

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И КАДРОВ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик

**НОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ТРУДА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШТАТНОЙ
ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ
УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Рекомендации
для руководителей и специалистов агропромышленного
производства, научных сотрудников, преподавателей, аспирантов
и студентов сельскохозяйственных высших учебных заведений*

Горки
БГСХА
2018

УДК 631.152:338.43(072)
ББК 65.050.2я7
Б95

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета 24.10.2017 (протокол № 2)
и Научно-техническим советом БГСХА
22.11.2017 (протокол № 7)*

*Одобрено коллегией Комитета по сельскому хозяйству
и продовольствию Могилевского облисполкома 06.02.2018
(Постановление № 9-6)*

Авторы:

кандидат экономических наук, профессор *В. В. Быков*;
кандидат экономических наук, доцент *О. М. Недюхина*;
заведующий компьютерной лабораторией *В. М. Курляндчик*

Рецензенты:

доктор экономических наук, доцент *А. Г. Ефименко*;
доктор экономических наук, профессор *А. С. Сайганов*

Быков, В. В.

Б95

Нормирование управленческого труда и определение штатной численности работников управления в агропромышленных организациях : рекомендации / В. В. Быков, О. М. Недюхина, В. М. Курляндчик. – Горки : БГСХА, 2018. – 56 с.

Рассмотрены особенности нормирования управленческого труда, порядок и методы расчета норм управленческого труда, порядок определения штатной численности работников управления, условия совмещения должностей.

Для руководителей и специалистов агропромышленного производства, научных сотрудников, преподавателей, аспирантов и студентов сельскохозяйственных высших учебных заведений.

УДК 631.152:338.43(072)
ББК 65.050.2я7

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2018

ВВЕДЕНИЕ

Под управленческим трудом понимают все виды объективно необходимых работ, выполняемых руководящими работниками, специалистами и техническими исполнителями аппарата управления. Управленческий труд представляет собой разновидность умственного труда и направлен на обеспечение единства, согласованности, координации, целесообразной деятельности людей, объединенных в трудовые коллективы. Это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль над работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта управления и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

В условиях формирования социально-ориентированной рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать управление производством, повышать его эффективность. Это предполагает рационализацию структур и методов управления, установление оптимальной численности работников управления, научной организации их труда.

Основой научной организации управленческого труда является его нормирование. Под нормированием управленческого труда подразумевается определение научно обоснованных норм затрат труда на выполнение различных видов управленческой деятельности.

Самое четкое распределение труда, наилучшая организация рабочих мест, наиболее совершенные приемы и методы работы недостаточны для организации труда на научной основе, если не определить, сколько времени и работников нужно для выполнения данного объема работы. Определение оптимальной численности необходимо не только в интересах экономии затрат на содержание аппарата управления, но и для того, чтобы ликвидировать дублирование, установить содержание функций для конкретных исполнителей, создать условия для совершенствования организации заработной платы и системы материального стимулирования работников.

Для формирования экономного аппарата управления агропромышленными организациями необходимы обоснованные нормативы штатной численности. Они должны отражать прогрессивные тенденции

управления производством, давать возможность правильно определять оптимальный состав и подчиненность управленческого аппарата с учетом конкретных условий каждого предприятия АПК и условий рыночной экономики с социальной ориентацией, разграничивать функции структурных подразделений и исполнителей, а также обеспечивать наиболее эффективную работу управленческих кадров с наименьшей их численностью.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих для всех отраслей экономики» установлены три категории служащих: руководители, специалисты и технические исполнители [4]. Отнесение должностей служащих к категориям осуществляется в зависимости от характера выполняемых работ, составляющих содержание их труда (организационно-административные, аналитико-конструктивные, информационно-технические).

К категории руководителей относятся «лица, в рамках устанавливаемых полномочий организующие, направляющие, координирующие и контролирующие деятельность исполнителей» [5].

Категория «Руководители» содержит три группы: руководители предприятий, главные специалисты, руководители подразделений. К руководителям хозяйства относятся работники, осуществляющие общее и административно-хозяйственное руководство предприятием, распорядительство, координацию, подбор, воспитание и расстановку кадров, организацию централизованного оперативного управления, соревнования и т. п. Это директор, его заместители.

Должности заместителей руководителя могут устанавливаться для всех видов деятельности организации по усмотрению руководителя:

- заместителя руководителя по производству;
- заместителя руководителя по растениеводству;
- заместителя руководителя по животноводству;
- заместителя руководителя по экономике;
- заместителя руководителя по оперативному управлению;
- заместителя руководителя по идеологической работе;
- заместителя руководителя по коммерческим вопросам.

В следующую группу включаются главные специалисты, которые руководят отдельными отраслями хозяйства или его функциональны-

ми группами, осуществляют разработку технологии производства, планирование перспектив развития отраслей, организацию повышения квалификации работников и внедрения передовых приемов технологии, научную организацию труда, руководство экономической и финансовой работой.

В эту группу руководителей входят главный агроном, главный зоотехник, главный экономист, главный бухгалтер, главный инженер, главный ветврач и др.

К группе «руководителей подразделений» относятся руководители подразделений основного, подсобного и обслуживающего производства. Они осуществляют общее руководство коллективами подразделений (на принципах единоначалия), обеспечивают выполнение производственных планов, организацию рационального использования материальных и трудовых ресурсов, укрепление трудовой дисциплины, решают культурно-бытовые и хозяйственные вопросы. В данную группу руководителей входят управляющие отделениями, начальники производственных участков, цехов, заведующие автогаражами, ремонтными мастерскими, животноводческими фермами, мастера, бригадиры и их освобожденные заместители.

Вторая категория представлена в классификации «специалистами». Специалисты – это «лица, обладающие специальными знаниями, навыками, опытом работы в определенной отрасли экономики, получившие специальность по высшему (специалисты высшего уровня квалификации) или среднему (специалисты среднего уровня квалификации) образованию, подтвержденному присвоением лицу соответствующей квалификации» [5]. Они осуществляют технологическое руководство производством, организацию работ, внедрение в производство достижений науки и передового опыта, форм и методов организации производства и управления. Специалисты разрабатывают и предлагают руководителям наилучшие решения агротехнических, экономических, организационных, социальных и других задач текущего и перспективного характера. К ним относятся агрономы, зоотехники, технологи, ветеринарные, инженерно-технические работники, бухгалтеры, экономисты, маркетологи, юристы, землеустроители, диспетчеры, механики и др.

К третьей категории относятся «технические исполнители» (другие служащие). Это «лица, выполняющие регламентированные и методически проработанные, периодически повторяющиеся работы, относя-

щиеся к деятельности соответствующего структурного подразделения, под контролем непосредственного руководителя, специалиста.

В состав этой категории входят работники по учету и обслуживанию производства: кассиры, учетчики, счетоводы, табельщики, статистики, операторы счетных машин, секретари-машинистки, кладовщики, коменданты, экспедиторы, делопроизводители и др. Они осуществляют сбор, передачу и переработку первичной информации, прием, выдачу и хранение денежных средств, составление и оформление ведомостей, ведение документации и делопроизводства, снабжение хозяйства различными материалами, техникой, оборудованием, проверку их состояния, комплектность, прием, хранение, учет движения и отпуск товарно-материальных ценностей и т. п.

Должности специалистов категорируются (специалист 1-й категории, специалист 2-й категории). Квалификационные категории по оплате труда специалистов устанавливаются руководителем организации согласно «Квалификационным справочникам должностей служащих» и на основе рекомендаций аттестационной комиссии. При этом учитываются профессиональные знания, опыт работы, эффективность и качество труда.

Применение «ведущий» устанавливается при выполнении специалистом функций руководителя и ответственного исполнителя работ по одному из направлений деятельности организации или ее структурного подразделения. Требования к необходимому стажу работы повышаются на 2–3 года по сравнению с предусмотренными для специалистов 1-й квалификационной категории.

Для должностей специалистов, по которым устанавливаются квалификационные категории, должностное наименование «старший» не применяется. В этих случаях функции руководства подчиненными исполнителями возлагаются на специалиста более высокой квалификации.

2. ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Труд по управлению производством является сложным и весьма ответственным. Наравне с трудом рабочих он является производительным и в равной мере необходимым.

Результаты труда руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и служащих в форме различного рода планов, при-

казов, распоряжений, указаний, других решений и предложений реализуются в труде рабочих, непосредственно занятых производством материальных ценностей. Имеющиеся различия в содержании организационно-административной, творческой, правовой и технической работы предопределяют разнообразие характера труда руководителей, специалистов и технических исполнителей: от чисто умственного (при выработке и принятии решений) до, в значительной мере, физического (при сборе информации, проведении анализов почвы, профилактических прививок и т. д.). Это вызывает необходимость особого подхода к организации нормирования труда этой категории работников.

Значительным разнообразием отличается и характер применяемых технических средств инженерно-управленческого труда – от простейших ручных инструментов до сложных ЭВМ.

На этой основе представляется возможным не только уменьшить затраты труда на выполнение тех или иных трудовых процессов, но и существенно повысить эффективность работы аппарата управления в целом.

Специфика характера труда в сфере управления предопределяет особенности подхода к разделению и кооперации этого труда. Они выражаются в формировании структурных подразделений и служб аппарата управления и обеспечении их взаимодействия, а также в разделении труда внутри каждого структурного подразделения (службы).

Кооперация труда в структурных подразделениях аппарата управления в значительной степени связана с разделением обязанностей и ответственности работников. Она обуславливается сложностью и интенсивностью труда и предъявляет особые санитарно-гигиенические и психологические требования к условиям труда исполнителей.

Нормирование труда руководителей, специалистов и обслуживающего персонала базируется на общих принципах нормирования и имеет много общего с нормированием труда работников, занятых непосредственно в производстве: в частности, способов изучения затрат рабочего времени, выбора исполнителя, техники записи, обработки материалов наблюдений, расчета нормативов и норм времени.

Вместе с тем труд по управлению производством характеризуется и рядом особенностей, которые предъявляют определенные требования к его нормированию. К ним относятся:

- 1) большая степень самостоятельности управленческого персонала по сравнению с работниками физического труда в пределах установленного распорядка рабочего дня;

2) наличие элементов творческой деятельности, трудно поддающейся непосредственному наблюдению и измерению;

3) сезонность производства, которая обуславливает определенную сложность в планировании и оперативности управления, а также в равномерности загрузки работников по периодам года;

4) большое разнообразие выполняемых одним исполнителем управленческих процессов и незначительной повторяемостью составляющих их элементов и многообразие решаемых производственных задач, вызывающих необходимость в различных видах управленческой деятельности;

5) необходимость использования непрерывно поступающей информации, не позволяющей заранее предвидеть и устанавливать весь комплекс составляющих функций элементов, их четкое содержание и порядок выполнения;

6) большая сложность управленческого труда, которая влечет за собой необходимость принятия в отдельных случаях коллективного решения;

7) трудность определения степени интенсивности труда и отсутствие резко выраженных признаков расхода энергии.

Работа по нормированию труда состоит из следующих этапов:

1. Изучение и анализ содержания и характера труда по функциям управления и профессиям, а также организационно-технических условий, в которых он осуществляется.

2. Определение конкретных целей нормирования, требований к разрабатываемым нормам и выбор методов нормирования.

3. Проектирование или выбор оптимальной технологии выполнения управленческих работ, наиболее полно отвечающей прогрессивным организационно-техническим условиям.

4. Разработка и расчет норм.

5. Апробация разработанных норм и оценка их эффективности, анализ условий, при которых осуществляются управленческие операции, уточнение и корректировка.

6. Внедрение утвержденных норм.

3. НОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА И МЕТОДЫ ИХ УСТАНОВЛЕНИЯ

Сложность управленческого труда не позволяет применять для всех видов работ одну методику нормирования. Если затраты труда на выполнение элементарных управленческих функций можно определять с помощью хронометражных наблюдений и расчетов, то нормы управленческих работ, состоящих из разнообразных сочетаний элементов и операций, аналитическим путем получить невозможно. В последнем случае надо сочетать расчетно-аналитические данные со статистическими. Поэтому на практике применяется несколько видов нормативов управленческих работ и соответствующих методик их разработки.

При нормировании различают три группы управленческих работников:

- выполняющих массовые, постоянно повторяющиеся работы;
- занятых на малоповторяющихся организационных и других работах;
- руководящие.

Для первой группы работников устанавливаются нормы выработки (нормы времени), второй – нормы обслуживания и нормы численности и третьей – нормы управляемости.

Нормы управленческого труда представляют собой регламентированные величины затрат времени (необходимой численности) работников определенной квалификации на выполнение одного трудового процесса или функции в целом при организационно-технических условиях и нормальной интенсивности труда.

Они должны:

- отражать современный уровень техники, организации производства и труда, а также передовые методы работы;
- предусматривать различные варианты технологических процессов труда;
- учитывать влияние факторов на продолжительность выполнения трудовых процессов и их отдельных элементов;
- содержать необходимые сведения о технических и организационных условиях рабочих мест, на которые они рассчитаны;
- быть удобными для использования в организациях.

Для нормирования труда руководителей, специалистов и технических исполнителей сельскохозяйственных организаций могут приме-

няться следующие виды норм: времени, обслуживания, численности и управляемости.

Нормы времени (нормы выработки) представляют собой затраты времени, установленные на выполнение трудового процесса одним работником управления или их группой при определённых организационно-технических условиях (или установленный объём работы, который должен быть выполнен за рабочий день, смену). Они выражаются в человеко-часах и применяются для нормирования труда работников, выполняющих функции со стабильным объёмом трудовых процессов (машинописные, делопроизводительные, по учёту труда и заработной платы, планово-экономические и др.). Например, норма времени на составление ведомости на зарплату 100 работникам – 5 чел.ч (3 мин на 1 работника), норма времени для выдачи наряда рабочим бригады численностью 20 чел. – 15 мин (45 с на 1 рабочего); для составления хозрасчётного задания производственному участку – 10,8 ч для печатания одной страницы простого текста через два интервала – 10 мин и т. д.

Для разработки этих норм используют отчётно-статистические данные о трудоёмкости работ за прошедшие периоды, а потом корректируют их с помощью хронометражных наблюдений.

Нормы времени рассчитывают тремя способами: по нормативам, по типовым нормам и путём изучения затрат рабочего времени с помощью специальных наблюдений.

При расчётах норм времени по нормативам операции, которые подлежат нормированию, расчленяют на элементы, для каждого из них заранее устанавливают нормативы продолжительности выполнения основной, вспомогательной и подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места, а также время краткосрочных перерывов для отдыха. Рассчитывают также трудоёмкость выполнения отдельных работ и общую трудоёмкость всех работ в сфере управления. Необходимую численность управленческих работников на предприятии определяют делением трудоёмкости всех работ на полезный фонд рабочего времени одного работника, исключая потери времени на отпуск, по болезни, выполнение поручений государственных органов и общественных организаций и т. д.

Норма обслуживания – это количество работников, хозяйственных подразделений, единиц оборудования, машин, гектаров, голов скота, других объектов управления, которое должно обслуживаться одним работником или их группой (кассир, кладовщик, учетчик, специалист сельского хозяйства).

Например, для главного зоотехника одна штатная единица на организацию, для зоотехников одна штатная единица на каждую 1000 условных голов; в птицеводстве – одна штатная единица на каждые 10000 условных голов; техник по племенному делу – одна штатная единица на организацию, имеющую от 500 до 1500 условных голов племенного скота, свыше 1500 условных голов племенного скота – две штатные единицы. Начальник цеха (бригадир производственной бригады в животноводстве) одна штатная единица на структурное подразделение (прил. 1).

Норма численности – это необходимая численность работников, устанавливаемая для выполнения всех трудовых процессов по закреплённым за службой функциям. Например, для выполнения функций, присущих агрономической службе, в организации с условной уборочной площадью 6000 га назначаются три агронома (вместе с главным).

Норма управляемости устанавливается для руководителей предприятий или подразделений и измеряется оптимальным числом работников, непосредственно подчинённых одному руководителю: для директора унитарного предприятия, акционерного общества – числом непосредственно подчинённых ему руководителей подразделений, служб, главных специалистов; для начальников производственных участков, цехов, управляющих отделениями – числом непосредственно подчинённых ему бригадиров, заведующих фермами, специалистов; для бригадиров растениеводческих и животноводческих бригад (ферм) – числом непосредственно подчинённых ему звеньевых, рабочих.

Таковыми нормами могут быть для руководителя предприятия и его заместителей 5–10 человек, для управляющих отделениями, начальников цехов, производственных участков – 4–8 человек, для бригадиров, руководителей ферм – 20–30 человек.

На структурное подразделение в растениеводстве (животноводстве) одна штатная единица (начальник цеха, участка, бригадир производственной бригады, зав. фермой).

В силу большой сложности и разнообразия управленческого труда нормы времени на выполнение функций управления в сельском хозяйстве не разрабатывались.

Нормы обслуживания, нормы численности и нормы управляемости, применяемые для нормирования труда различных категорий работников управления, могут быть установлены как на функцию (их группу) в целом без разделения функций на составляющие их элементы, так и по заранее разработанным трудовым нормативам.

Для разработки норм труда специалистов и технических работников сельскохозяйственных организаций могут быть использованы два метода: поэлементный (аналитический) и суммарный (укрупненный), который, в свою очередь, состоит из метода экспертных оценок и статистико-математического метода с использованием приёмов математической статистики.

Метод экспертных оценок заключается в том, что орган, разрабатывающий и утверждающий нормативы (Министерство сельского хозяйства и продовольствия), запрашивает предложения с мест о нормах обслуживания и нормах численности для различных категорий работников управления предприятием, обобщает эти предложения, консультирует их у специалистов соответствующих отраслей. Используя эти материалы, свой личный опыт, а также некоторые статистические данные о фактически сложившихся нагрузках, эксперты разрабатывают проект нормативов обслуживания и численности (в качестве экспертов выступают учёные, работники Минсельхозпрода Республики Беларусь). Затем его рассылают на места для отзывов и апробирования, после получения этих данных проект уточняется, дорабатывается и утверждается в качестве нормативов.

Основные недостатки разработанных экспертным методом нормативов состоят в следующем:

а) нормы не рассчитываются, а определяются экспертами способом аргументирования, что неизбежно связано с ошибками субъективного характера;

б) в качестве нормообразующих факторов часто принимаются не самые существенные, непосредственно определяющие трудоёмкость управленческих работ, а второстепенные, но «общепринятые». Так, в качестве нормообразующего фактора (нагрузочного показателя) для некоторых категорий работников управления в сельхозпредприятиях (экономистов, работников бухгалтерии и др.) принята сумма реализации продукции. Между тем исследования показывают, что этот показатель не прямо, а лишь косвенно, причём очень слабо связан с трудоёмкостью функций управления этих групп работников. В ряде хозяйств это ведёт к неоправданным нормам;

в) для определения численности по категориям работников берётся только один нормообразующий фактор, что не даёт возможности учитывать такие важные факторы, как концентрация, специализация, интенсификация производства, оказывающие существенное влияние на трудоёмкость выполнения функций управления, и дифференцировать в связи с этим нормы для хозяйств с различными условиями.

Статистико-математический метод предусматривает точный расчёт укрупненных нормативов на базе объективных статистических данных. В этих целях из общей совокупности хозяйств, для которых рассчитываются нормативы, отбирают базовые хозяйства – типичные для данной совокупности и в то же время передовые с хорошо организованным управлением. В ряде таких хозяйств, в необходимых случаях, проводят корректировку, совершенствование фактически сложившихся структур и численности аппарата управления.

Должности аппарата группируют по службам, выполняющим однородные функции, для каждой группы определяют нормообразующие факторы, от которых зависит трудоёмкость работ. Затем по базовым хозяйствам собирают данные о численности по группам и показателям нормообразующих факторов. С помощью ЭВМ делают корреляционный анализ факторов, расчётным путём устанавливают наиболее существенные из них и математическую зависимость численности работников по функции от нормообразующих факторов.

Статистико-математический метод, основанный на корреляционном анализе нормообразующих факторов, имеет ряд преимуществ перед методом экспертных оценок:

- а) нормативы устанавливаются расчётным путем на базе хозяйств с хорошо организованным управлением. Это делает нормативы более объективными и достоверными;

- б) нормообразующие факторы определяются как логическим, так и расчётным путем;

- в) по каждой функциональной группе аппарата учитывается не один, а несколько, причем самых существенных нормообразующих факторов, непосредственно определяющих трудоемкость выполнения функций. Это позволяет дифференцировать нормы обслуживания и нормы численности для хозяйств с учетом концентрации, специализации, интенсификации производства и других важных условий.

В настоящее время статистико-математическим методом рассчитаны и действуют нормативы численности аппарата управления на предприятиях большинства отраслей промышленности. В свое время во ВНИИСХТ была разработана соответствующая методика для сельскохозяйственных предприятий, которая апробирована на примере совхозов Московской области. Разработанные по этой методике нормативы численности были представлены в виде математической формулы, составленной на основе степенного уравнения регрессии. Например, для расчета численности работников зоотехнической службы использовалось уравнение:

$$H = 0,0053 \cdot x_1^{0,7558} \cdot x_2^{0,1539} \cdot x_3^{0,1151},$$

где H – норматив численности зоотехнических работников;

x_1 – количество условных голов животных;

x_2 – количество населенных пунктов, в которых находятся животноводческие фермы;

x_3 – количество видов продукции животноводства.

Статистико-математический метод имеет ряд преимуществ перед методом экспертных оценок. Недостатком этого метода является то, что в основе всех его расчетов и полученных в результате этого нормативов лежит фактически сложившаяся численность аппарата управления. Он позволяет учесть лишь существующую практику со всеми ее положительными сторонами и недостатками. То обстоятельство, что в качестве базы расчетов принимается практика передовых хозяйств, лишь сглаживает, но не устраняет этот недостаток, поскольку, как показали исследования, во многих передовых хозяйствах требуется существенная работа по совершенствованию структуры и численности аппарата, распределению обязанностей, совершенствованию технологии выполнения управленческих функций.

Не отрицая целесообразности и необходимости статистического изучения численности аппарата управления, фактических затрат времени на выполнение функций управления, следует, однако, отметить их недостаточность. Для создания более точных и объективных нормативов необходимо применение методов его прямого нормирования, т. е. определения норм времени на выполнение управленческих работ. Этот метод предусматривает определение поэлементных нормативов и норм времени на выполнение отдельных трудовых процессов в качестве исходных данных для расчета штатных нормативов (норм обслуживания, численности, управляемости).

Прямое нормирование управленческого труда принципиально отличается от составления штатных нормативов экспертным или статистико-математическим методом и имеет существенные преимущества перед ними:

- нормы времени являются наиболее точными видами норм, нормативы численности, полученные на их основе, – наиболее обоснованными;

- нормируются не функции, а составные их части – виды работ;

- трудоемкость выполнения функций и численность работников по функциям определяется не статистическим путем, а складывается из норм времени на выполнение работ;

– при экспертном и статистико-математическом методах в нормы трудоемкости закладывают функцию в целом со всеми фактически выполняемыми операциями. При определении норм времени в трудоемкость закладывают не все, а лишь необходимые для эффективного управления работы. Таким образом, фиксируется не фактическое состояние дел, а конструируется наиболее рациональное содержание функций.

Как в промышленности, так и в сельском хозяйстве поэлементный метод не нашел еще всеобщего применения. Это связано, прежде всего, с отсутствием четко установленных обязанностей и перечня трудовых процессов, выполняемых отдельными категориями ИТР и служащих, с отсутствием разработанной технологии и организации их выполнения, а также с большой трудоемкостью поэлементного метода.

Суть поэлементного метода заключается в том, что несмотря на большую сложность и разнообразие форм, методов и способов управленческой деятельности ее можно расчленить на более простые составные части, каждая из которых уже не представляется столь сложным образованием, как функция в целом, и поддается более точному описанию и измерению трудоемкости.

Иначе, управленческая функция расчленяется на трудовые процессы или управленческие работы (рис. 1).

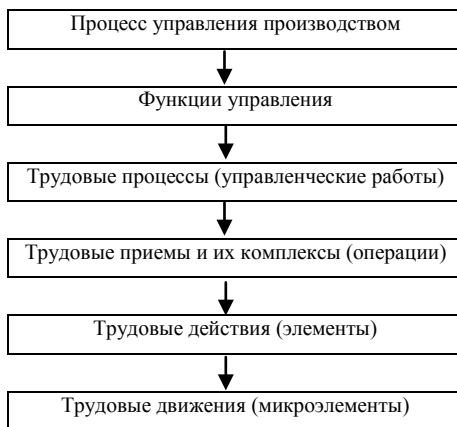


Рис. 1. Схема составляющих элементов процесса управления производством

Трудовой процесс представляет собой часть функции, имеющей начало и конец во времени и завершающейся определенным результа-

том. Трудовой процесс имеет функциональный признак, т. е. по содержанию его можно отнести только к одной функции.

Примерами трудовых процессов (управленческих работ) являются: составление графика технических уходов за тракторами; выдача наряда рабочим; проведение контрольной дойки коров; составление хозяйственных заданий бригадам растениеводства; анализ результатов деятельности животноводческих ферм за месяц и т. п.

Работа-процесс завершается конкретным результатом: составлен и имеется график технических уходов за тракторами; выдан наряд рабочим бригады; проведена контрольная дойка коров; составлены и имеются хозяйственные задания растениеводческим бригадам; проанализированы результаты деятельности животноводческих ферм за месяц и т. п.

Каждая из функций расчленяется на довольно значительное количество трудовых процессов. Так, в составе функций, выполняемых экономической службой хозяйства, 87 трудовых процессов, в составе функций зоотехнического руководства производством – около 100, инженерно-технического руководства – около 200.

Трудовые процессы по управлению производством значительно различаются по продолжительности и общей трудоемкости.

Например, такой трудовой процесс агронома, как «контроль за выполнением технологии производства», может достигать 350 чел.-ч в год, а «контроль за качеством готовой продукции» – 25 чел.-ч; для таких работ, как «составление бизнес-плана» требуется в общей сложности 200–400 чел.-ч, при этом бывает занято несколько исполнителей; работа «ежедневная выдача наряда рабочим бригады растениеводства» занимает всего 20–40 мин. Трудовые процессы по управлению производством могут иметь характер ежедневно повторяющихся и разовых. Это обусловлено биологическими особенностями развития растений и животных, технологией производства сельскохозяйственной продукции, сезонностью труда в сельском хозяйстве и другими условиями.

Они подразделяются на трудовые приемы или комплексы трудовых приемов (операции), под которыми подразумеваются самостоятельные технологически однородные, взаимосвязанные и последовательно выполняемые части трудового процесса по управлению производством.

Объектами изучения управленческой деятельности, как правило, являются трудовые приемы или их комплексы, совокупность затрат времени на выполнение которых составляет норму времени на осуществление трудового процесса по управлению производством.

Например, трудовой процесс (работа) «Составление годовых хозрасчетных заданий животноводства» по функции технико-экономического планирования можно расчленить на 16 трудовых приемов или комплексов трудовых приемов (операций):

1. Получение и дача инструктажа по составлению хозрасчетного задания.
2. Расчет таблицы «Численность работников».
3. Расчет таблицы «Текущий ремонт основных средств производства».
4. Расчет таблицы «Оборот стада животных».
5. Расчет таблицы «Случка и получение приплода».
6. Расчет таблицы «План по откорму и нагулу».
7. Расчет таблицы «Производство продукции».
8. Расчет таблицы «Потребность и затраты на корма».
9. Расчет таблицы «Фонд оплаты и затраты труда».
10. Расчет таблицы «Прочие прямые затраты».
11. Расчет таблицы «Лимит затрат на производство продукции».
12. Контроль за ходом составления заданий, консультации по расчету таблицы.
13. Согласование показателей хозрасчетного задания.
14. Проверка правильности расчетов, внесение исправлений.
15. Переписывание хозрасчетного задания в бланк в двух экземплярах.
16. Утверждение годовых хозрасчетных заданий бригадам животноводства.

Так же, как и трудовые процессы, трудовые приемы имеют функциональную направленность, начало и конец во времени.

Выполнение трудовых процессов и приемов осуществляется посредством различных конкретных видов деятельности: ведение расчетов, изучение документов, обдумывание, выдача заданий, наблюдение, обсуждение вопроса, согласование. Указанные виды деятельности называются трудовыми действиями. Под трудовыми действиями подразумевается совокупность трудовых движений, выполненных без перерыва одним или несколькими органами человека, имеющие общую цель, но не имеющие технологической законченности. Трудовые действия не имеют функциональной направленности. Одни и те же действия, например, «ведение расчетов на микрокалькуляторах, обдумывание» и другие могут относиться к любому трудовому приему или процессу и любой функции.

Трудовые действия состоят из более мелких действий, так называемых трудовых движений (микроэлементов: поднять руку, взять карандаш, записать цифру, нажать клавишу). Они не имеют самостоятельной цели и приобретают значение лишь в комплексе с остальными трудовыми движениями (табл. 1).

Расчленение функций управления на составляющие элементы и всестороннее их изучение позволяет включать в нормативную трудоемкость функции не все, а лишь необходимые для эффективного управления трудовые процессы, что ведет к наиболее рациональному содержанию выполняемой функции.

Т а б л и ц а 1. Расчленение функций управления производством на составные элементы

Элементы управленческой деятельности	Категории работников управления	
	агрономы	бухгалтеры
Функция	Технологическое обслуживание	Учет труда и заработной платы
Трудовой процесс	Контроль за соблюдением технологии посадки картофеля	Составление расчета заработной платы
Комплекс трудовых приемов	Определение качества посадки картофеля	Расчет одного вида начислений
Трудовые приемы	Определение глубины заделки клубней	Обсчет первичного документа
Трудовые действия	—	Проведение одного арифметического действия (сложение, вычитание, умножение или деление)
Трудовые движения	—	Запись одной цифры

На современном этапе нормирования труда работников управления изучение действий, движений и более мелких элементов управленческой деятельности не представляется возможным. Оно будет востребовано при применении в сельскохозяйственном производстве методов микрономирования.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ УПРАВЛЕНИЯ

Численность руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала на сельскохозяйственных предприятиях определяют

их руководители исходя из экономической целесообразности. При этом в основу должны быть положены штатные нормативы (прил. 1).

В основу определения штатной численности должны быть положены обобщенные показатели, выраженные в соответствующих переводных коэффициентах и характеризующие объемы работ: для агрономов – условная уборочная площадь (приложение 2; 6); для зоотехников и ветеринаров условное поголовье скота (приложение 3; 7); энергетиков – условные единицы электроустановок и количество потребляемой энергии (приложение 4); инженеров-механиков – наличие физических тракторов, автомобилей, самоходных машин и комбайнов, землеройной техники; службы капитального строительства – объем строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом; службы материально-технического снабжения и сбыта – объем реализации продукции в условных единицах; служб бухгалтерского учета, комплектования и подготовки кадров, экономистов по труду – среднегодовая численность работников.

Сельскохозяйственные предприятия, успешно ведущие производство, при производственной необходимости могут дополнительно вводить другие должности административного и обслуживающего персонала, не предусмотренные указанными примерными штатами и штатными нормативами руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала для предприятий сельского хозяйства.

Численность отдельных служб сельскохозяйственных предприятий после проведения фотохронометражных наблюдений и установления нормативов затрат оперативного времени на одного работника управленческого труда можно рассчитать по формуле:

$$N = \frac{T_o}{\Phi_{\text{год}}},$$

где N – численность работников нормируемой службы, чел.;

T_o – оперативное время на выполнение всех трудовых процессов нормируемой службы, ч (определяется при помощи нормативов, если они имеются, или фотохронометражных наблюдений);

$\Phi_{\text{год}}$ – годовой фонд оперативного времени одного работника, ч.

Годовой фонд оперативного времени одного работника нормируемой службы на выполнение основных трудовых процессов определяется по формуле:

$$\Phi_{\text{год}} = T_{\text{общ}} - T_{\text{пз}} - T_{\text{обс}} - T_{\text{ли}} - T_{\text{отд}} - T_{\text{оп}},$$

где $T_{\text{общ}}$ – общий годовой фонд рабочего времени одного работника определяется из общего количества дней в году (365) вычитанием:

- а) количества выходных дней в году;
- б) количества праздничных дней в году;
- в) количества дней очередного отпуска работника нормируемой службы;
- г) среднего количества нерабочих дней по болезням;
- д) количества нерабочих дней по прочим причинам;

$T_{\text{пз}}$ – подготовительно-заключительное время в расчете на год (переодевание, поиск необходимых для работы предметов и средств труда, укладка документов на место их хранения, уборка рабочего места. Затраты времени в среднем составляют 10–11 % от общего годового фонда $T_{\text{общ}}$ рабочего времени работника);

$T_{\text{обс}}$ – обслуживание рабочего места (поддержание порядка на рабочем месте, уход и содержание в рабочем состоянии предметов и средств труда на протяжении всего рабочего дня. Затраты времени в среднем составляют 5–6 % от общего годового фонда $T_{\text{общ}}$ рабочего времени работника);

$T_{\text{ли}}$ – время на личные надобности одного работника в расчете на год (затраты времени в среднем составляют 2–3 % от общего годового фонда $T_{\text{общ}}$ рабочего времени работника);

$T_{\text{отд}}$ – время на отдых работника в расчете на год (предоставляется исполнителям для предупреждения утомляемости и поддержки высокой и равномерной производительности на протяжении всего рабочего дня. Затраты времени в среднем составляют для ветработников 4,7 %, инженерно-технических работников – 7,3 %, остальных специалистов – 4,0 % от общего годового фонда $T_{\text{общ}}$ рабочего времени работника);

$T_{\text{оп}}$ – годовое оперативное время на выполнение трудовых процессов, не зависящих от нормообразующих факторов (организация воспитательной работы, выполнение общественных работ, повышение уровня знаний и квалификации, участие в заседаниях, совещаниях, конференциях, планирование, первичный учет и отчетность, получение различных материалов и их отпуск и т. д. Затраты времени в среднем составляют 10 % от общего годового фонда $T_{\text{общ}}$ рабочего времени работника).

Оставшееся число рабочих дней умножают на 8 (при пятидневной

рабочей неделе) или на 7 (при шестидневной рабочей неделе) рабочих часов и получают годовой фонд рабочего времени оперативного времени одного работника $\Phi_{\text{год}}$ нормируемой службы в часах.

5. СОВМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ

При формировании штатной численности управленческого персонала следует учитывать возможность и необходимость совершенствования структуры управления сельскохозяйственных организаций. Рационализация структуры должна обеспечить ее упрощение, сокращение штатов и удешевление аппарата управления. Одним из направлений такого совершенствования является улучшение организации труда работников управления на основе расширения их должностных обязанностей, в том числе за счет совмещения должностей и увеличения объемов работ, выполняемых одним работником.

В процессе совершенствования организации труда, внедрения технических средств, проведения мер по увеличению объема выполняемых работ, сокращения численности персонала возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленной соответствующей характеристикой, отмеченной в «Квалификационном справочнике должностей служащих для всех отраслей экономики», утвержденном Постановлением Министерства труда Республики Беларусь № 159 от 30.12.1999 г. и являющимся нормативным документом, регламентирующим организацию труда служащих.

«В этих случаях, – отмечается в документе, – работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, родственных по содержанию и равных по сложности работ, выполнение которых не требует других специальных иквалификаций, а также изменения должностного наименования» [1].

Совмещение должностей – одна из форм выполнения установленного объема работ с меньшей численностью управленческого персонала. Под совмещением должностей понимается выполнение наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительной работы по другой должности.

Совмещение должностей, расширение зоны обслуживания или увеличение объема выполняемых работ (возложение дополнительных функций) допускается у одного и того же нанимателя с согласия работника в течение установленной законодательством продолжительно-

сти рабочего дня (смены), если это экономически целесообразно и не ведет к ухудшению качества продукции, выполняемых работ или обслуживания.

Все это возможно за счет более рациональной организации труда, применения передовых приемов и методов работы, уплотнения рабочего дня, повышения профессиональной подготовки.

Следует различать понятия «совмещение должностей» и «совместительство». Согласно ст. 343 Трудового кодекса Республики Беларусь «совместительство» – выполнение работником в свободное от основной работы время другой постоянно оплачиваемой работы у того или иного нанимателя на условиях трудового договора». В трудовом договоре обязательно указывается, что работа является совместительством [10].

Таким образом, совмещение должностей предполагает работу по другой должности в основное рабочее время, совместительство же предполагает работу у нанимателя за пределами основного рабочего времени.

Представляет практический интерес опыт работы по совместительству должностей и профессий, накопленный в сельскохозяйственных предприятиях (прил. 5).

Совмещение должностей или возложение дополнительных обязанностей может происходить в случае недогрузки работников по основной своей работе или для выполнения одного и того же объема работ с меньшей численностью управленческого персонала. Во втором случае работнику за уплотнение его рабочего дня должно предусматриваться материальное вознаграждение из экономии фонда заработной платы высвобожденной единицы.

Варианты совмещения должностей, относящихся к разным категориям работников управления, в конкретных условиях хозяйства могут быть самыми разнообразными (прил. 5).

В совмещении должностей для достижения полной загрузки общественно полезной деятельностью определенных групп специалистов и служащих можно выделить несколько принципиальных подходов.

Это прежде всего совмещение управленческой деятельности с выполнением производственных функций. В практике встречаются небольшие по объему производства продукции тракторно-полеводческие, животноводческие и другие производственные подразделения, возглавляемые освобожденными руководителями-бригадирами с неполной загрузкой их управленческой деятельностью. Уплотнение ра-

бочего времени этой категории работников можно достичь за счет выполнения дополнительных производственных функций массовых профессий (слесаря-оператора, тракториста, шофера и т. д.). Особенно широкие возможности для целесообразных вариантов совмещения умственного труда с физическим создают арендный подряд, расширение прав первичных трудовых коллективов и их ответственности за конечные результаты производства.

Заслуживает внимания опыт полной загрузки начальников цехов, управляющих отделений (начальников производственных участков), заведующих автогаражом, ремонтной мастерской и других подобных категорий работников при недостаточном объеме их работы. Заведующий ремонтной мастерской может возглавлять и автомобильный гараж. Управляющий отделением совмещает обязанности бригадира тракторно-полеводческой или животноводческой бригады. Могут быть и другие варианты загрузки руководителей и специалистов при небольшом объеме производства. В этих и им подобных случаях материальное стимулирование, как правило, не производится, так как совмещение должностей происходит из-за неполной занятости работника на своей основной работе.

В сельскохозяйственных организациях имеются определённые категории руководителей и специалистов, труд которых носит сезонный характер. К ним относятся, прежде всего, специалисты узкого профиля: агроном по семеноводству, агроном по овощеводству, агроном по защите растений, кормопроизводству, мелиорации, бригадиры полеводческих, садоводческих, овощеводческих бригад и др. Введение, например, должности агронома по семеноводству связано со специализацией хозяйства по возделыванию семян сельскохозяйственных культур и потребностью в специалисте, обладающем конкретными профессиональными знаниями в этой области. Вместе с тем знания специалиста по возделыванию семян невозможно ежедневно использовать на производстве. Они необходимы только в отдельные промежутки времени. В результате эти специалисты не загружены, имеют свободное рабочее время, нередко используемое в личных целях.

Обеспечение этой категории работников управления полезной работой в течение года возможно путем совмещения должностей или возложения на них дополнительных функций по учету, снабжению, сбыту, а также воспитательных, организационных и др.

Совмещение должностей возможно в целях усиления интенсивности и сложности труда работников управления. В этом случае преду-

смачивается доплата к должностному окладу из экономии фонда заработной платы высвобожденной единицы. Уменьшение штатной численности в данном случае должно сопровождаться повышением должностных окладов. Особенно целесообразно совмещение должностей таких категорий работников управления, как инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны, инженер по гражданской обороне, инструктор-методист по производственной гимнастике, завхоз, комендант, инспектор по кадрам, секретарь-машинистка, бухгалтеры, учетчики, заправщики, кладовщики, лаборанты, зоотехники-селекционеры, техники по племучету, статистики и т. д. Если работник наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, выполняет дополнительный объем работ по одной и той же должности, то речь идет о расширении зоны обслуживания или увеличении объема выполняемых работ.

В отличие от совмещения обязанностей увеличение объемов работ предусматривает повышение степени загрузки работников в рамках одной и той же должности. Необходимость проведения этой работы возникает в тех случаях, когда не хватает кадров, объем работ по отдельным должностям недостаточен в связи с особенностями структуры управления, внедрением современных технических средств управления, позволяющих значительно повысить производительность труда и т. д.

Совмещение должностей и увеличение объемов работ позволяют уплотнить рабочий день, сократить затраты труда управленческих работников. При решении вопроса о совмещении должностей надо учитывать следующие требования:

- работы по основной и совмещаемой должностям должны быть связаны между собой технологически и функционально, быть одинаковыми или близкими по степени сложности;
- требования к профессиональному профилю и уровню квалификации работника по основной и совмещаемой должностям должны быть одинаковыми или близкими, с тем чтобы затраты на дополнительную подготовку работника, связанную с выполнением дополнительных новых работ, были минимальными;
- при выборе варианта совмещения должностей предпочтение отдается тому, который является наиболее экономически целесообразным, социально оправданным, в большей мере способствует повышению содержательности труда работников в условиях данного производства.

Совмещение должностей и увеличение объема работ персонала происходит как за счет расширения обязанностей в пределах одной и той же функции управления (планирование материально-технического снабжения и т. д.), так и за счет выполнения обязанностей, относящихся к различным функциям управления.

Вопрос о целесообразности и размерах поощрения работников за совмещение должностей имеет два аспекта.

В тех случаях, когда совмещение должностей применяется в связи с недостаточной занятостью работника по основной работе и включение дополнительных обязанностей позволяет лишь обеспечить необходимый объем работ и нормальную напряженность труда, доплата за совмещение не производится. В тех случаях, когда совмещение должностей сопровождается повышением сложности труда, увеличением его напряженности, требует более высокого уровня квалификации, доплата необходима.

Размер доплаты к должностному окладу устанавливается дифференцированно в зависимости от сложности, характера и объема дополнительно выполняемой работы. При этом наибольший размер вознаграждения к должностному окладу возможен при выполнении работником максимального объема работ по совмещаемой должности.

Следует иметь в виду, что доплату к должностному окладу устанавливают только на время совмещения должностей или выполнения дополнительного объема работ. Вновь принятому работнику на должность, по которой выплачивалась надбавка за совмещение должностных обязанностей, вознаграждение целесообразно сохранить, если на него возлагается полный объем работы, выполнявшейся его предшественником.

Соглашение о совмещении должностей, расширении зоны обслуживания (увеличение объема выполняемых работ) оформляется приказом (распоряжением) нанимателя с указанием совмещаемой должности, объема дополнительно выполняемых функций или работ и размера доплаты. В таком же порядке оформляется отмена или уменьшение указанной доплаты. Об изменении условий, уменьшении или отмене доплат работник предупреждается не менее чем за месяц. При ухудшении качества продукции, выполняемой работы или обслуживании населения совмещение и доплаты за него могут быть отменены с момента выявления этого ухудшения [2].

6. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ПРИМЕРНЫХ НОРМАТИВОВ ЧИСЛЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ПРЕДПРИЯТИЯХ, ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННУЮ ПРОДУКЦИЮ И ОБСЛУЖИВАЮЩИХ СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Исследования сотрудников Белорусского научно-исследовательского института экономики и информации АПК (ныне название «Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК национальной академии наук Беларуси») показали, что численность административно-управленческого персонала тесно координирует общее количество работающих на предприятиях, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельскохозяйственное производство. Зависимость между данными показателями может быть выражена линейным уравнением, позволяющим определить расчетную численность административно-управленческого персонала при нулевой рентабельности и фактическом уровне производства и оказания услуг. Далее этот показатель, в основе которого лежит оптимальная норма управляемости по отрасли, корректируется с учетом результативных показателей работы каждого предприятия.

Исходя из особенностей предприятий при нормировании административно-управленческого персонала они подразделяются на следующие группы:

- переработка мяса скота и птицы;
- переработка молока;
- первичная переработка льна;
- производственно-техническое обслуживание;
- агрохимическое обслуживание;
- ремонтные заводы концерн «Агромаш».

1. По предприятиям, перерабатывающим мясо скота и птицы, численность административно-управленческого персонала при нулевой рентабельности рассчитывается по уравнению:

$$Y = 40,5616 + 0,07326X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Расчетная численность административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,5 %;
- за каждый процент прироста товарной продукции в сопоставимых ценах на одного среднегодового работника в расчетном году по сравнению с базисным на 0,5 %.

2. По предприятиям молочной промышленности численность административно-управленческого персонала при нулевой рентабельности рассчитывается по уравнению:

$$Y = 8,7251 + 0,06516X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Количество административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,5 %;
- за каждый процент прироста товарной продукции в сопоставимых ценах на одного среднегодового работника в расчетном году по сравнению с базисным на 0,5 %.

3. По первичной переработке льна административно-управленческий персонал при нулевой рентабельности исчисляется по уравнению:

$$Y = 5,8813 + 0,054X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Количество административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,3 %;
- за каждый процент прироста товарной продукции в сопоставимых ценах на одного среднегодового работника в расчетном году по сравнению с базисным на 0,7 %.

4. По материально-техническому обслуживанию численность административно-управленческого персонала при нулевой рентабельности рассчитывается по уравнению:

$$Y = 2,9777 + 0,09149X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Количество административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,5 %;
- за каждый процент прироста товарной продукции в сопоставимых ценах на одного среднегодового работника в расчетном году по сравнению с базисным на 0,5 %.

5. По агрохимическому обслуживанию численность административно-управленческого персонала при нулевой рентабельности рассчитывается по уравнению:

$$Y = 9,4237 + 0,0571X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Количество административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,5 %;
- за каждый процент прироста объема реализации услуг, по сравнению со средним показателем по отрасли в расчете на одного среднегодового работника на 0,5 %.

6. По ремонтным заводам концерна «Агромаш» административно-управленческий персонал при нулевой рентабельности исчисляется по уравнению:

$$Y = 22,8486 + 0,07446X,$$

где Y – численность административно-управленческого персонала в расчетном году, чел.;

X – среднегодовая численность работающих в базисном году, чел.

Количество административно-управленческого персонала увеличивается:

- за каждый процент рентабельности, начиная с нуля на 0,7 %;
- за каждый процент прироста товарной продукции по сравнению с базисным годом на одного работающего на 0,3 %.

При условии большого отклонения нормативной численности административно-управленческого персонала от фактической следует

решать вопрос в каждом отдельном случае с учетом конкретных обстоятельств.

Расчет примерных нормативов численности административно-управленческого персонала в предприятиях, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельское хозяйство, осуществляется без учета управленческих кадров в присоединенных к ним сельскохозяйственных организациях, так как для них предусмотрены другие нормативы, изложенные в Приказе Минсельхозпрода Республики Беларусь от 27 декабря 2013 г. № 567.

7. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАТРАТ

1. Совершенствование внутреннего организационного устройства и структуры управления. Рациональная структура должна иметь оптимальное количество ступеней, обеспечивать, наиболее целесообразное распределение функций между всеми службами и работниками управления, давать возможность оперативно принимать и доводить решения до исполнителей, организовывать своевременное их выполнение и контроль. Формирование структур управления предприятий должно осуществляться с учетом требований рынка и реформирование их в рыночные структуры.

2. Необходимо совершенствовать состав и расстановку руководящих работников и специалистов. Использовать практику введения не освобожденных руководителей первичных подразделений.

По возможности технологические специалисты должны входить в штат внутрихозяйственных подразделений. Следует шире практиковать делегирование функций подчиненным работникам и специалистам. Внутрихозяйственные подразделения свои отношения с центральным аппаратом хозяйства должны строить на коммерческой основе.

3. Работу по реформированию хозяйств необходимо вести в направлении повышения мотивации труда как работников массовых профессий, так и административно-управленческого персонала, укрепления дисциплины труда. Это позволит сократить контрольные функции руководящих работников и специалистов, затраты на которые в структуре их рабочего времени занимают значительный удельный вес.

4. При подготовке и переподготовке руководителей и специалистов следует особое внимание уделить вопросам совершенствования управления на принципах менеджмента, вопросам стиля и этики служебных отношений.

5. С целью повышения эффективности труда руководителей и специалистов необходимо усилить работу по обеспечению их труда современными технологическими средствами управления и компьютерами.

Кроме перечисленных условий, при определении штатной численности административно-управленческого персонала в предприятиях, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельское хозяйство Республики Беларусь, следует руководствоваться Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 09.03.2004 г. № 25 «Об утверждении рекомендаций по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления с учетом изменений и дополнений на 1 января 2014 года [8]. В этом постановлении предлагаются рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 процентов. Практически почти все предприятия, перерабатывающие сельскохозяйственную продукцию и обслуживающие сельское хозяйство, относятся к организациям с долей собственности, превышающей 50 % принадлежащей государству.

Следует отметить, что к аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление всеми сторонами деятельности организации в целях обеспечения выполнения стоящих перед ней задач.

В численности работников аппарата управления не учитываются руководители, специалисты и другие служащие, непосредственно занятые в процессе производства и состоящие в штате внутрипроизводственных структурных подразделений организации (участок, цех, производство и др.), а также научно- и нормативно-исследовательских, конструкторских, проектных, технологических, метрологических подразделений, подразделений социологии и психологии труда.

Отнесение к категории руководителей, специалистов и других служащих, как уже отмечалось, производится в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии ра-

бочих и должности служащих», утвержденным Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 22 сентября 2009 г. № 125 по кодам категории: руководители – код категории 1; специалисты – код категории 2; другие служащие – код категории 3.

При определении содержания работы аппарата управления организации следует исходить из комплекса функций управления, необходимых для обеспечения деятельности организации в целом по выполнению установленных параметров и заданий социально-экономического развития на основе эффективного использования трудовых, финансовых и материальных ресурсов.

Примерная структура аппарата управления – это установленная схема взаимодействия и координации между подразделениями и работниками организации, состоящая из уровней управления, функциональных структурных подразделений и (или) отдельных должностей руководителей, специалистов, других служащих с указанием их численности и подчиненности.

Штатная численность работников аппарата управления – это экономически обоснованная потребность в работниках, рассчитанная по нормативу численности с учетом направлений деятельности организации и установленных для нее параметров социально-экономического развития.

Штатный норматив численности работников аппарата управления. Это установленное соотношение численности работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения управленческих функций или объема работ в конкретных организационно-технических условиях, к общей численности работников организации (удельный вес численности работников аппарата управления в общей среднесписочной численности работников).

Подструктурным подразделением аппарата управления организации понимается официально выделенная обособленная его часть, выполняющая одну или несколько функций, либо часть функции управления, возглавляемая руководителем.

При определении численности аппарата управления необходимо определить состав функций управления в соответствии сложившимся разделением труда служащих, деятельность аппарата управления может быть разделена на отдельные функции управления.

При разработке структуры и нормативов рекомендуется выделять следующие укрупненные функции управления:

- общее руководство;
- развитие и техническая подготовка производства: совершенствование конструкций, технологии, организации производства и т. д.;
- экономические функции: прогнозирование, планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности; организация оплаты труда работников; бухгалтерский учет и финансовая деятельность;
- техническая политика: научно-техническое развитие, стандартизация, сертификация, контроль качества, охрана труда и др.;
- управление персоналом: комплектование кадров, подготовка и переподготовка кадров и др.;
- маркетинг, материально-техническое обеспечение и сбыт;
- управление делопроизводством и хозяйственным обслуживанием и др.

Разукрупнение или объединение управленческих функций может быть осуществлено организациями исходя из специфических особенностей производства, целесообразности и объективности определения численности служащих.

При разработке нормативов рекомендуется учитывать следующие основные факторы:

- общая численность промышленно-производственного персонала;
- численность рабочих;
- количество структурных подразделений;
- номенклатура выпускаемой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);
- общее количество поставщиков и потребителей;
- количество единиц установленного оборудования;
- общее количество рабочих мест;
- сменность работы организации и др.

Министерствами, государственными комитетами, комитетами при Совете Министров Республики Беларусь, государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, облисполкомами, Минским горисполкомом на согласование представляется структура в виде схемы, которая в равной мерераспространяется на все подчиненные организации.

На основе согласованной структуры рекомендуется разрабатывать типовые схемы управления по подотраслям и группам организаций, объединенных по определенным видам деятельности, типам и объемам производства (работ, услуг) и т. д.

При разработке структуры рекомендуется учитывать следующие нормы управляемости:

- управление как самостоятельная служба создается при численности работников в ее штате не менее семи человек (включая должность руководителя);

- отдел создается при численности работников в его штате не менее четырех человек, включая должность руководителя;

- сектор (бюро, группа) создается при численности работников в его штате не менее трех человек, включая должность руководителя;

- должность менеджера вводится при осуществлении управленческих функций по одному из видов деятельности и руководству подчиненными работниками не менее двух;

- при необходимости в составе структурных подразделений с учетом вышеназванных норм управляемости могут создаваться:

 - в управлении (службе) – отделы, секторы (бюро, группы);

 - в отделе – секторы (группы).

Должность генерального директора вводится в том случае, если организация имеет в своей структуре дочерние предприятия, обособленные подразделения (филиалы и представительства) и общую численность работников не менее одной тысячи человек;

- количество заместителей руководителя организации устанавливается в зависимости от количества осуществляемых видов и направлений деятельности, структурных подразделений, списочной численности работников и выполняемых функций;

- при установлении наименования должности заместителя руководителя организации не рекомендуется применять наименования «Директор коммерческий», «Директор по производству», «Директор технический» и др.;

- должность главного специалиста (за исключением главного инженера, главного бухгалтера) вводится в том случае, если работником выполняются управленческие функции и ему подчиняются структурные подразделения по соответствующему направлению деятельности организации;

- должность заместителя начальника структурного подразделения вводится при численности работников в его штате из расчета не менее пяти человек, подчиненных одному заместителю.

В общих положениях Единого квалификационного справочника должности служащих [5] отмечается, что наименование производной должности «старший» предусматривается для должностей специали-

стов, по которым не установлено квалификационное категорирование, а производной должности «ведущий» – для должностей специалистов высшего уровня квалификации, по которым установлено квалификационное категорирование. Указанные наименования производных должностей могут применяться при условии, если работник наряду с выполнением обязанностей, предусмотренных по занимаемой должности, осуществляет функциональное, координационное или методическое руководство подчиненными его исполнителями, либо на него возлагаются функции руководства самостоятельным участком работы (при целесообразности создания отдельного структурного подразделения). Исключение составляет наименование производственных должностей, особенности содержания должностных обязанностей которых, предусмотрены соответствующими квалификационными характеристиками.

Наименование должности с применением производной «ведущий» является самостоятельной должностью, которая не категоризируется.

Наименование должности с применением производной «главный» (код категории 1) может устанавливаться для должностей руководителей при условии, если он имеет в подчинении структурное подразделение (структурные подразделения), подчиненных работников по определенному наименованию должности, виду (направлению) деятельности организации (главный механик, главный инженер, главный экономист и т. д.).

Наименование должности с применением производной «главный» (код категории 2) устанавливается для должностей специалистов при условии, если это предусмотрено соответствующей квалификационной характеристикой, содержащейся в ЕКСД [5].

Численность работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 процентов от общей среднесписочной численности работников организации. При этом представляется информация о численности работников в разрезе подразделений и групп организаций. Дифференциация указанного норматива по конкретным организациям осуществляется органом государственного управления, в подчинении которого находится организация.

На основании согласованного норматива рекомендуется разрабатывать и утверждать нормативы численности работников с учетом функций управления.

Рассматривая определение численности специалистов в организациях следует ориентироваться на статью 87 ТК, в соответствии с кото-

рой наниматель обязан устанавливать нормы труда, обеспечивать их замену и пересмотр с участием профсоюза.

С учетом этого нормативы численности специалистов устанавливаются нанимателем самостоятельно.

Наряду с этим ст. 87 ТК установлено, что для однородных работ разрабатываются и утверждаются в установленном порядке межотраслевые, отраслевые и иные нормы труда [10].

При определении численности служащих (руководителей, специалистов, других служащих) основными критериями являются перечень должностных обязанностей, периодичность и время, необходимое на их выполнение. Численность рабочих может быть критерием при расчете численности руководителей производственных структурных подразделений.

В частности, как уже отмечалось, в качестве межотраслевых норм труда постановлением Минтруда и соцзащиты от 09.03.2004 г. № 25 утверждены рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 %.

Для работников общих служб разработаны отдельные межотраслевые нормы труда, содержащиеся в республиканском банке норм и нормативов для:

- бухгалтерской службы – Межотраслевые нормативы численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций, утвержденные постановлением Минтруда и соцзащиты от 10.12.2013 г. № 118;

- экономической службы – Межотраслевые нормативы численности работников служб организации труда и заработной платы коммерческих организаций, утвержденные постановлением Минтруда и соцзащиты от 24.09.2007 г. № 117;

- кадровой службы – Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций, утвержденные постановлением Минтруда и соцзащиты от 27.12.2005 г. № 187.

В отношении нормативов численности руководителей и специалистов производственных структурных подразделений межотраслевые нормы труда не применяются, а разрабатываются в качестве отраслевых либо местных норм труда [9].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптимизация численности работников управления тесно связана с совершенствованием организационного устройства и структуры управления. Рациональная структура управления должна иметь оптимальное число ступеней управления, наиболее целесообразное экономически обоснованное штатное расписание и распределение функций между соответствующими службами и должностными лицами в управлении.

Необходимо совершенствовать состав и расстановку руководящих работников и специалистов. Шире использовать практику введения неосвобожденных руководителей первичных подразделений, в которых числится до 10 человек.

По возможности, технологические специалисты должны входить в штат внутрихозяйственных подразделений, например, в штат цехов, участков, отделений. Следует шире практиковать делегирование полномочий подчинённым работникам.

Работу по реформированию предприятий надо вести в усилении мотивации труда как работников массовых профессий, так и управленческого персонала, укреплять дисциплину и повышать ответственность их за результаты и качество труда. Это позволит сократить функции контроля управленческих работников, затраты на которые в структуре их рабочего времени занимают значительный удельный вес.

С целью рационализации и повышения эффективности труда руководителей и специалистов необходимо улучшить обеспечение их современными средствами управления и компьютерами, внедрять автоматизированные рабочие места (АРМы).

При расчете численности управленческих работников по звеньям управления, службам, используя штатные нормативы, распределение между специалистами обязанностей по конкретным должностям определяется внутри самих организаций, например, агроном по семеноводству, агроном по овощеводству, бухгалтер по учету в животноводстве, бухгалтер по учету в растениеводстве и т. д., исходя из потребностей и специализации предприятия.

Количество работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 процентов от общей среднесписочной численности работников организации.

При формировании штатной численности управленческого персонала следует учитывать возможность и необходимость совершенство-

вания структуры управления организацией. Рационализация структуры должна обеспечивать ее упрощение, сокращение штатов и удешевление аппарата управления. Одним из направлений такого совершенствования является улучшение организации труда работников управления на основе расширения их должностных обязанностей и увеличения объемов работ, выполняемых одним работником.

В процессе совершенствования организации труда, внедрения современных технических средств управления, применения передовых приемов и методов работы, проведения мер по увеличению объема выполняемых работ, сокращению численности персонала возможно расширение круга обязанностей работников по сравнению с установленной соответствующей характеристикой Квалификационного справочника должностей служащих. Работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристикой других должностей, родственных по содержанию и равных по сложности работ, выполнение которых не требует других специальностей и квалификации, а также изменение должностного наименования.

Совмещение должностей – одна из форм выполнения установленного объема работ с меньшей численностью управленческого персонала и может происходить в случае недогрузки работников по своей основной работе.

В совмещении должностей может использоваться несколько принципиальных подходов. Совмещение управленческой деятельности с выполнением производственных функций. В практике встречаются небольшие по объему производства продукции тракторно-полеводческие, животноводческие и другие производственные подразделения, возглавляемые освобожденными руководителями – бригадирами с неполной нагрузкой их управленческой деятельности. В таком случае уплотнение рабочего времени этой группы работников можно достигнуть за счет выполнения дополнительных производственных функций слесаря, оператора, механизатора и т. д. Широкие возможности для целесообразных вариантов совмещения умственного труда с физическим, создают арендный подряд, расширение прав первичных трудовых коллективов и их ответственности за конечные результаты труда.

Представляет интерес опыт полной загрузки начальников цехов производственных участков, заведующих автогаражом, ремонтных мастерских и других работников при недостаточном объеме их работы. Заведующий ремонтной мастерской может одновременно возглав-

лять и автомобильный гараж. Управляющий отделением совмещает обязанности бригадира тракторно-полеводческой или животноводческой бригады.

В сельскохозяйственных организациях имеются определенные категории руководителей и специалистов, труд которых носит сезонный характер. Например, специалисты узкого профиля: агроном по овощеводству, агроном по защите растений, агрохимик, бригадиры садоводческих, овощеводческих бригад и др. В таких случаях целесообразно совмещение должностей таких работников как инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны, инженер по гражданской обороне, завхоз, комендант, инспектор по кадрам, секретарь-машинистка и др.

Определение численности управленческого персонала по штатным нормативам с учетом конкретных условий каждого предприятия АПК и условий рыночной экономики с социальной ориентацией дает возможность правильно установить оптимальный состав и перечень управленческого персонала, а также обеспечить наиболее эффективную работу управленческих кадров с наименьшей их численностью.

Предлагаемые рекомендации по нормированию управленческого труда и определению штатной численности работников управления могут быть использованы в практической деятельности по совершенствованию управления в агропромышленных организациях, а также в практической подготовке специалистов для предприятий системы АПК.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Рекомендуемые нормативы численности работников сельского хозяйства, относящихся к категории руководителей, специалистов и других служащих [7]

Наименование должности	Количество штатных единиц и условия для введения должностей
1	2
1. Административное и оперативное руководство производством	
1.1. Директор	Одна штатная единица на организацию
1.2. Помощник руководителя организации	Одна штатная единица на организацию
1.3. Заместитель руководителя организации по идеологической работе (специалист по идеологической работе)	Одна штатная единица на организацию
1.4. Заместитель директора (по растениеводству, животноводству, экономике, строительству и др.)	Количество штатных единиц заместителей директора организации устанавливаются в зависимости от списочной численности работников: 350–500 человек – две штатные единицы, 551–750 – три штатные единицы, свыше 750 – четыре штатные единицы; количество штатных единиц заместителей директора организации устанавливается нанимателем исходя из специфики производственной деятельности организации*
1.5. Юрисконсульт	Одна штатная единица на организацию дополнительно одна штатная единица на каждые 10 млн. долларов США выручки, но не более 6 человек*
1.6. Диспетчер	Одна штатная единица на организацию; дополнительно одна штатная единица на структурное отделение, удаленное от центральной усадьбы*
1.7. Секретарь приемной руководителя	Одна штатная единица на организацию
2. Агрономическая служба	
2.1. Главный агроном	Одна штатная единица на организацию
2.2. Агроном (агроном по семеноводству, агроном по защите растений, агроном-овощевод, агроном-садовод и др.)	Одна штатная единица на организацию на 3000 га условной уборочной площади
2.3. Начальник цеха (бригадир производственной бригады в растениеводстве)	Одна штатная единица на структурное подразделение
3. Зоотехническая служба	
3.1. Главный зоотехник	Одна штатная единица на организацию

1	2
3.2. Зоотехник (зоотехник-селекционер, зоотехник по птицеводству, зоотехник по пчеловодству, зоотехник по кормам и др.)	Одна штатная единица на организацию, на каждую 1000 условных голов. В птицеводстве – одна штатная единица на каждые 10 000 условных голов
3.3. Начальник цеха (бригадир производственной бригады в животноводстве)	Одна штатная единица на структурное подразделение
3.4. Техник по племенному делу	Одна штатная единица на организацию, имеющую от 500 до 1500 усл. гол. племенного скота, свыше 1500 усл. гол. племенного скота – две штатные единицы
4. Ветеринарная служба	
4.1. Главный ветеринарный врач	Одна штатная единица на организацию
4.2. Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	Одна штатная единица на каждые 700 усл. гол. В птицеводстве – одна штатная единица на каждые 5000 усл. гол.
4.3. Заведующий ветеринарной аптекой	Одна штатная единица на ветеринарную аптеку
При расчете ветеринарных работников в условное поголовье включается скот населения, проживающего на территории хозяйства	
5. Инженерно-техническая служба	
5.1. Главный инженер-механик	Одна штатная единица на организацию
5.2. Инженер-механик (инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка)	Количество штатных единиц устанавливается исходя из наличия физических тракторов, автомобилей, комбайнов и др. машин из следующего расчета: до 50 машин – одна штатная единица; 51–90 машин – две штатные единицы; 91–160 машин – три штатные единицы; 161–240 машин – четыре штатные единицы; свыше 240 машин – пять штатных единиц; при наличии свыше 250 машин – дополнительно одна штатная единица на 50 единиц техники
5.3. Инженер по горюче-смазочным материалам	Одна штатная единица на организацию*
5.4. Инженер по механизации трудоемких процессов	Одна штатная единица на организацию, имеющую свыше 1000 усл. гол. И дополнительно одна штатная единица на каждые 3000 усл. гол.; в птицеводстве – одна штатная единица на каждые 10 000 усл. гол.

1	2
5.5. Инженер по эксплуатации сооружений и оборудования водопроводно-канализационного хозяйства	Одна штатная единица на организацию*
5.6. Главный энергетик	Одна штатная единица на организацию, имеющую электроустановок свыше 1500 усл. ед. и годового потребления газа свыше 10 000 м ³ .
5.6.1. Инженер-энергетик	Одна штатная единица на организацию, имеющую электроустановок от 1000 до 1500 усл. ед.
5.6.2. Инженер-электрик	Одна штатная единица на организацию, имеющую электроустановок до 1000 усл. ед. Дополнительно одна штатная единица на каждые 1100 усл. ед. электроустановок
5.7. Инженер-теплотехник	Одна штатная единица на 50 000 м ² площади теплиц и парников на техническом обогреве или котельную мощность свыше 8 Гкал/ч
5.7.1. Теплотехник	Одна штатная единица в организации, имеющей площадь теплиц и парников на техническом обогреве от 20 до 50 тыс. м ²
5.8. Инженер по контрольно-измерительным приборам и средствам автоматики	Одна штатная единица на организацию, при наличии контрольно-измерительных приборов, автоматики, электронного оборудования, средств связи
5.9. Заведующий мастерской	Одна штатная единица на каждую имеющуюся в организации ремонтную мастерскую
5.10. Заведующий гаражом	Одна штатная единица на каждый имеющийся в организации гараж
5.11. Инженер по охране труда (инженер по пожарной безопасности)	Штатная единица вводится в производственной сфере – при численности работающих от 100 до 250 чел.; в других отраслях – при численности работающих от 200 до 250 чел.
6. Планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности, организация оплаты труда	
6.1. Главный экономист	Одна штатная единица на организацию
6.2. Экономист	Одна штатная единица: на каждые 3,0 млн. долларов США выручки; на каждые 10 млн. долларов США выручки*

1	2
6.3. Экономист по труду	Одна штатная единица на организацию, имеющую среднесписочную численность работников организации за год от 300 до 1000 чел.
7. Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	
7.1. Главный бухгалтер	Одна штатная единица на организацию
7.2. Бухгалтер	Количество штатных единиц устанавливается в зависимости от среднесписочной численности работников за год и объемов реализации продукции. Одна штатная единица на каждые 100 среднегодовых работников и дополнительно одна штатная единица на каждые 2 млн. долларов США выручки (на каждые 2 млн. долларов США выручки)*
7.3. Кассир	Одна штатная единица на организацию, при условии ведения наличного денежно-гоообращения по заработной плате
8. Комплектование и подготовка кадров	
8.1. Специалист по кадрам (инспектор по кадрам)	Одна штатная единица на организацию, имеющую среднесписочную численность работников в организации за год до 300 чел.
9. Сбыт, торговля	
9.1. Экономист по сбыту(специалист по продаже,специалист по маркетингу,логистик)	Одна штатная единица на каждые 10,0 млн. долларов США выручки
9.2. Товаровед	Одна штатная единица на каждые 10,0 млн. долларов США выручки
9.3. Специалист по внешнеэкономической деятельности	Одна штатная единица на организацию, при условии наличия внешнеэкономической деятельности *
9.4. Заведующий торговым объектом (заведующий торговым объектом общественного питания)	Одна штатная единица на торговый объект
10. Материально-техническое снабжение и закупки	
10.1. Инженер по материально-техническому снабжению (экономист по материально-техническому снабжению, специалист по организации закупок)	Одна штатная единица на каждые 10,0 млн. долларов США выручки
11. Капитальное строительство и ремонт	
11.1. Производитель работ (прораб)	Одна штатная единица на организацию, при объеме строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом, от 140 до 320 тыс. долларов США

1	2
11.2. Мастер	Одна штатная единица на организацию при объеме строительно-монтажных работ, выполненных хоз. способом, от 70 до 140 тыс. долларов США; дополнительно одна штатная единица на каждые 320 тыс. долларов США строительно-монтажных работ, выполненных хоз. способом
12. Хозяйственное обслуживание	
12.1. Заведующий хозяйством	Одна штатная единица на организацию
12.2. Заведующий центральным складом	Одна штатная единица на организацию
12.3. Заведующий нефтескладом	Одна штатная единица на организацию
12.4. Администратор сетей, администратор системный	Одна штатная единица на 50 единиц компьютерной техники

* Организации, имеющие выручку за год в сумме, эквивалентной не менее 30 млн. долларов США.

Приложение 2

Коэффициенты перевода физической уборочной площади в условную

Наименование сельскохозяйственных культур	Переводные коэффициенты
1	2
Зерновые колосовые культуры	1,0
Семеноводческие посевы зерновых	1,25
Подсолнечник	1,25
Клещевина	5,0
Кукуруза на зерно и силос	2,0
Прочие силосные культуры	1,5
Кукуруза на гибридные семена	10,0
Соя, бобы, горох и другие бобовые	2,0
Лен-долгунец и другие лубяные культуры	5,0
Овощи открытого грунта	10,0
Овощи закрытого грунта:	
парники (м ²)	0,14
пленочные теплицы (м ²)	0,06
зимние теплицы (м ²)	0,20
Цветы открытого грунта	10,0
Цветы закрытого грунта:	
парники (м ²)	0,14
пленочные теплицы (м ²)	0,06
зимние теплицы (м ²)	0,20
Овощи (на семена, семенные посевы сахарной свеклы)	14,0

Окончание прил. 2

1	2
Сахарная свекла фабричная	4,0
Картофель, кормовые корнеплоды, бахча	4,0
Питомники и школа сеянцев плодовых, древесных и ягодных культур	50,0
Сады:	
молодые	10,0
плодоносящие	15,0
Ягодники:	
молодые	10,0
плодоносящие	15,0
Плانتации хмеля:	
молодые	10,0
эксплуатационные	15,0
Прочие технические и многолетние культуры	5,0
Семеноводческие посевы многолетних трав:	
бобовых	5,0
злаковых	3,0
Посевы трав для производства травяной муки	1,0
Сеяные травы на корм скоту и культурные пастбища	0,8
Естественные сенокосы и окультуренные пастбища	0,05
Семеноводческие посевы однолетних трав	2,0

Примечание. При переводе семеноводческих посевов картофеля, подсолнечника и других культур в условную уборочную площадь коэффициенты перевода повышаются на 25 %.

Приложение 3

Коэффициенты перевода физического поголовья животных и птицы в условные головы крупного рогатого скота

Виды, возрастные группы скота	Переводные коэффициенты для зоотехнической службы	Переводные коэффициенты для ветеринарной службы	
		общественное стадо	индивидуальное стадо
1	2	3	4
Коровы и быки (среднегодовы)	1,0	1,0	1,36
Молодняк крупного рогатого скота, взрослый скот на откорме и выпасе (среднегодовой)	0,66	0,79	0,46
Свиньи всех возрастов (среднегодовые)	0,16	0,70	1,05

Окончание прил. 3

1	2	3	4
Овцы, за исключением каракульских, и козы всех возрастов (среднегодовые)	0,06	0,41	0,60
Овцы романовской породы	0,10	—	—
Каракульские овцы всех возрастов (среднегодовые)	0,1	—	—
Лошади, верблюды и рабочие волюы всех возрастов (среднегодовые)	0,66	0,66	1,00
Птица взрослая (на конец года)	0,025	0,025	0,019
Молодняк птицы (среднегодовой)	0,002	0,002	0,002
Самки норки основного стада	0,2	0,08	0,08
Самки песца основного стада	0,6	0,24	—
Самки лисицы основного стада	0,5	0,20	—
Самки соболя основного стада	0,4	0,16	—
Самки кроликаосновного стада	0,16	0,06	0,07
Самки нутрииосновногостада	0,08	0,16	0,12
Пчелосемьи (на конец года)	0,2	0,20	0,20
Собаки			0,16
Кошки			0,08

Примечание. При переводе племенного скота в условные головы приведенные коэффициенты по соответствующим видам скота и птицы и других животных повышаются на 40 %.

Приложение 4

**Коэффициенты перевода электротехнического оборудования и сооружений
в условные единицы**

№ п/п	Наименование электротехнического оборудования и сооружений	Ед. изм.	Переводные коэфф.
1	2	3	4
1	Линии электропередачи напряжением 1—10 кВ на металлических или железобетонных опорах (основаниях) при совместной подвеске проводов напряжением до 1000 В и линии радиотрансляционной сети	1 км	3,0
2	То же на деревянных опорах	—"—	2,5

1	2	3	4
3	Линии электропередачи напряжением 1—10 кВ на железобетонных опорах (основаниях) без совместной подвески проводов	—"	2,1
4	То же на деревянных опорах без совместной подвески проводов	—"	1,7
5	Линии электропередачи напряжением до 1 кВ на железобетонных опорах (основаниях) при совместной подвеске проводов (независимо от количества установленных проводов)	—"	2,4
6	То же на деревянных опорах	—"	2,2
7	То же на деревянных опорах без совместной подвески проводов (независимо от количества установленных проводов)	—"	1,7
8	Кабельные линии электропередачи напряжением до 20 кВ (3 фазы)	—"	1,9
9	Кабельные колодцы	1 шт.	0,3
10	Вводные кабельные устройства	1 устройство	0,09
11	Кабельные тоннели	10 пог. м	0,08
12	Мачтовая подстанция или закрытый трансформаторный пункт с одним трансформатором мощностью до 100 кВт	1 пункт	2,3
13	Закрытый трансформаторный пункт с одним трансформатором мощностью 100 кВт и выше	1 пункт	2,5
14	То же с двумя трансформаторами, мощность каждого 100 кВт и выше	1 пункт	3,5
15	Распределительный пункт и подстанция на напряжение 3—20 кВт*	1 присоединение	2,2
16	То же напряжение до 1 кВ*	1 присоединение	0,5
17	Воздушные и кабельные линии связи	1 км	0,6
18	Электростанции мощностью до 100 кВт, используемые в качестве горячего теплового резерва *	1 электростанция	10,0
19	То же с мощностью от 100 до 300 кВт**	—"	20,0
20	То же с мощностью от 300 до 500 кВт **	—"	30,0
21	Электростанции мощностью до 100 кВт, используемые в качестве аварийного резерва (холодный резерв и передвижение)	—"	5,0
22	То же с мощностью от 100 до 300 кВт	—"	10,0
23	То же с мощностью от 300 до 500 кВт	—"	15,0
24	Распределительные пункты, силовые сборки, щиты управления напряжением до 1000 В в животноводческих фермах и других производственных помещениях ***	1 присоединение	0,5
25	Электроприводы стационарных и передвижных сельскохозяйственных машин и установок с электродвигателем мощностью до 10 кВт	1 двигатель (1 присоединение)	0,5
26	То же с электродвигателем мощностью от 10 до 20 кВт	—"	0,6
27	То же с электродвигателем мощностью свыше 20 кВт	—"	0,7

1	2	3	4
28	Электроприводы, снабженные приборами автоматического управления, с электродвигателем мощностью до 10 кВт	—"	0,7
29	То же с электродвигателем мощностью от 10 кВт и выше	1 двигатель (1 присоединение)	1,0
30	Светильники для облучения растений и сельскохозяйственных животных, птицы ****	1 присоединение	0,5
31	Внутренние силовые и осветительные электропроводки на животноводческих фермах и в других производственных помещениях	100 м ² площади помещения	0,6
32	То же в общественных, культурно-бытовых и лечебных помещениях	50 м ² площади помещения	0,2
33	То же в сельских домах, включая обслуживание вводного устройства	1 дом (присоединение)	0,1
34	Синхронные компенсаторы и батареи статистических конденсаторов	1 шт. (батарея)	16,0
35	Работы по монтажу новых электроустановок (электрификации новых технологических процессов), выполняемые силами эксплуатационного персонала (хозспособом) за счет средств капиталовложений	на 100 тыс. руб.	300,0
36	Сварочные трансформаторы	1 установка	0,5
37	Трансформаторы безопасности	1 присоединение	0,3
38	Сварочные преобразователи	—"	1,0
39	Зарядные агрегаты (выпрямители)	1 агрегат	0,5
40	Электровулканизаторы	1 установка	0,3
41	Электрические сушильные шкафы	1 присоединение	0,5
42	Электрические автоклавы	—"	0,7
43	Электроподогрев парникового хозяйства	20 парниковых рам	0,5
44	Водозлектронагреватели типа ВЭТ	1 присоединение	0,5
45	Электрокалориферы мощностью до 40 кВт	1 установка	1,0
46	Электрокалориферы мощностью свыше 40 кВт	1 установка	1,5
47	Электродные котлы	1 установка	3,0
48	Электрический обогрев полов в животноводческих помещениях	50 м ²	0,1

*Учитываются все присоединения к сборным шинам отходящих фидеров линий и шиносоединительных выключателей. **К таким электростанциям относятся электростанции всех типов, которые находятся в постоянной готовности к включению в электросеть. ***Учитываются все присоединения к сборным шинам отходящих низковольтных фидеров. ****За одно присоединение считается группа светильников на одном отключающем устройстве.

Возможные варианты совмещения должностей в сельскохозяйственных организациях [6]

Основная должность	Совмещение обязанностей или должностей
1	2
Администратор	Кассир
Агент по снабжению	Кладовщик, товаровед
Агроном (зоотехник, экономист, ветврач)	Кладовщик зернового склада, товаровед, секретарь-машинистка, кассир, счетовод, оператор диспетчерской службы, паспортист
Агроном-семеновод	Агроном по защите растений
Архивариус	Курьер, бухгалтер, кассир, секретарь-машинистка
Бригадир бригады дойного стада	Помощник бригадира
Бригадир животноводческой бригады	Бригадир бригады по выращиванию КРС, заведующий фермой, лаборант-учетчик
Бригадир полеводческой бригады	Учетчик-заправщик, учетчик, кладовщик
Бригадир тракторно-полеводческой бригады	Диспетчер автогаража
Бухгалтер	Кассир, инспектор по кадрам, учетчик, диспетчер, техник-нормировщик, секретарь-машинистка, комендант, делопроизводитель, счетовод, паспортист
Бухгалтер автогаража	Бухгалтер ремонтной мастерской
Бухгалтер по расчетам	Бухгалтер по материальному учету, строительству
Бухгалтер жилищно-коммунального хозяйства	Бухгалтер по строительству
Врач ветеринарный	Ветфельдшер, лаборант, кассир, ветеринарный санитар, бригадир, учетчик
Ветеринарный техник (фельдшер)	Лаборант, кассир, ветеринарный санитар, бригадир, учетчик
Главный ветврач	Врач-гинеколог
Делопроизводитель	Курьер, архивариус, паспортист, табельщик, кассир, секретарь-машинистка, инспектор по кадрам
Диспетчер (диспетчер по автотранспорту)	Бухгалтер, кассир, табельщик
Заведующий автогаражом	Инженер автомеханик, заведующий машинным двором
Заведующий нефтехозяйством	Техник-нормировщик, заведующий складом запчастей, учетчик-заправщик

1	2
Заведующий хозяйством	Комендант, агент-экспедитор, табельщик, делопроизводитель, кладовщик, учетчик, табельщик, товаровед, машинистка
Заведующий подсобным цехом	Инженер по гражданской обороне
Заведующий током	Весовщик
Заведующий столовой	Агент-экспедитор
Заведующий центральным складом	Кладовщик, заведующий током
Заместитель директора по хозяйственной части	Инженер по гражданской обороне
Заместитель директора по общим вопросам	Заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по хозяйственным вопросам и быту
Заместитель начальника участка животноводства	Заведующий фермой
Заместитель начальника цеха механизации и электрификации	Заведующий автогаражом, заведующий ремонтной мастерской, заведующий машинным двором
Заместитель начальника участка животноводства	Заведующий фермой
Заместитель начальника цеха животноводства	Техник по племучету
Заместитель начальника участка растениеводства	Бригадир тракторно-полеводческой бригады
Заместитель начальника цеха растениеводства	Учетчик-заправщик
Зоотехник	Заведующий фермой, бригадир, учетчик
Зоотехник-селекционер	Техник по племенному учету
Инженер по материально-техническому снабжению	Агент-экспедитор, инженер по охране труда, технике безопасности, организации пожарной охраны, заведующий складом, кладовщик
Инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны	Инженер по гражданской обороне, инженер-механик
Инженер-сантехник	Инженер-электрик, техник-смотритель, паспортист, делопроизводитель
Инженер-электрик	Техник-смотритель, паспортист, делопроизводитель, инженер-сантехник
Инженер по гидромелиорации	Учетчик-заправщик
Инженер-механик	Заведующий машинным двором, бригадир, учетчик, заведующий складом, кладовщик
Инженер по труду и заработной плате в строительстве	Мастер-строитель

1	2
Инженер-программист	Оператор вычислительных машин, техник-смотритель, техник
Инженер по кадрам (инспектор по кадрам)	Курьер, архивариус, паспортист, табельщик, бухгалтер, кассир, секретарь-машинистка, счетовод, оператор диспетчерской службы, лаборант, заведующий складом, учетчик, делопроизводитель
Кассир	Паспортист, табельщик, бухгалтер, секретарь-машинистка, счетовод, делопроизводитель, инспектор по кадрам
Кладовщик	Заведующий током, заправщик-учетчик
Комендант	Заведующий хозяйством, паспортист, кассир, кладовщик, счетовод
Лаборант	Учетчик, кассир, секретарь-машинистка, ветсанитар
Мастер стройцеха	Комендант, агент-экспедитор, заведующий складом, кладовщик, учетчик
Механик МТП	Инженер-механик, кладовщик, заведующий складом
Начальник жилищно-коммунального хозяйства	Комендант
Начальник участка хозяйственно-бытового обслуживания	Инженер по гражданской обороне
Начальник цеха механизации и электрификации	Инженер по охране труда, технике безопасности и организации пожарной охраны
Начальник участка (цеха) животноводства	Заведующий фермой
Начальник участка (цеха) растениеводства	Бригадир тракторно-полеводческой бригады
Нормировщик	Учетчик, бухгалтер, кассир, табельщик
Паспортист	Кладовщик, счетовод, кассир, комендант, воспитатель общежития, заведующий камерой хранения
Прораб	Старший инженер по технадзору
Помощник бригадира производственной бригады	Учетчик
Старший инженер по охране труда, технике безопасности и пожарной охраны	Начальник жилищно-коммунального участка
Старший инженер	Механик по трудоемким процессам
Старший инженер по контрольно-измерительным приборам и автоматике	Старший инженер по холодильному оборудованию
Старший инженер по механизации трудоемких процессов	Бухгалтер по строительству

1	2
Секретарь-машинистка	Делопроизводитель, архивариус, паспортист, табельщик, кассир, счетовод, оператор ЭВМ, инспектор по кадрам, диспетчер
Счетовод	Кассир, паспортист, учетчик, секретарь-машинистка
Техник-нормировщик	Заведующий нефтехозяйством, диспетчер
Техники всех специальностей	Оператор ЭВМ, заведующий складом, делопроизводитель, бригадир, учетчик, бухгалтер, оператор диспетчерской службы, кассир
Технолог убойного цеха	Бригадир бригады убойного цеха
Техник-смотритель жилищно-коммунального хозяйства	Делопроизводитель, паспортист
Техник по труду (нормированию)	Экономист, бухгалтер, кассир
Товаровед	Заведующий складом, кладовщик, оператор ЭВМ, экспедитор, машинистка
Учетчик	Лаборант, экспедитор, делопроизводитель, табельщик
Экономист	Бухгалтер, маркетолог, кассир, оператор ЭВМ, экспедитор, делопроизводитель, счетовод, заведующий хозяйством, машинистка, инспектор по кадрам, нормировщик, заведующий складом, комендант ЖКХ
Экономист по труду	Экономист по хозрасчету
Юрисконсульт	Инспектор по кадрам, делопроизводитель

**Уборочные площади сельскохозяйственных культур для расчета условной уборочной площади, га
(данные сельхозпредприятий Горецкого и Шкловского районов за 2014 год)**

№ п/п	Наименование предприятия	Фактич. убранный площадь зерновых, га	Зерно-бобовые	Ряпс	Лен-долгунец	Картофель	Овощи открытого грунта	Многолетние травы на семена	Многолетние травы на зеленую массу	Однолетние травы	Кукуруза на силос, зеленый корм
Горецкий район											
1	РУП «Учхоз БГСХА»	3200	250	750					860	350	1585
2	РУСП «Племзавод Ленино»	2900	400	590				60	379	750	703
3	СПК «Маслаки»	2350	270	455				130	339	178	590
4	СПК «Овсянка»	3072	600	502				94	1513	140	1050
5	СХ ЗАО «Горы»	3555	450	570	120			98	990	450	1150
6	КУСП «Горецкое»	3245	400	570		120	84	200	711	585	950
7	КУСП «Коптевская Нива»	1177	200	300				50	370	174	500
Шкловский район											
8	РУСП э/база «Спартак»	1200	150	250	50	350		70	650	350	600
9	ЗАО «Польковичское»	1400	150	250	20			80	525	270	600
10	ЗАО «Большие Славени»	1404	290	213	45			100	1020	343	422
11	ЗАО «Колхоз им. Андреева»	1550	170	480	25	140		120	721	531	800
12	ОАО «Новое юбилейное»	800	120	230	35			90	510	300	360
13	ОАО «Новгородиченское»	2276	270	450	50			120	1126	145	1000
14	ОАО «Говяды-агро»	1738	180	400	50			125	872	245	786

Данные сельхозпредприятий Горьковского и Шкловского районов для определения условного поголовья скота

№ п/п	Наименование предприятия	Молодое стадо КРС, среднегодовое поголовье	Животные КРС на выращивании и откорме	Основное стадо, свиноводство, среднегодовое поголовье на выращивании и откорме	Молодняк рабочих лошадей, среднегодовое поголовье	Пчеловодство
1	РУП «Учхоз БГСХА»	2515	5930		6	
2	РУСП «Племзавод Ленино»	1357	1966	45546		
3	СПК «Маслаки»	1445	2577			
4	СПК «Овсянка»	1300	2210	1640/9220		
5	СХ ЗАО «Горы»	1975	5133		2	70
6	КУСП «Горьковское»	1785	2439		5	
7	КУСП «Коптевская Нива»	602	1673		4	20
8	РУСП э/база «Спартак»	976	2185		5	
9	ЗАО «Польковичское»	1288	1308			40
10	ЗАО «Большие Славени»	1107	3640			
11	ЗАО «Колхоз им. Андреева»	1296	2412		12	
12	ОАО «Новое юбилейное»	963	1443			
13	ОАО «Новгородищенское»	2009	2380		3	
14	ОАО «Говяды-агро»	1634	2476		17	25

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Квалификационный справочник. Должности служащих для всех отраслей экономики. – Минск: НИИ труда, 2000. – 115 с.
2. Комментарий к изменениям и дополнениям в Трудовой кодекс Республики Беларусь. Авторский коллектив. – Минск: Отдел кадров, 2008. – С. 491.
3. Об утверждении Инструкции о порядке применения Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 20 сент. 2002 г., № 123. – Минск, 2002.
4. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь. «Профессии рабочих и должности (ОКДП ОК РБ 006 – 2009). Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 22 октября 2009 № 125.
5. Общие положения Единого тарифно-квалификационного справочника должностей служащих: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 02.01.2012 г. №1.
6. Правовое регулирование труда работников АПК: справочник / сост. Н. П. Щербakov. – М.: Росагропромиздат, 1988. – 98 с.
7. Рекомендуемые нормативы численности работников сельского хозяйства, относящихся к категории руководителей, специалистов и других служащих. Приказ Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. 27 декабря 2013 г. № 567. Аналитическая правовая система «Бизнес-Инфо». 19.02.2015 г.
8. Рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления коммерческих организаций государственной формы собственности с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 %: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25. Текст правового акта с изменениями и дополнениями от 1 января 2014 г.
9. Трудовой кодекс Республики Беларусь. – Минск: Амалфея, 2000. – 99 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Общие положения.....	4
2. Особенности нормирования управленческого труда	6
3. Нормы управленческого труда и методы их установления	8
4. Определение численности работников управления	18
5. Совмещение должностей.....	21
6. Методика расчета примерных нормативов численности административно-управленческого персонала в предприятиях, перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию и обслуживающих сельское хозяйство	26
7. Основные направления оптимизации численности административно- управленческого персонала и управленческих затрат	29
Заключение.....	36
Приложения.....	39
Библиографический список	54

Производственно-практическое издание

Быков Владимир Владимирович
Недюхина Оксана Михайловна
Курляндчик Виктор Михайлович

НОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА
И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ
УПРАВЛЕНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Рекомендации

Редактор *Е. П. Савиц*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*

Подписано в печать 12.03.2018. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Таймс». Усл. печ. л. 3,25. Уч.-изд. л. 2,57.
Тираж 40 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.