатах работы предприятия, в его укреплении и развитии. Он определяет техническую политику, изучает рыночную конъюнктуру, устанавливает, что и в каком объеме нужно производить, по какой цене и кому продавать и др. Наемный работник же отвечает лишь за результаты собственного труда, который ему обязаны оплатить независимо от того, каковы результаты деятельности предприятия в целом. Таким образом, в рыночной модели организации заработной платы *на первом плане стоит личная заинтересованность работника в результатах своего труда*. Но это не означает, что интересы предприятия (собственника средств производства) и общества (государства) не оказывают влияния на организацию заработной платы. Просто в рыночной экономике они не носят такого самодовлеющего характера, как при централизованно регулируемой директивной экономике.

Представленные выше системы оплаты труда, за исключением сдельно-премиальной и сдельно-повременной, представляют собой схемы организации основной части заработной платы. Однако практика хозяйственной деятельности как в прежней экономической модели, так и в нынешней выработала большое разнообразие поощрительных систем, которые можно применять в конкретных производственных условиях – каждую в отдельности или в сочетании друг с другом.

Если администрация знает специфические особенности каждой поощрительной системы и имеет определенный опыт их применения, то она сможет выбрать наиболее подходящий для нее вариант.

Практикой выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных.

1 Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2 Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3 Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше, но реже или чаще, но меньше).

4 Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные.

5 Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

6 Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.

7 Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Поощрительные системы оплаты прежде всего следует различать по их целевому назначению, определяющему как форму, так и содержание механизма взаимосвязи поощрительной оплаты с основным заработком. С этой точки зрения можно выделить несколько основных групп поощрительных систем.

1 *Системы, увязывающие основную оплату с уровнем выполнения и перевыполнения показателей, выходящих за пределы основной нормы труда работника.* К ним относятся различные премии за текущие результаты работы. Эти виды поощрения являются наиболее распространенными как по охвату работников, так и по удельному весу в заработной плате. Их отличительная особенность состоит в том, что они, как правило, имеют четкие количественные параметры, позволяющие контролировать уровень начисляемой заработной платы как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Более того, они, если заранее известны работнику, позволяют ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться такого уровня заработка, который его устраивает.

Предприятия имеют полную самостоятельность в организации премирования за текущие результаты деятельности.

Премирование – это экономический метод стимулирования заинтересованности работников в решении различных хозяйственных задач. Впервые было введено в 1918 г. для работников тульских заводов в целях поощрения за увеличение производства боеприпасов для борьбы с иностранной интервенцией и силами контрреволюции. На всех последующих этапах социалистического строительства использовалось для поощрения за решение насущных задач народного хозяйства.

В индустриально развитых странах премирование получило широкое распространение только в 70–80-е гг. Премии в этих странах приобретают

все большую роль как средство преодоления двух основных недостатков традиционной для них системы оплаты труда (основанной на определении рыночной цены рабочего места): слабой зависимости величины вознаграждения от результатов труда работника и отсутствия прямой связи размеров вознаграждения отдельного работника с результатами деятельности подразделения и всего предприятия.

То есть зарубежные компании выплачивают два основных вида премий (часто объединенных в одну премию):

- по результатам работы предприятия в целом;
- результатам работы самого работника.

Таким образом, в странах с развитой рыночной экономикой премия, как и в странах СНГ, представляет собой дополнительное вознаграждение, выплачиваемое работнику лишь в определенных случаях. По своему смыслу премия – это не ординарное вознаграждение, а поощрение особых достижений.

Премияльная система – это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся в постоянном взаимодействии и образующих целостный порядок выплаты премий. В число основных элементов премиальной системы в странах СНГ традиционно входят:

- стимулируемые задачи производства;
- показатели и условия премирования;
- размеры премий;
- источники выплат премий;
- круг поощряемых работников;
- период премирования;
- порядок начисления премий;
- распределение премий между коллективами и отдельными работниками;
- максимальные размеры премий;
- порядок выплаты премий отдельному работнику.

Конкретной формой выражения премиальной системы является положение о премировании. На практике премиальная система предприятия может иметь несколько положений, что определяется конкретными задачами и условиями стимулирования труда. Положения, относящиеся к одной премиальной системе, содержат элементы, характеризующие ее принципиальные черты. Отдельный работник может премироваться по нескольким премиальным системам.

2 Системы, увязывающие основную оплату с личными деловыми качествами работника, уровнем его профессионального мастерства, его индивидуальными качествами, его отношением к работе. К ним относятся, прежде всего, **доплаты и надбавки** стимулирующего характера: за профессиональное мастерство, совмещение профессий (должностей),

расширение норм (зон) обслуживания, выполнение прежнего или большего объема работ (услуг) меньшей численностью работников.

Как правило, эти виды поощрения охватывают небольшой круг тех работников, которые достигают более высокого устойчивого уплотнения своего рабочего времени или высоких профессиональных показателей, не отмечаемых другими поощрительными системами, или активно участвуют в коллективной работе, способствуя тем или иным образом получению более высокого коллективного результата, который всегда должен цениться выше отдельных индивидуальных достижений.

Отличительная особенность доплат и надбавок как вида поощрения состоит в том, что они не имеют четких количественных зависимостей между результатами труда каждого работника и размером его вознаграждения. Чаще всего эта связь устанавливается на уровне принципа, а не точного количественного соизмерения. Например, даже в случае поощрения работника за совмещение профессий, когда объем поощрения, распределяемый между теми, кто будет выполнять совмещаемую работу, известен (100%-ная норма оплаты труда по совмещаемой работе), то остается чаще всего неизвестным или трудно учитываемым объем загрузки по основной работе работников, берущихся совмещать профессии.

В прежней экономической системе через механизм доплат и надбавок стимулировались не только личные деловые качества работников, но и длительность их работы в какой-либо сфере деятельности (стажевые надбавки), компенсировалась работа в условиях труда, отличающихся от нормальных (доплаты за условия труда), решался ряд других задач. Предприятия имеют дело с довольно разветвленной системой доплат и надбавок, доставшихся им от прежней экономической системы.

Все действующие доплаты и надбавки (их более 50 наименований) подразделяются на две большие группы:

- 1) доплаты и надбавки, не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности;
- 2) доплаты и надбавки, применяемые в определенных сферах приложения труда.

В первую группу входят, например, доплаты за работу в сверхурочное время, за работу в выходные и праздничные дни; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня и т. д.

Вторая группа доплат и надбавок подразделяется на три подгруппы. В *первую подгруппу* включаются доплаты и надбавки **за совмещение профессий** (должностей), выполнение обязанностей отсутствующего работника, специалистам за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации, бригадирам из числа рабочих, не освобожденных от основной работы: за ведение делопроизводства, бухгалтерского учета и т. д.

Вторая подгруппа включает доплаты, связанные с **особым характером выполняемой работы** (сезонностью, отдаленностью и т. п.) и выплачиваемые за многосменный режим работы, за дни отдыха (отгулы), предоставляемые за работу сверхнормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ, а также надбавки к заработной плате за разъездной характер работы и т. д.

Третья подгруппа объединяет доплаты за **интенсивность труда** рабочим на конвейерах, поточных и автоматических линиях: за работу в ночное время, работу с тяжелыми (вредными) и особо тяжелыми (особо вредными) условиями труда рабочим, мастерам, начальникам участков, цехов, другим специалистам и служащим – при их постоянной занятости (не менее 60 % времени) на участках, в цехах и на производстве, где более половины рабочих получают доплаты за неблагоприятные условия труда, и т. п.

Стимулирующие доплаты и надбавки предназначены для интенсификации труда работников в пределах их рабочего дня за счет расширения профессионального (или должностного) профиля и представляют собой одну из форм денежного содержания.

Доплаты, компенсационного характера обусловлены тем, что многие предприятия с их помощью пытаются закрепить или привлечь работников (например, доплата за дни отдыха (отгулы), которая предоставляется за работу сверхнормальной продолжительности при вахтовом методе организации работ). Доплаты компенсационного характера, связанные с условиями труда и работой в ночное время, являются наиболее распространенными. В настоящее время предприятиям дана полная самостоятельность как в определении размеров этих выплат, так и в выборе компенсации – в виде процентного (долевого) отчисления к тарифной ставке или абсолютной, т. е. в рублях, выплаты за каждый час работы.

3 Системы, увязывающие основную заработную плату работника или группы работников с какими-либо определенными достижениями, не носящими систематического характера, или с какими-либо общими коллективными результатами работы в течение определенного, достаточно длительного календарного периода (полугодие, год). Это различные единовременные премии и вознаграждения: единовременные премии за выполнение особо важных производственных заданий, за победу в производственном соревновании, вознаграждение по итогам деятельности предприятия за год (или полугодие, квартал) и т. п.

Отличительная особенность таких видов поощрения состоит в их гибкости. Они, как правило, не превращаются в механическую прибавку к заработной плате. В то же время при их применении работодатель никак не взаимосвязан с работниками. Единовременные поощрения чаще всего вызывают благоприятную реакцию со стороны работников и почти всегда

окупаются (за исключением, может быть, годового вознаграждения, которое должно быть достаточно хорошо продуманным и организованным, чтобы работник в течение всего года активно работал на высокий конечный результат).

Потребность в единовременных поощрениях была на предприятиях всегда. Даже при самой жесткой централизации условий оплаты в распоряжение руководителей выделялись определенные денежные средства для единовременного поощрения работников. До 1965 г. единовременные премии выплачивались из фонда директора и фонда мастера. Затем основным источником единовременных премий и вознаграждений стал фонд материального поощрения, формируемый за счет прибыли. Дополнительно на многих предприятиях сохранилось и поощрение из фонда мастера. С образованием фонда материального поощрения на предприятиях возникли три новых вида единовременных премий и вознаграждений.

Основным было вознаграждение *по итогам деятельности коллектива за год*, имеющее целью увязать заработную плату работников с конечными результатами деятельности предприятия за достаточно длительный период. Годовое вознаграждение материализовало идею о наличии у трудового коллектива и каждого его члена особого коллективного интереса, свойственного сохозяину общенародной собственности и побуждающего его приумножать богатство предприятия.

Вторым важным в моральном отношении видом поощрения, активно разрабатываемым с помощью партийных и профсоюзных организаций, было *поощрение победителей внутрипроизводственного социалистического соревнования*. Различных форм такого соревнования было довольно много, итоги их подводились сравнительно часто и премии вручались достаточно регулярно. Однако формализм, господствовавший в организации соревнования, нередко приводил к тому, что поощрялись далеко не те, кто действительно заслуживал поощрения, к тому же при поощрении обычно имело место уравнильное распределение премий, что приводило к получению их в незначительных размерах.

Третий вид распространенных на предприятии форм поощрения – поощрение работников *за выполнение особо важных производственных заданий*. Чаще всего к таким заданиям относилось привлечение к работе в выходные дни или сверхурочно в периоды «штурма» в целях выполнения плана в последней декаде месяца.

Вывод. Главными направлениями *совершенствования организации заработной платы* являются: усиление стимулирования повышения квалификации и профессионального роста всех категорий работников; пересмотр и упорядочение выплаты надбавок, доплат, вознаграждений; оптимизация соотношений тарифа и переменной части заработной платы;

сочетание централизованной регламентации и самостоятельности предприятий железнодорожного транспорта.

4.6 Пример выбора оптимальной формы оплаты труда

Исходные данные. Службе управления персоналом поставлена задача провести анализ мероприятий по стимулированию труда работников предприятия и выбрать наилучший способ организации оплаты и стимулирования труда.

Рабочему 6-го разряда установлена дневная норма выработки 300 деталей. Сложность работ – 6-й разряд. Фактически ежедневно он изготавливает 415 деталей.

Требуется. Рассмотреть различные системы оплаты труда работников предприятий и на основе исходных данных определить:

а) тарифная форма: тарифный заработок рабочего на основе тарифной сетки и тарифной ставки первого разряда (принять 128 860 рублей);

б) тарифная повременная форма: тарифный заработок рабочего при условии, что месячный фонд рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе – 168 часов, а отработано работником 22 дня;

в) сдельная форма: сдельную расценку и сдельную заработную плату рабочего;

г) сдельно-премиальная форма: сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника, если за выполнение плана установлена премия в размере 20 % от сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2 %;

д) сдельно-прогрессивная форма: сдельный заработок рабочего, если при изготовлении изделия введена специальная шкала расценок за перевыполнение плана (таблица 4.2);

Таблица 4.2 – Шкала расценок за выполнение норм работы

Процент выполнения норм	Расценка за выполнение норм, % к расценке, принятой за исходную
До 110	100
110–120	130
120–150	150
Свыше 150	200

е) бестарифная система оплаты труда: определить заработок работника по его трудовому рейтингу, составляющие рейтинга приведены в таблицах 4.3, 4.4. Коэффициент значимости работника принимается равным тарифному коэффициенту; плановый единый фонд оплаты труда – 100 тыс.

р., отчисления в страховой фонд 25 %; суммарный рейтинг работников – 250.

Таблица 4.3 – Шкала коэффициента образовательного уровня

Уровень образования	Коэффициент
Среднее (11 классов)	0,8
Профессиональное образование (ПТУ)	0,9
Среднее техническое (техникум)	1,1
Высшее	1,2
Магистратура, аспирантура	1,3
Кандидат наук	2,0

Таблица 4.4 – Шкала коэффициентов, отражающая опыт работы

Стаж, лет	До 3	3–5	5–10	10–15	15–20	20–25
Коэффициент	0,1	0,3	0,8	1,05	1,3	1,55

Произведем расчет заработной платы работника при различных системах оплаты труда.

Тарифная простая форма оплаты труда. При тарифной системе заработная плата работнику рассчитывается как произведение коэффициента тарифного разряда, к которому отнесена выполненная работа, и ставки первого тарифного разряда:

$$Z_{\text{тар}} = \kappa_{\text{тар}} C_{\text{тар}} \quad (4.2)$$

Работник выполнял работу 6-го разряда сложности, тогда по таблице 4.1 тарифный коэффициент равен 1,9. Тарифная ставка первого разряда равна 128 860 рублей (по заданию). Тогда заработная плата работника за месяц

$$Z_{\text{тар}} = 1,9 \cdot 128860 = 244834 \text{ р.}$$

Тарифная повременная форма. При данной системе заработная плата работника определяется исходя из часовых тарифных ставок и фактически отработанного работником времени. Часовая тарифная ставка определяется исходя из месячного календарного фонда рабочего времени и ставки первого разряда:

$$C_{\text{тар}}^{\text{час1}} = \frac{C_{\text{тар}}}{\Phi_{\text{мес}}} = \frac{128860}{168} = 767,024 \text{ р.} \quad (4.3)$$

Часовые тарифные ставки для других разрядов определяются произведением часовой тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент. Тогда для шестого разряда сложности работ

$$C_{\text{тар}}^{\text{час6}} = C_{\text{тар}}^{\text{час1}} \kappa_{\text{тар}} = 767,024 \cdot 1,9 = 1457,35 \text{ р.}$$

Так как работник работал при 40-часовой рабочей неделе, то продолжительность смены составляет 8 часов. Работник отработал 22 дня, тогда заработная плата

$$Z_{\text{тар}}^{\text{час}} = 1457,35 \cdot 8 \cdot 22 = 256492 \text{ р.}$$

Как видно из расчетов, заработная плата при повременной форме оплаты труда оказалась незначительно выше, чем при простой тарифной системе. Это связано с тем, что работник за месяц отработал больше рабочих дней, чем положено по календарному фонду ($168/8 = 21$ день).

Основным достоинством простой тарифной и повременной формам оплаты труда является простота расчетов. Главный недостаток – нет учета нормы выработки продукции. Поэтому такие системы применяют, в основном, для оплаты труда служащих и руководителей в совокупности с премиальными доплатами.

Прямая сдельная форма оплаты труда. Для определения заработной платы сначала производится расчет сдельной расценки – цены изготовления одной детали. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле

$$P_{\text{сд}} = \frac{C_{\text{тар}}^{\text{час}} T_{\text{см}}}{V_{\text{шт}}^{\text{пл}}}, \quad (4.4)$$

где $C_{\text{тар}}^{\text{час}}$ – часовая тарифная ставка i -й сложности (6-го разряда);

$T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены (восемь часов);

$V_{\text{шт}}^{\text{пл}}$ – плановая дневная норма выработки (300 деталей).

Тогда сдельная расценка на изготовление одной детали

$$P_{\text{сд}} = \frac{1457,35 \cdot 8}{300} = 38,86 \text{ р./шт.}$$

Определим общую сумму сдельного заработка с учетом, что рабочий отработал 22 дня:

$$Z_{\text{сд}} = \sum P_{\text{сд}} \cdot V_{\text{шт}}^{\text{факт}} = 38,86 \cdot 415 \cdot 22 = 354791,8 \text{ р.} \quad (4.5)$$

Определим удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате:

$$\alpha = \frac{Z_{\text{тар}}^{\text{час}}}{Z_{\text{сд}}} \cdot 100 = \frac{256492}{354791,8} \cdot 100 = 72,3 \text{ \%}. \quad (4.6)$$

Таким образом, сдельная форма оплаты труда позволяет стимулировать работников, так как она напрямую зависит от количества изготовленной продукции. Недостаток сдельной формы оплаты заключается в том, что

стремясь повысить фактическую норму выработки, работник может допускать браки, то есть необходимо вводить службы контроля качества.

Сдельно-премиальная форма оплаты труда. При данной форме работнику кроме основного сдельного заработка выплачивается определенный процент премии за перевыполнение норм. Заработная плата состоит из двух частей – прямой сдельной и премии:

$$Z_{\text{сд}}^{\text{прем}} = Z_{\text{сд}} + \text{Пр} . \quad (4.7)$$

По условию задачи премия выплачивается в размере 20 % от сдельного заработка и за каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2 %.

Определяем уровень выполнения плана:

$$\beta = \frac{V_{\text{шт}}^{\text{факт}}}{V_{\text{шт}}^{\text{пл}}} \cdot 100 = \frac{415}{300} \cdot 100 = 138 \% . \quad (4.8)$$

План перевыполнен, значит работнику будет выплачиваться премия в размере

$$\text{Пр} = 0,23Z_{\text{сд}} + 0,02(\beta - 100)Z_{\text{сд}} = Z_{\text{сд}}[0,2 + 0,02(\beta - 100)] . \quad (4.9)$$

Определим размер премии и заработок работника:

$$\text{Пр} = 354791,8[0,2 + 0,02(138 - 100)] = 340600,1 \text{ р.};$$

$$Z_{\text{сд}}^{\text{прем}} = 354791,8 + 340600,1 = 695391,9 \text{ р.}$$

Таким образом, премия составляет 96 % от суммы сдельного заработка, поэтому для снижения затрат работодателя необходим обоснованный расчет плановых норм выработки и системы премирования за переработку.

Сдельно-прогрессивная форма оплаты труда. При данной форме оплаты предусмотрено повышение сдельной расценки за изготовление одной детали при перевыполнении плановых норм на определенный процент. Для расчета заработной платы определяют сдельные расценки по диапазонам прогрессивной шкалы и количество деталей, лежащих в данном диапазоне. Сдельная расценка при выполнении норм $P_{\text{сд1}} = 38,86$ р. (согласно формуле (4.4)). Расценки при превышении уровня выполнения норм корректируются на предусмотренный положением коэффициент (см. таблицу 4.2), тогда последующие (за исходной) расценки при выполнении норм выработки составят:

а) до 120 %

$$P_{\text{сд2}} = 38,86 \cdot 1,3 = 50,52 \text{ р.};$$

б) до 150 %

$$P_{\text{сд3}} = 38,86 \cdot 1,8 = 69,95 \text{ р.};$$

в) свыше 150 %

$$P_{\text{сд4}} = 38,86 \cdot 2,0 = 77,72 \text{ р.}$$

Результаты расчета заработной платы сведем в таблицу 4.5.

Таблица 4.5 – Расчет заработной платы при сдельно-прогрессивной форме

Процент перевыполнения плана	Сдельная расценка $P_{\text{сд}}$, р. /шт.	Диапазон изготовленных деталей, шт.	Фактическая выработка $V_{\text{факт}}$	Заработная плата $P_{\text{сд}} \cdot V_{\text{факт}} \cdot p$.
До 110	38,86	330	330	12 823,80
110–120	50,52	330–360	30	1 515,60
120–150	69,95	360–450	55	3 847,25
Свыше 150	77,72	>450	0	0
Итого за смену			415	18 186,65
Итого за месяц (22 дня)				400 106,30

Сдельно-прогрессивная форма оплаты применяется обычно на короткий срок, когда необходимо быстро увеличить объемы выпуска продукции. К недостаткам данной формы оплаты можно отнести сложность расчетов и сложность разработки обоснованной шкалы прогрессивных расценок.

Бестарифная система оплаты труда. Рассмотрим одну из форм бестарифной системы – оплата по *трудомеру* работника. Рейтинг работника определяется как произведение коэффициентов образования (κ_o), стажа работы ($\kappa_{\text{стаж}}$) и значимости ($\kappa_{\text{зн}}$):

$$R = \kappa_o \kappa_{\text{стаж}} \kappa_{\text{зн}}. \quad (4.10)$$

Пусть работник имеет среднее техническое образование ($\kappa_o = 1,1$ (см. таблицу 4.3), проработал на предприятии 10 лет ($\kappa_{\text{стаж}} = 0,8$ (см. таблицу 4.4)) и является специалистом 6-го разряда – коэффициент значимости ($\kappa_{\text{зн}} = 1,9$ (см. таблицу 4.1)). Тогда рейтинг работника

$$R = 1,1 \cdot 0,8 \cdot 1,9 = 1,672.$$

Зарплата каждого работника рассчитывается по формуле

$$Z_{\text{бестариф}} = R B_{\text{зн}} \kappa_{\text{кт}} \kappa_{\text{стр}} \kappa_{\text{врем}}, \quad (4.11)$$

где $B_{\text{зн}}$ – базовая заработная плата работников предприятия,

$$B_{\text{зн}} = \frac{E_{\text{ФОТ}}}{\sum R}; \quad (4.12)$$

$\kappa_{\text{кт}}$ – коэффициент качества труда;

$\kappa_{\text{стр}}$ – коэффициент страхового фонда;

$\kappa_{\text{врем}}$ – коэффициент, учитывающий отработанное время,

$$K_{\text{врем}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{пл}}} ; \quad (4.13)$$

$\Phi_{\text{факт}}$ – фактический фонд рабочего времени;

$\Phi_{\text{пл}}$ – плановый фонды рабочего времени.

Согласно заданию суммарный рейтинг работников составляет 250, единый фонд оплаты труда равен 100 000 тыс. р. Тогда заработная плата работника

$$Z_{\text{бестариф}} = 1,672 \cdot \frac{100000}{250} \cdot 1 \cdot 0,75 \cdot \frac{22}{20} = 551,76 \text{ тыс. р.}$$

Сравним результаты расчета заработной платы при применении различных систем и форм оплаты труда (таблица 4.6).

Таблица 4.6 – Заработная плата при применении различных форм оплаты труда

Форма оплаты труда	Заработная плата, р.
Тарифная простая	244 834,0
Тарифная повременная	256 492,0
Прямая сдельная	354 791,8
Сдельно-премиальная	695 391,9
Сдельно-прогрессивная	400 106,3
Бестарифная	551 760,0

Таким образом, применение той или иной формы оплаты труда зависит от целей, которые перед собой ставит руководство предприятия, исторически сложившихся традиций оплаты и других внутренних и внешних факторов.

Контрольные вопросы

1 Заработная плата, определение и выполняемые функции. Структура и виды заработной платы.

2 Системы оплаты труда. Определение, виды, область применения.

3 Простые и сложные системы оплаты труда, их сущность. Каким образом они воздействуют на материальную заинтересованность работников?

4 Сдельная и повременная формы оплаты труда. Каковы их преимущества и недостатки?

5 Бестарифная система оплаты труда. Ее формы и область применения.

6 Цели организации системы вознаграждения на предприятии. Основные правила материального стимулирования персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Кибанов, А. Я.** Основы управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов. – 2-е изд. , перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 447 с.

2 **Лукичева, Л. И.** Управление персоналом : курс лекций, практические задания / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006. – 264 с.

3 **Травин, В. В.** Основы кадрового менеджмента : пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – 336 с.

4 Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте : учеб. для вузов / Ю. Д. Петров [и др.] ; под ред. Ю. Д. Петрова, М. В. Белкина. – М. : Транспорт, 2000. – 279 с.

5 Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий [и др.]. – Минск : Интерпрессервис, Экперспектива, 2003. – 352 с.

6 Экономика железнодорожного транспорта : учеб. для вузов / И. В. Белов [и др.] ; под ред. И. В. Белова. – М. : Транспорт, 1989. – 351 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А (справочное)

Рабочая программа по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА»

1 Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель преподавания дисциплины. Преподавание курса «Управление персоналом и экономика труда» направлено на освоение студентами основ организации и проектирования системы управления персоналом, методов стратегического управления, маркетинга персонала и технологии управления персоналом, его развитием и поведением. В дисциплине рассматривается весь цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, отбор и прием на работу; деловая оценка персонала на всех стадиях деятельности; использование персонала; экономика труда персонала; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождение персонала. Изучение этого курса является продолжением изучения технологических дисциплин по управлению на транспорте.

Задачи изучения дисциплины. Задачи преподавания дисциплины «Управление персоналом» определяются рыночными требованиями рационального управления и принятия решений при планировании, организации деятельности подразделений транспорта, решении вопросов мотивации труда и эффективного контроля и анализа в структурах транспортного управления.

Изучив дисциплину, студент должен

знать:

- функции управления, принципы построения организационных структур управления организаций;
- технологию управления коллективом; методы работы с коллективом; стиль работы руководителя;
- организацию деятельности по оценке труда и расчету заработной платы;
- методы оценки результатов деятельности персонала организации;

уметь:

- планировать и контролировать структуру управления персоналом на транспорте;
- производить расчет трудозатрат и контингента работников основных структурных подразделений на станции;

- оценивать результаты деятельности работников подразделений транспорта, использовать различные методы повышения труда;

иметь представление:

- о проектировании систем управления; разработке и эффективности организационных структур управления;

- направлениях совершенствования технологий организации труда, применении информационных систем при организации труда.

2 Содержание дисциплины

1 Предмет науки об управлении персоналом. История возникновения, этапы развития управления персоналом. Философия управления персоналом. Характеристика методов управления персоналом.

2 Управление трудовыми ресурсами. Качественная и количественная характеристики населения. Понятие трудовых ресурсов. Факторы, влияющие на трудовые ресурсы.

3 Рынок труда и его основные элементы. Виды рынков труда. Спрос и предложение рабочей силы. Государственное регулирование рынка труда.

4 Занятость и безработица. Понятие занятости населения. Трудоспособное и нетрудоспособное население. Экономически активное и неактивное население. Безработица, причины и виды безработицы. Фактический и официальный уровень безработицы. Управление безработицей – государственные службы занятости.

5 Методологические основы системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом.

6 Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Законодательство Республики Беларусь в области регулирования взаимоотношений работодателей и работников.

7 Основы кадрового планирования. Формирование кадровой политики, стратегия управления персоналом. Сущность и содержание кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом.

8 Организация труда и ее особенности на железнодорожном транспорте. Понятие о рабочем времени. Бюджет рабочего времени. Режим труда и отдыха. Классификация затрат рабочего времени исполнителя.

9 Нормирование труда и его роль в повышении производительности труда и эффективности перевозочного процесса. Методы нормирования труда. Планирование и анализ использования рабочего времени и трудовых ресурсов.

10 Нормирование и учет персонала. Планирование и анализ показателей по труду. Определение потребности в персонале. Нормирование численности персонала.

11 Технология найма, оценки и отбора персонала. Источники и проблемы набора персонала. Деловая оценка и отбор персонала. Подбор и расстановка кадров. Организация аттестации персонала.

12 Управление профориентацией, адаптацией и обучением персонала. Социализация персонала. Сущность и виды профориентации и адаптации. Управление профориентацией и адаптацией персонала. Организация обучения персонала.

13 Технология развития персонала. Понятие и этапы деловой карьеры. Управление деловой карьерой. Система профессионально-служебного продвижения. Управление кадровым резервом. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

14 Планирование и анализ фонда оплаты труда. Регулирование оплаты труда. Трудовые отношения на предприятии. Принципы системы оплаты труда. Тарифная основа оплаты труда. Сдельные, повременные, гибкие системы оплаты труда. Начисление заработной платы. Особенности оплаты труда управленческого персонала.

15 Дополнительная оплата труда. Премирование. Премирование различных уровней персонала. Премирование за счет снижения расходов. Доход с капитала.

16 Оценка результатов деятельности персонала организации. Производительность труда, ее измерение и пути повышения. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом.

17 Использование современных методов в управлении персоналом. Автоматизированная система управления персоналом АСУ «КАДРЫ». Основные функции, подсистемы и методы управления.

3 Вопросы для самоподготовки

1 Этапы исторического развития науки «Управление персоналом». Краткая характеристика.

2 Теории управления персоналом. Классические теории управления, теория человеческих отношений и человеческих ресурсов (годы, основные представители направления, сущность теорий).

3 Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира и Беларуси.

4 Философия управления персоналом. Сущность и сравнение направлений в философии управления персоналом.

5 Принципы управления персоналом. Краткая характеристика, их взаимосвязь и отличие от методов управления.

6 Методы управления персоналом. Содержание методов, их взаимосвязь и отличие от принципов управления.

- 7 Рынок труда и его основные элементы. Виды рынков труда.
- 8 Спрос и предложение рабочей силы. Государственное регулирование рынка труда.
- 9 Труд и трудовые ресурсы. Понятие трудовых ресурсов.
- 10 Трудоспособное население. Количественные и качественные характеристики населения и трудовых ресурсов.
- 11 Понятие занятости населения. Виды занятости. Экономически активное и неактивное население.
- 12 Безработица. Сущность и виды безработицы. Экономическая модель возникновения безработицы.
- 13 Государственное регулирование и обеспечение безработных.
- 14 Цели и функции системы управления персоналом.
- 15 Кадровая политика организации. Основные направления деятельности организации.
- 16 Методологические основы системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом.
- 17 Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
- 18 Законодательство Республики Беларусь в области регулирования взаимоотношений работодателей и работников.
- 19 Организация труда и ее особенности на железнодорожном транспорте.
- 20 Понятие о рабочем времени. Бюджет рабочего времени.
- 21 Режим труда и отдыха. Классификация затрат рабочего времени исполнителя.
- 22 Нормирование труда и его роль в повышении производительности труда и эффективности перевозочного процесса. Методы нормирования труда.
- 23 Планирование и анализ использования рабочего времени и трудовых ресурсов.
- 24 Нормирование и учет персонала. Планирование и анализ показателей по труду.
- 25 Определение потребности в персонале. Нормирование численности персонала.
- 26 Технология найма, оценки и отбора персонала. Источники и проблемы набора персонала.
- 27 Технология оценки персонала. Содержание деловой оценки. Методы оценки. Процедура оценки персонала.
- 28 Технология оценки персонала. Методы деловой оценки персонала.
- 29 Технология найма персонала. Организация отбора персонала на вакантную должность.
- 30 Технология работы с персоналом. Подбор и расстановка кадров.
- 31 Аттестация персонала. Типы и основные цели аттестации.

32 Технология управления профориентацией, адаптацией и обучением персонала. Социализация персонала. Социальная структура коллектива.

33 Технология управления профориентацией персонала. Сущность и виды профориентации персонала.

34 Технология управления адаптацией персонала. Первичная и вторичная адаптации. Принципиальные цели адаптации.

35 Организация обучения персонала. Основные понятия и концепции обучения.

36 Организация обучения персонала. Методы обучения (на рабочем месте).

37 Организация обучения персонала. Методы обучения (вне рабочего места).

38 Технология управления развитием и поведением персонала. Понятие и виды деловой карьеры.

39 Технология управления развитием и поведением персонала. Этапы деловой карьеры.

40 Технология управления развитием и поведением персонала. Система служебно-профессионального продвижения. Этапы системы продвижения.

41 Технология управления развитием и поведением персонала. Понятие кадрового резерва. Структура, принципы и порядок формирования.

42 Власть и личное влияние. Формы власти. Власть руководителя (авторитарная, демократическая, либеральная).

43 Власть и лидерство. Понятие лидера. Формальные и неформальные лидеры. Виды лидерства.

44 Заработная плата, определение и выполняемые функции. Структура и виды заработной платы.

45 Рыночные и нерыночные факторы, влияющие на ставку заработной платы и конъюнктуру рынка труда.

46 Системы оплаты труда. Определение, виды, область применения.

47 Простые и сложные системы оплаты труда, их сущность и способ воздействия на материальную заинтересованность работников.

48 Сдельная и повременная формы оплаты труда, их преимущества и недостатки.

49 Бестарифная система оплаты труда. Ее формы и область применения.

50 Цели организации системы вознаграждения на предприятии. Основные правила материального стимулирования персонала.

51 Доплаты и надбавки. Цели их использования.

52 Оценка результатов деятельности персонала организации. Производительность труда, ее измерение и пути повышения.

53 Оценка экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(справочное)

Разделы должностной инструкции

1 Общие положения

- 1.1 Наименование структурного подразделения
- 1.2 Полное наименование должности согласно штатному расписанию
- 1.3 Место должности в системе управления
- 1.4 Непосредственным руководителем сотрудника на данной должности является (указать должность)
- 1.5 Дополнительные распоряжения и методические указания сотрудник получает от
- 1.6 На период отсутствия непосредственного руководителя сотрудник получает распоряжения от
Распоряжения указанных лиц сотрудник выполняет только в том случае, если они не противоречат указаниям его непосредственного руководителя
- 1.7 В непосредственном подчинении сотрудника на данной должности находятся (указать должности)
- 1.8 Сотрудник дает дополнительные распоряжения и методические указания (кому)
- 1.9 Порядок замещения сотрудника на данной должности в случае его временного отсутствия
- 1.10 Сотрудник на данной должности замещает (кого)
- 1.11 Порядок назначения на данную должность и освобождения от нее (приема и увольнения)
- 1.12 Утвержденный график работ
- 1.13 Участие в коллегиальных органах по должности (аттестационные, квалификационные, бюджетные, кадровые комиссии, комиссии по приему-передаче дел, инвентаризации, списанию имущества и т. п.)
- 1.14 Нормативные документы, которыми руководствуется сотрудник на данной должности в своей деятельности, действующее законодательство, нормативные и технологические документы органов управления предприятием, правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурном подразделении, утвержденная должностная инструкция (другое)
- 1.15 Квалификационные требования для закрепления в данной должности:

Признаки закрепления в должности	Требования
----------------------------------	------------

1.15.1 Образование	
1.15.2 Специальность	
1.15.3 Минимальный рабочий стаж по специальности	

2 Основные задачи деятельности

Руководство предприятия по данной должности выдвинуло следующие основные задачи деятельности

3 Функции

Основные направления деятельности по данной должности; вклад сотрудника в достижение главной задачи, перспективных и текущих задач структурного подразделения (в соответствии с направлением деятельности подразделения)

4 Должностные обязанности

Функции	Должностные обязанности	Периодичность и срок выполнения	Совместно с кем (либо самостоятельно)

5 Информация и документация

5.1 Для достижения общих целей предприятия и эффективного исполнения обязанностей сотрудник взаимодействует с другими работниками подразделений и регулярно обменивается информацией со следующими отделами:

Сотрудник получает информацию от:			Сотрудник передает информацию (кому):		
Содержание и форма информации	Срок и периодичность получения	Источник	Содержание и форма информации	Срок и периодичность передачи	Источник

5.2 Для выполнения своих обязанностей сотрудник регулярно обменивается информацией с другими организациями:

Сотрудник получает информацию от:			Сотрудник передает информацию (кому):		
Содержание и форма информации	Срок и периодичность получения	Источник	Содержание и форма информации	Срок и периодичность передачи	Источник

5.3 Для лучшей организации, учета и контроля повседневной работы сотрудник ведет следующие журналы, карточки, контрольные карты, электронные базы данных и т. д.

5.4 Сотрудник на данной должности ведет переписку по следующим вопросам (для начальников подразделений)

6 Права

6.1 Давать распоряжения и указания, требовать выполнения определенных действий и контролировать их выполнение для своих подчиненных.

6.2 Самостоятельно принимать решения по следующим вопросам

6.3 Получать следующую информацию

6.4 Визировать, согласовывать, подписывать и утверждать следующие виды документов

6.5 Вносить предложения по усовершенствованию деятельности, связанной с выполнением непосредственных должностных обязанностей, по совершенствованию реализаций функций и технологий, в выполнении которых участвует сотрудник, входить в состав рабочих групп по подготовке и реализации конкретных проектов, участвовать в разработке коллегиальных решений, направленных на достижение главной задачи структурного подразделения или всего предприятия.

7 Ответственность

На данной должности сотрудник несет ответственность за:

7.1 Нарушение действующего законодательства, организационно-правовых и других документов, которыми руководствуется сотрудник в своей деятельности (п. 1.14).

7.2 Задержку исполнения или неисполнение обязанностей, отказ выполнять письменные и устные распоряжения руководителя, неполное использование предоставленных сотруднику прав.

7.3 Несоблюдение технологий, закрепленных в нормативно-технических документах предприятия, нарушение сроков выполнения работ, предусмотренных нормативами, отказ от применения передовых технологий и приемов работы и имеющихся технических средств.

7.4 Другое.

8 Условия оплаты труда

8.1 Сотруднику на данной должности устанавливается должностной оклад в соответствии с (контракт либо штатное расписание)

8.2 Виды премий и условия их получения

8.3 Виды надбавок и возможность увеличения оплаты труда (условия и периодичность)

8.4 Сотрудник на данной должности может совмещать следующие профессии/должности

9 Аттестация и оценка деятельности

Работу сотрудника на данной должности непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

9.1 Полнота реализации закрепленных за сотрудником задач, должностных обязанностей и предоставленных прав.

9.2 Своевременность выполнения должностных обязанностей, сроков исполнения поручений и указаний руководства.

9.3 Отсутствие служебных нарушений и ошибок.

9.4 Отсутствие жалоб, претензий и нареканий со стороны руководителя.

9.5 Отсутствие жалоб, претензий и нареканий со стороны других сотрудников подразделения.

9.6 Качество составления и оформления документов.

9.7 Квалифицированное применение требований инструкций и других нормативных документов.

9.8 Другое.

10 Дополнения и изменения

№	Пункт должностной инструкции, подлежащий изменению	Новая редакция	Дата изменения	Утвердил изменение редакции (должность)	Утвердил изменение редакции (подпись)

Инспектор ОК _____ / _____ /
(подпись)

Юрист _____ / _____ /
(подпись)

С настоящей инструкцией ознакомлен:

_____ / _____ / _____
(Фамилия Имя Отчество) (должность) (подпись)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Статистика трудовых ресурсов и занятости персонала	4
1.1 Трудовые ресурсы и трудовой потенциал.....	4
1.2 Занятость населения.....	7
1.3 Безработица: сущность, причины, показатели.....	10
1.4 Государственное регулирование занятости.....	14
1.5 Пример расчета показателей трудовых ресурсов.....	15
2 Нормативно-методическое обеспечение СУП	18
3 Нормирование труда и численности персонала	22
3.1 Понятие и задачи технического нормирования труда.....	22
3.2 Виды норм труда и их характеристика.....	24
3.3 Методы нормирования труда.....	28
3.4 Структура рабочего времени исполнителей.....	30
3.4.1 Режимы труда и отдыха.....	30
3.4.2 Особенности учета рабочего времени на транспорте.....	36
3.4.3 Классификация затрат рабочего времени.....	41
3.5 Нормирование труда и определение численности управленческого персонала.....	46
3.5.1 Особенности учета работы управленческого персонала.....	46
3.5.2 Определение численности оперативных работников, связанных с движением поездов.....	47
3.6 Пример расчета численности работников станции.....	50
4 Организация оплаты и мотивация труда	55
4.1 Понятие и принципы организации заработной платы.....	55
4.2 Классификация систем и форм оплаты труда.....	59
4.3 Тарифная система оплаты труда.....	63
4.3.1 Общие принципы построения тарифной системы.....	63
4.3.2 Повременная форма оплаты труда.....	66
4.3.3 Сдельная система оплаты труда.....	68
4.4 Бестарифные системы оплаты труда.....	72
4.5 Экономическая мотивация стимулирования труда.....	76
4.6 Пример выбора оптимальной формы оплаты труда.....	82
Список литературы	87
Приложение А Рабочая программа по дисциплине «Управление персоналом и экономика труда».....	89
Приложение Б Разделы должностной инструкции.....	94

Учебное издание

ЛИСОГУРСКИЙ Олег Николаевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКА ТРУДА

Учебно-методическое пособие
для студентов факультета безотрывного обучения

Редактор *Т. М. Ризевская*

Технический редактор *В. Н. Кучерова*

Корректор *М. П. Дежко*

Компьютерный набор и верстка – *О. Н. Лисогурский, И. Р. Лисогурская*

Подписано в печать 02.06.2008 г. Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать на ризографе.

Усл. печ. л. 5,58 Уч.-изд. л. 6,18. Тираж 200 экз.

Зак. № . Изд. № 54.

Издатель и полиграфическое исполнение
Белорусский государственный университет транспорта:

ЛИ № 02330/0133394 от 19.07.2004 г.

ЛП № 02330/0148780 от 30.04.2004 г.

246653, г. Гомель, ул. Кирова, 34