

# РЫНКИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

**А. А. Вейхер**<sup>1</sup>

канд. экон. наук., профессор, заведующий кафедрой методов и технологий социологических исследований Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики (Санкт-Петербург)

**О. Н. Волкова**<sup>2</sup>

канд. физ.-мат. наук., профессор кафедры финансовых рынков и финансового менеджмента Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики (Санкт-Петербург)

## НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ УЧЕТНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СЛУЖБ МЕТОДОМ ОПРОСНОЙ ФОТОГРАФИИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Содержание и организация труда широкого круга офисных работников затрудняют применение классических строгих методов нормирования затрат рабочего времени на единицу результата трудовой деятельности. Социально-экономическая конфликтность этой сферы отношений делает сами процедуры соответствующих замеров не чисто «техникой», а предметом, нуждающимся в серьезном мультидисциплинарном рассмотрении экономистов, социологов и психологов.

В практике большей части бизнесов задача нормирования численности офисного персонала (ради которой и предпринимаются усилия по оценке производительности труда работников отдельных профессий) решается без особых научных методов на основе обыденного опыта самих участников трудовой деятельности: работников и работодателей. Точность такого «экспертного» оценивания соответствует запросам участников трудовых отношений, если ситуация хозяйствующих субъектов и рынка труда является стабильной. При этом для работодателей экономия в результате возможных уточнений норм трудоемкости не оправдывает затрат на применение более серьезных методов нормирования труда. Работники же «исправляют» ошибки работодателей, ужесточающих требования сверх сложившихся неписанных социальных норм, обычным увольнением, уходом к другим работодателям, более адекватно видящим положение на рынке труда.

По нашему мнению, именно этим объясняется редкость публикаций по данной тематике и малая активность в совершенствовании соответствующих методов. В учебных изданиях по управлению персоналом, экономике и социологии труда фигурируют давно известные классификации методов нормирования труда и классические примеры их применения к рабочим станочным специальностям. Подтверждает наш гипотетический диагноз ситуации мотивация активности в случаях развития методов оценки затрат труда.

<sup>1</sup> Эл. адрес: [aveykher@hse.spb.ru](mailto:aveykher@hse.spb.ru)

<sup>2</sup> Эл. адрес: [volkova@hse.spb.ru](mailto:volkova@hse.spb.ru)

Нечастые публикации в российских<sup>1</sup> журналах и Интернете, рассказывающие о результатах такой активности, указывают на кризисные обстоятельства, в которых была осуществлена та или иная новация.

Так, в одном случае (Кольцова, Кольцова, 2004) была применена детально разработанная методика фотографии рабочего времени, в организации которой участвовал каждый десятый (!) работник во главе с генеральным директором предприятия, уделявшего этой работе в течение двух недель ежедневно по три часа рабочего времени. Мотивация — предприятие оказалось на грани банкротства, перешло под кризисное управление. В другом случае (Юдицкий, 2011) была применена специальная ИТ-методика мониторинга компьютерной сети, охватывающей всех сотрудников, позволяющая отслеживать выполнение на компьютерах полной номенклатуры рабочих функций. Мотивация — стремление ИТ-подразделения доказать свою нужность и важность для компании, которое удачно совпало с приходом в компанию нового директора по развитию, сравнившего занятость 80 человек в бухгалтерии новой для него компании с ситуацией на прежнем месте работы, где 30 сотрудников бухгалтерской службы обеспечивали практически такой же документооборот.

Наша разработка, результаты которой представлены в этой статье, также появилась для разрешения критической ситуации, сложившейся в централизованных бухгалтериях административных районов Санкт-Петербурга (далее — ЦБА). Эти организации в структуре органов управления городом обеспечивают ведение бухгалтерского учета учреждений образования и здравоохранения, подчиненных районным администрациям и не имеющих своих бухгалтерских служб. (В коммерческом секторе этому соответствуют фирмы, осуществляющие аутосорсинг услуг бухгалтерского учета.)

Исходная постановка задачи была обусловлена значительным расхождением числа ставок в штатном расписании и числа реальных работников (единиц бюджетного планирования затрат труда) в бюджетных учреждениях — ЦБА, справлявшихся при таком расхождении с возложенным и возраставшим объемом работы. Превышение числа ставок над реальным числом работников сложилось исторически в период высокой инфляции, когда низкий уровень оплаты труда приходилось частично компенсировать оформлением работников на полторы ставки и даже более. За время существования такой ситуации в работе коллективов произошло много изменений, как организационных (объединения, укрупнения, изменения состава подразделений и их функционала, выделение части обсуживаемых школ на самостоятельный баланс), так и технологических, прежде всего внедрение высокой, но не полной компьютеризации бухгалтерского учета. Возникли (по экспертной оценке руководителей подразделений) существенные различия в степени загруженности отдельных подразделений. Численность сотрудников в части из них определялась, по сути, загрузкой в периоды максимальной нагрузки — сбора отчетности с подведомственных организаций и работы над сводным отчетом. Для другой части подразделений имелись сложившиеся традиционные представления о необходимой численности сотрудников, специализированных на отдельных операциях (на ведении учета по направлениям, например по группе журнал-ордеров) или привязанных к численности подведомственных организаций (см. далее).

Вышестоящие инстанции приняли решение устранить двойственную систему определения численности работников (по ставкам и по факту). Было предложено существенное увеличение фонда оплаты труда, позволяющее повысить

<sup>1</sup> Авторы не рассматривают в данной статье зарубежный опыт, поскольку параметры рынка труда в других странах отличаются от российского не только количественно, но и качественно.

зарплату большинству сотрудников, но при условии сокращения числа ставок до реальной потребности в работниках. Тем самым была создана благоприятная атмосфера для получения более достоверной информации, так как основное опасение работников при любой оценке трудоемкости — введение более жестких нормативов для снижения уровня оплаты труда — было снято. Основой расчета этой потребности должна была стать оценка трудоемкости надежного (без сверхурочных) выполнения фактического объема работы реального функционала бюджетного учреждения.

На предварительной стадии исследования были изучены изменения в работе централизованных бухгалтерий, возникшие в последние годы.

### **Изменения в деятельности учетно-экономических служб**

Содержание работ, выполняемых работниками централизованных бухгалтерий районных и муниципальных администраций (впрочем, так же как и деятельность сотрудников учетно-экономических служб многих организаций), характеризуется в последние годы высокой динамичностью. Ее факторами являются:

- изменение требований к ведению учета в бюджетных организациях, имеющему тенденцию к укрупнению регистров учета, сокращению объема функций упрощенного типа, увеличению трудоемкости учета за счет включения кода бюджетной классификации в структуру бухгалтерского счета;
- увеличение числа источников финансирования деятельности бюджетных учреждений, прежде всего различных специализированных федеральных и региональных программ стимулирования труда педагогических, медицинских и иных работников, что формирует тенденцию к дроблению учета (например, начислению текущей оплаты труда, выплат по больничным листам и отпускных по нескольким самостоятельным компонентам);
- развитие компьютеризации и программного обеспечения, в частности сетевых форм регистрации и обработки информации, позволяющих уменьшать затраты на выполнение отдельных работ в несколько раз и одновременно предъявляющих новые требования к квалификации работников;
- увеличение доли подведомственных учреждений<sup>1</sup>, переходящих на самостоятельное ведение бухучета, следствием чего становятся сокращение объемов работ самих ЦБА с первичными документами и рост компонентов работы с обобщающими документами организаций, консультирования работников таких учреждений по вопросам учета и отчетности, корректировки представляемых подведомственными учреждениями документов и отчетов, устранения ошибок ведения учета самостоятельными организациями;
- поручение централизованным бухгалтериям во все большем объеме работ по формированию проектов бюджета, реализации функций государственного и муниципального заказа, подготовки различных справочных и отчетных материалов;
- изменение квалификационных знаний и навыков потенциальных работников, в частности — увеличение среди них доли работников, имеющих навыки ведения комплексного бухгалтерского учета с активным использованием современной техники, но применительно к коммерческим организациям;

<sup>1</sup> Подведомственными мы в данной работе будем называть учреждения, ведение учета по деятельности которых, включая представление отчетности, возложено на централизованные бухгалтерии районных или муниципальных администраций. Такие учреждения (школы, детские сады и т. п.) сами по себе также являются бюджетными учреждениями.

- реорганизации учетно-экономических служб бюджетной сферы<sup>1</sup>, объединения ранее самостоятельных служб, структурные преобразования в самих централизованных бухгалтериях, в основном происходящие в результате действия ранее перечисленных факторов.

В результате рабочие операции многих сотрудников (как исполнителей, так и руководителей подразделений) существенно преобразуются по содержанию, степени комплексности, характеру взаимодействия между работниками и степени зависимости трудоемкости от состояния технических средств.

### **Имеющиеся подходы к решению задачи нормирования трудоемкости работы учетно-экономических служб**

Практика централизованного регулирования нормативов на выполнение работ в бухгалтериях бюджетного сектора имеет значительную историю. В последние два десятилетия были на государственном уровне приняты две базовые методики. Внимательное их прочтение позволяет понять их особенности, обусловленные той ситуацией, в которой они были приняты и которая существенно отличалась от имеющейся сейчас.

Разработанные ранее нормативы предназначались для определения и обоснования необходимой численности работников, установления должностных обязанностей, распределения работы между исполнителями (Межотраслевые..., 1995) или для установления предельной численности бухгалтерского подразделения (Нормативы..., 2002).

В первом документе указывалось, что нормативы времени охватывают бухгалтерские работы, выполняемые без использования программных технических средств (Межотраслевые..., 1995, п. 1.5) и используются для расчетов на объемы работ, выполняемые в течение года (там же, п. 1.11).

Согласно второму документу расчеты предельной численности бухгалтерских подразделений делались на основании двух факторов — общей численности работников органа исполнительной власти, для которого определялась предельная численность работников бухгалтерского подразделения, и курируемого количества подведомственных организаций, имеющих самостоятельный баланс (Нормативы..., 2002, п. 1.4). В то же время указывалось на необходимость особой регламентации работ с использованием персональных электронно-вычислительных машин, для чего предлагался измеритель микроуровня — число знаков информации (т. е. букв и цифр), считываемых с экрана или вводимых за смену одним работником (там же, п. 2.8).

В обоих случаях в перечнях видов деятельности, для которых применяются нормативы, отсутствовали и планирование бюджетного финансирования, и перераспределение бюджетных средств, и деятельность по реализации бюджетных назначений в форме организации и заключения договоров с поставщиками товаров и исполнителями работ. Ни в том ни в другом случае не было указаний на привязку решений задач нормирования к задачам оплаты труда работников.

<sup>1</sup> В ближайшие годы значительные изменения должны произойти в организации учетно-экономической работы в бюджетных учреждениях, в связи с реформированием бюджетной сферы в соответствии с Федеральным законом от 8 мая 2010 г. № 93-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» и предусмотренным этим законом переходом их в новые организационные формы. Эти изменения, однако, не затронут основного функционала организаций в области учета и планирования, который будет передан в сами учреждения. Таким образом, предлагаемая методика нормирования может быть использована и при формировании штата учетно-экономических работников учреждений в новых условиях.

Как видим, эти нормативные документы не были ориентированы на задачи определения штатной численности работников учетно-экономических служб бюджетных учреждений в соответствии с особенностями содержания деятельности этих учреждений, тем более в условиях развития технологий и методологий учета и планирования в нашей стране. Методология указанных нормативных документов соответствовала стабильным в течение многих лет технологиям бухгалтерской деятельности и структуре задач соответствующих подразделений. Она не могла быть использована для решения задач оперативного целе- и результаториентированного управления в бюджетном секторе в ситуации изменений технологии и организации учетно-экономической работы.

### **Новизна предлагаемого комплекса методов**

Для решения задачи, поставленной заказчиком, нами был разработан комплекс методик для нормирования затрат рабочего времени работников основного состава в организациях, деятельностью которых является работа с документами планирования, учета, контроля и формирования отчетности для бюджетлируемых средств.

Решение задачи состояло из двух этапов. На первом этапе была применена новая методика описания набора работ, выполняемых сотрудниками учетно-экономических служб; результатом работы стал классификатор функций, операций (видов деятельности) и единиц нормирования в работе ЦБА (далее — классификатор ФОЕН). На втором этапе по совместимой с первой методике была собрана информация о фактических затратах времени на выполнение включенных в указанный классификатор функций, разработаны и реализованы алгоритмы расчета единичных и суммарной трудоемкостей работ, выполняемых учетными и экономическими работниками ЦБА, с последующим расчетом целесообразной их штатной численности.

По имеющейся классификации методов нормирования труда разработанный и опробованный комплекс методик использует попеременно то опытно-статистический, то аналитически-расчетный подходы. При этом опытно-статистический применяется не к укрупненным работам, а к операциям, тогда как аналитически-расчетный строится не на взятых из справочников и ранее кем-то определенных нормативах на выполнение отдельной операции, а на нормативах, разработанных на этапе опытно-статистического подхода. Основным же отличием его от известных методов является применение опросов для сбора данных в формате фотографии рабочего дня, месяца и года. В комплексе применены опросы нескольких техник: анкеты с открытыми и закрытыми вопросами к работникам, описывающим свое рабочее время, экспертная анкета работников — руководителей групповых работ о распределении их трудоемкости и организации в течении рабочего года, экспертная анкета руководителей подразделений по оценке типичности ситуаций, описанных в фотографиях рабочего дня. Все анкетирования проводились с контролем полноты заполнения анкет и соответствия/сбалансированности отражения объемов работы с фактически отработанным рабочим временем (включая работу сверхнормативную).

Успешное применение опросной технологии для сбора данных, которые ранее собирались объективизированным методом, имело место и ранее (Черкасов, 1966).

Цели деятельности централизованных бухгалтерий по уставным документам оказались довольно разнообразны:

- ведение бухгалтерского учета и отчетности в подведомственных учреждениях;

- формирование полной и достоверной информации о деятельности государственных и муниципальных подведомственных учреждений, передавших функции по ведению бухгалтерского учета по договору централизованной бухгалтерии, и их имущественном положении, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности;
- обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации при осуществлении учреждениями хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами;
- предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности учреждений и обеспечение экономии ресурсов;
- способствование наиболее эффективному и рациональному использованию бюджетных и внебюджетных средств, в том числе осуществление контроля за правильным и экономным расходованием средств в соответствии с целевым назначением по утвержденным сметам доходов и расходов по бюджетным средствам и средствам, полученным за счет внебюджетных источников, а также за сохранностью денежных средств и материальных ценностей;
- контроль за некоторыми аспектами соблюдения законодательства организациями, не финансируемыми из бюджетов, но находящимися в собственности региональных или муниципальных властей (по заданиям районных или муниципальных администраций).

Уже из этого перечня стало видно, что у ЦБА круг определенных им целей шире, чем можно судить по общим формулировкам, которые к тому же написаны не слишком строго и допускают различные трактовки. Примером этого служит пункт «обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям для контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации». К внешним пользователям относится очень широкий круг органов, вплоть до прокуратуры и судов. Другим примером является включение средств из внебюджетных источников в круг контролируемых ЦБА. Более внимательное рассмотрение нормативной базы работы ЦБА показало, что часть целей вменяется также разовыми актами поручений вышестоящих органов без изменения уставных документов (например, помощь другому органу администрации района в организации закупок по государственному заказу).

Выбор единиц нормирования стал первой методологической задачей, которую пришлось решать исследовательской группе. Исходя из полного набора целей и задач работы ЦБ, выявленных в уставных документах и иных нормативных актах учредителя, строилось ветвящееся дерево:

- направлений деятельности в соответствии с целями существования организаций;
- функций в рамках каждого направления;
- операций в рамках каждой функции;
- единичных документальных результатов для каждого вида операций.

При этом под *функцией* мы понимаем работу, состоящую из единичных действий (операций) и выполняемую органом (подразделением бухгалтерии и его сотрудниками) для обеспечения функционирования направления деятельности ЦБА в соответствии с ее целями. Функция формируется множеством повторяющихся циклически или периодически операций.

В качестве *операции* мы выделяем рабочий процесс, имеющий четко определенный документальный результат. При этом в качестве документального ре-

зультата могут фигурировать как отдельные записи (например, бухгалтерские проводки), так и целые комплекты документов (например, бухгалтерские отчеты), если они могут рассматриваться как единое целое, подлежащее выполнению как единичное задание без выделения более частных операций внутри этого задания.

В рамках результатного подхода единицей нормирования для нас стала не операция, т. е. не действие работника как таковое, а *документальный результат операции* — комплект документов, документ или его часть, создание которых работником или группой работников составляет суть получаемых заданий и выполнение которых в требуемые сроки контролируется руководителем.

### **Формирование классификатора функций, операций и единичных результатов работ**

В начале исследования предполагалось, что за основу списка направлений работы ЦБА будет принят перечень работ из нормативных документов по организации бухгалтерского учета. Однако первая же группа экспертов (руководителей подразделений ЦБА), которой был предъявлен этот перечень, назвали значительное количество работ, которые не описывались в терминах видов учета (перераспределение бюджетных средств из одного периода в другой — типичная для ЦБА задача, которой нет в нормативном списке, и т. п.). По итогам работы с экспертами и анализа внутренних для ЦБА должностных инструкций был составлен перечень направлений и укрупненных функций, актуальных для ЦБА. По этому перечню был проведен второй экспертный опрос всех руководителей подразделений о фактическом исполнении в течение последних двух месяцев работ из него. По актуальным для указанного периода работам руководителям предлагалось назвать документ или комплекс документов, по которому оценивается результат выполнения заданий отдельными работниками.

В итоге был получен классификатор направлений деятельности, соответствующих фактическим целям функционирования централизованных бухгалтерий:

- 1) ведение бухгалтерского учета и составление отчетности подведомственных бюджетных учреждений, а также составление сводных отчетов (далее — «Учет»);
- 2) планирование показателей деятельности подведомственных учреждений и показателей по району в целом, а также формирование планово-бюджетных документов (далее — «Планирование»);
- 3) организация и ведение документального сопровождения конкурсов по государственным или муниципальным закупкам (далее — «Закупки»);
- 4) информационное сопровождение работы вышестоящих и подведомственных организаций, должностных и физических лиц (далее — «Информационное сопровождение»).

Отметим, что этот набор направлений в разных учреждениях типа ЦБА может быть как уже (например, без раздела «Закупки»), так и шире (например, за счет придания учетно-экономическим службам администраций дополнительных контрольно-надзорных функций в технической или иной сфере).

Далее в рамках каждого направления в соответствующих отделах ЦБА путем опроса работников был сформирован список функций и конкретных операций, выполняемых ими<sup>1</sup>. Отдельно по экспертному опросу руководителей подразделе-

<sup>1</sup> Первое из выделенных направлений, ведение бухгалтерского учета и составление отчетности подведомственных бюджетных учреждений, оказалось самым объемным по разнообразию выполняемых операций, поэтому в его рамках были дополнительно выделены разделы перечня, позволяющие более четко структурировать список операций.

лений был составлен список операций, которые проводятся реже, чем раз в два месяца; по большей части это оказались отчетные работы — ежеквартальные, полугодовые и годовые.

В итоге был составлен проект классификатора направлений учета, функций по соответствующим направлениям (операций), документальных результатов операций и единиц (объектов) нормирования в работе централизованных бухгалтерий администраций, включающий около 115 операций и 130 результатов их выполнения, могущих быть предметом оценки трудоемкости. При отборе результатов работы, подлежащих оценке по трудоемкости, первоочередными были такие, которые подлежат сплошному и единообразному учету в сети электронного документооборота, поскольку, сравнив с ними результаты последующего опроса работников о выполненной ими работе, можно получить наиболее надежную оценку достоверности данных опроса.

Классификатор ФОЕН был представлен<sup>1</sup> в форме таблицы (табл. 1).

В ходе этого же экспертного опроса проводилась оценка колебаний объема работы подразделения в разные периоды года. Выявлены существенные (в разы) колебания объема работы отдельных подразделений. При этом из-за смещенности пиков нагрузки в разных подразделениях по месяцам и декадам в среднем по организации такие колебания нагрузки оказались менее значительными. Период проведенного обследования (апрель—май) не содержал периодов максимальной нагрузки для централизованных бухгалтерий в целом.

Таблица 1

**Пример записей из классификатора направлений учета, функций по соответствующим направлениям (видов деятельности) и единиц нормирования (операций)**

Раздел перечня операций	Функция (операция)	Документальный результат операции	Объект (единица) нормирования	Среднее время на выполнение операции на объект, часов:минут
Направление 1. Бухгалтерский учет и отчетность				
1.1. Учет персонала и расчетов с персоналом	1.1.2. Внесение записей по приказам	1 запись	1 работник	0:04
1.2. Учет контингента и расчетов с потребителями услуг (питание, родительская плата, коммерческие услуги)	1.2.4. Формирование табелей учета детей в ДОУ и сверка учета посещаемости детей и сотрудников ДОУ	1 табель учета	1 учреждение	0:09
	1.4.9. Инвентаризация материальных ценностей (ежегодно)	1 инвентарная карточка	1 объект	0:13
		1 инвентаризационная опись	1 учреждение	0:08
		1 акт сверки, протокол инвентаризации	1 учреждение	0:30
Направление 2. Планово-экономическая работа				
	2.10. Ежемесячный мониторинг по сети	1 отчет	1 отрасль	3:00
	...			

<sup>1</sup> Последняя колонка таблицы заполнялась по результатам обработки опросных контролируемых фотографий рабочего времени. Более подробно см. следующий раздел.



По этой причине в фотографии рабочего времени реальной занятости сотрудников в рамках нашего исследования не попал ряд важных и срочных работ конца и начала календарного года. Между тем потребность в работниках в существенной мере определяется именно «пиковыми» периодами рабочего года. Конечно, в эти периоды увеличенный объем работ в определенной мере выполняется за счет повышенной интенсивности труда и увеличения рабочего дня за пределы нормируемого, однако вопрос о необходимости «резервирования» численности персонала для таких периодов работы до настоящего времени остается дискуссионным.

Особой частью фактической деятельности централизованных бухгалтерий, не входящих в перечень функций бухгалтерского учета в бюджетных организациях, установленных федеральными нормативными актами, является работа по подготовке бюджета будущих лет. Ее объем часто зависит от числа итераций планирования бюджета и творческих, не подлежащих стандартизации, решений руководителей разного уровня относительно разногласий между заявленными потребностями подведомственных учреждений и ограниченностью бюджетных ресурсов. По этой причине одним из экспертов было сделано предложение осуществлять оценку трудоемкости этой работы более укрупненно — в числе людей и количестве дней их совместной работы.

#### **Сбор данных о затратах времени на выполнение каждой операции: метод контролируемой опросной самофотографии рабочего времени**

Классический метод фотографии рабочего времени в том виде, в котором он фигурирует во всех литературных источниках, основан на *процессном* подходе к нормированию деятельности, когда получение результата — это создание продукта путем последовательных воздействий на предмет труда, а также действий по подготовке к таким воздействиям. Переход от одной операции к другой очевиден для наблюдателя как смена инструмента, характера воздействия на предмет и (или) инструмент, перемещение или перепозиционирование предмета труда и т. п. Но в работе с информацией, тем более посредством использования компьютера, различные преобразования информации производятся неотличимыми, одинаковыми для наблюдателя действиями работника. Это в полной мере относится к деятельности по обработке и представлению пользователям финансовой и иной информации, которая является основной для сотрудников централизованных бухгалтерий. Известная нам попытка провести фотографию рабочего дня учетных работников традиционным методом наблюдения привела к неадекватным результатам — громадная часть времени (более 60%) была определена единообразно — «ввод информации в компьютер с использованием клавиатуры».

По мере развития электронного документооборота можно ожидать создания специальных программ по учету времени работы над разными типами документов, в нужных разрезах операций, объектов учета и т. п., учету рабочих действий вне компьютера (например, личного консультирования работников подведомственных предприятий) и перерывов в работе. Тогда реальная трудоемкость подавляющей части операций будет отслеживаться и рассчитываться автоматически, примером чего является упоминавшаяся разработка (Юдицкий). До того представляется целесообразным применение методов выборочных исследований, одним из которых является *контролируемая опросная самофотография рабочего времени*.

Контролируемая опросная самофотография выполняемой работы технологически проводится с помощью анкеты в формате таблицы, строки которой яв-

ляются согласованным на предыдущих этапах работы перечнем видов работ (операций). Записи ответов делаются или самим работником, или сборщиком информации со слов работника. Принципиальной для метода является установка на фиксацию не усредненных оценок по опыту выполнения описываемой операции, а описания ее конкретных случаев со всеми их особенностями. Для фиксации последних применяются дополнительные вопросы, помогающие работнику более адекватно описать свою реальную деятельность по каждому виду работы. Присутствующий при заполнении анкеты контролер отслеживает полноту заполнения анкеты (внесение записей о наличии или отсутствии контролируемых обстоятельств), соблюдение рекомендуемых размерностей описания работы, консультирует работника по вопросам описания нестандартных ситуаций (совмещение разных работ, их выполнение двумя работниками и т. п.), обращает внимание работника на ошибки заполнения (например, включение в один интервал времени двух разных работ, записи о продолжительности работ, суммарно превышающих возможное рабочее время, и т. п.).

Операция усреднения данных о затратах времени на конкретные работы выполняется при этом (как это и характерно для технологии фотографии рабочего времени) только путем последующей статистической обработки данных описанных работниками случаев выполнения трудовых операций. Тем самым минимизируется отклонение получаемых оценок от реального положения дел под влиянием представлений работников о желательном для них искажении (преувеличении или приуменьшении) сведений.

Опыт многих опросных обследований, осуществляемых статистическими органами и социологическими структурами, выработал ряд правил такой работы, обеспечивающих минимизацию ошибок, неизбежных при восстановлении рабочих ситуаций по памяти.

Во-первых, максимальное снятие с опрашиваемого функций обобщения, усреднения опыта своей деятельности, спрашивание о конкретном случае, в конкретных обстоятельствах. (Точность оценки будет выше, если не спрашивается «Сколько времени продолжался Ваш рабочий день?», а спрашивается «Когда вчера Вы пришли на работу? А когда ушли с работы?» Точно так же не спрашивается «Сколько времени Вы тратите на обработку одного входящего документа?», а спрашивается отдельно «С какого и по какое время Вы были заняты работой с этими документами? Сколько всего документов за это время Вы обработали?»)

Во-вторых, для улучшения вспоминаемости берутся максимально близкие по времени случаи выполнения оцениваемых работ. В данном случае оценивались только работы, выполнявшиеся сегодня и вчера.

В-третьих, для минимизации стремлений опрашиваемого сместить получаемые оценки (завысить их или занижить) применяется техника «учета обстоятельств», когда опрашиваемый побуждается максимально подробно восстановить в памяти обстоятельства конкретного случая выполняемой работы. Так, при ответах на вопросы типа «Мы делали эту сводку два дня» добавляется вопрос «А в эти дни Вы могли заниматься только этой работой или приходилось заниматься и другими работами, поручениями руководства?», по ответу на который выясняется, например, что на оцениваемую работу ушло менее половины рабочего времени первоначально названных двух дней. В этих же целях задается вопрос «Были ли или нет в тот раз выполнения такой работы, о котором Вы рассказываете, какие-то обстоятельства, которые затруднили или облегчили ее выполнение?» По ответам на такой вопрос получаемой оценке придается статус «заниженная» или «завышенная» от нормальной, характеризующей обычные условия выполнения работы.

### Расчет реальных затрат времени на выполнение работ в учетно-экономических службах

Основной задачей, стоящей перед нами, было определение среднего времени, затрачиваемого сотрудниками ЦБА на выполнение каждой операции (СВО).

Работая в рамках результатного подхода, мы определили среднее время исходя не из работы одного сотрудника в ходе данной операции (хотя это тоже не противоречит формулировке поставленной задачи), а из особенностей ее результата. Мы определили *среднее время на выполнение операции* как время на получение соответствующего документального результата для одного объекта (единичного документального результата — ЕДР). Таким образом, становится более понятным, почему в качестве единицы нормирования мы приняли не операцию, а единичный документальный результат. Такой выбор позволяет рассматривать искомые величины СВО не только в качестве среднего времени (в единицах времени, часах или минутах), но и в качестве трудоемкости (измеряемой в человеко-часах или человеко-минутах).

В работе определения среднего времени на выполнение операции принципиальным является то, с какой периодичностью выполняются операции. Среди операций можно выделить несколько типов:

- 1) текущие (рутинные), которые выполняются каждый день или множество раз в месяц (например, оформление платежных документов);
- 2) нерегулярные, которые выполняются несколько раз в год, но нерегулярно (например, оформление командировок на одного работника);
- 3) строго периодичные, выполняемые в определенные периоды года согласно регламенту (например, подготовка ежемесячных, ежеквартальных или годовых отчетов).

Значительная часть списка текущих операций была отражена в картах контролируемых фотографий рабочего времени, которые были получены нами во время обследования участвовавших в проекте учреждений. Поэтому по большей части операций, имеющих периодичность месяц, среднее время на достижение ЕДР было рассчитано нами статистическими методами по картам контролируемых фотографий рабочего времени.

По операциям, не являющимся текущими и часто повторяющимися, требовались экспертные оценки времени на достижение соответствующего им единичного документального результата.

Такие оценки времени (расчетные и экспертные) по всем операциям и будут являться оценками трудоемкости выполнения каждой операции (единичными нормативами трудоемкости).

Расчет оценочной величины затрат рабочего времени на единицу работы по картам контролируемых фотографий рабочего времени производился в следующем порядке. В распределении замеренных величин отсекались крайние значения по правилу «разница со значением, находящимся ближе к центру распределения, больше, чем величина одной из соседних величин». Затем строилось распределение и оценивалось наличие в нем средней тенденции. После этого рассчитывалась средневзвешенная (с учетом числа операций по каждому из полученных значений оценки) величина замеренных затрат времени на одну операцию. Полученная средняя величина корректировалась путем исключения из расчета значений, полученных с указанием, что они делались в особых обстоятельствах, затруднявших выполнение работ. При этом исключалось не более 25% замеров, и получаемая при этом величина, меньшая, чем общее среднее, принималась как оценка трудоемкости, соответствующая уровню «достаточной напряженности труда».

Несмотря на то что рассчитываемые показатели определяются арифметическим расчетом, следует понимать, что получаемые нами оценки являются приблизительными. Приблизительность вытекает из технологии их получения: за- мер части случаев выполнения работ в условиях конкретного месяца, т. е. выборочного наблюдения, неизбежные округления в описании работником случаев выполнения работ как в части фиксации их продолжительности, так и в части фиксации числа одинаковых операций, выполненных им в данном конкретном случае. Поэтому получаемые результирующие значения оценок затрат рабочего времени на единицу работы подвергались округлению по обычным арифметическим правилам (в случае, когда округляемая величина имела значение 0,5 интервала между возможными округленными значениями, она округлялась в сторону уменьшения). Кроме того, учитывалась информация работников об отклонениях условий рабочих действий, о которых они рассказывали, от обычных: чаще затруднивших конкретную работу, иногда облегчивших.

Особым обстоятельством обработки данных, собранных путем опросной контролируемой фотографии затрат труда, явилось появление видов работ, которые сами работники указывали как выполнявшиеся ими, после того как не находили соответствующих формулировок в перечне работ анкеты. Во многом это вызывалось расхождением между обобщенными наименованиями функций, которые формулировались как руководителями на начальной стадии исследования, так и исследователями, стремившимися сократить перечень видов оцениваемых работ, чтобы каждый из них был представлен в обследовании достаточным для статистических обобщений числом случаев. С другой стороны, в части таких случаев контролирующей заполнение анкеты сотрудник вынужден был разрешать записывать специфическое название выполняемой операции, так как опрашиваемый работник настаивал, что суть его работы не вполне отражается имеющимся в анкете названием.

При последующей обработке большую часть таких «отклоняющихся» формулировок удалось путем оценки квалифицированным бухгалтером приравнять к укрупненным формулировкам классификатора ФОЕН. Однако приблизительно для четверти таких случаев решение не было признано однозначно оцениваемым, и такие случаи не были включены в расчеты. Тем самым реальная трудоемкость работ централизованных бухгалтерий при применении классификатора и собранных с его использованием сведений об объемах операций по каждому из вида работ может оказаться заниженной, по приблизительной оценке, на 3—5%.

#### **Определение общей трудоемкости годового объема работ учетно-экономических служб ЦБА**

Разработанные на предыдущем этапе проекта подходы, методики, классификатор ФОЕН и данные по трудоемкости получения единиц результатов были включены в расчет общей трудоемкости всех выполняемых работ.

В качестве периода для расчетов был принят один год. Это обусловлено как привязкой к практике годового планирования и установления бюджетным учреждениям штатных расписаний сроком на один год, так и годичной цикличностью всех работ по учету и планированию в бюджетной сфере.

Для расчетов общей годовой трудоемкости работ учетно-экономической службы (общего времени на выполнение всех операций за год) была разработана расчетная ведомость — расширенная форма классификатора ФОЕН (табл. 2).

Новая колонка 4 — объект (единица) нормирования — заполнялась на основании сведений ЦБА о типах учреждений, ими обслуживаемых, и физических

Таблица 2

## Пример расчета трудоемкости операций централизованной бухгалтерии

Операция (вид работ)	Документальный результат операции	Объект (единица) нормирования	Среднее время на выпол- нение операции на объект (СВО), чч:мм	Количество операций за год на одну единицу нормиро- вания (КОЕН)	Коли- чество единиц норми- рования (КЕ)	Общее количество операций за год (КО)	Общее время за год (ОТО), чч:мм
2	3	4	5	6	7	8	9
1.1.1. Оформление командировок, служебных разъездов и других мероприятий	1 оформление	1 комплект проверенных документов (приказ, командировочное удостоверение, смета, согласование), включая авансовый отчет	0:18	—	—	100	30:00
1.1.2. Внесение записей по приказам	1 запись	1 работник	0:04	4	800	—	213:20
1.1.6. Работа с лицевыми счетами работников	1 запись	1 работник	0:03	24	800	—	960:00

лицах или работниках, на которых оформляются те или иные специфические документы.

В колонки 6—8 проставлялись фактические величины, соответствующие особенностям деятельности конкретного учреждения за прошедший год:

6 — КОЕН, количество операций на единицу нормирования в год: сколько раз в год данный документальный результат готовится для каждого объекта нормирования;

7 — КЕ, количество единиц нормирования (учреждений, лиц);

8 — КО, общее количество операций данного вида в год.

Итоговая колонка 9<sup>1</sup> дает общую трудоемкость операции: суммарное время в часах и минутах, которое все сотрудники учетно-экономической службы тратят за год на выполнение данной операции по всем объектам нормирования, полученное в результате расчета по формуле

$$\text{ОТО}_i = \text{СВО}_i \times \text{КО}_i.$$

Количество операций (КО) по разным видам может определяться тремя способами. Для строго периодичных работ их число определяется количеством периодов (например, количество квартальных отчетов в год — 4). Для регулярных компьютеризированных операций — по данным соответствующих регистров (например, число платежных поручений) и занесением в колонку 8. Самое большое место в классификаторе занимают операции, количество которых не может быть получено напрямую из компьютерной базы, и определение количества которых требует расчета (возможно, с использованием данных компьютерных программ, если там фиксируются какие-либо компоненты, требуемые для анализа) либо экспертной оценки, если данные никак документально не фик-

<sup>1</sup> Количество операций за год и количество объектов нормирования (колонки 6, 7, 8) взято нами условно, для модельного расчета. При расчетах следует учитывать, что в классификаторе указаны *интервалы времени* в часах и минутах.

сируются. Для числовых данных по этим операциям предназначены колонки 6 и 7. Для таких операций рассчитывается  $KO_i$ :

$$KO_i = KOEN_i \times KE_i.$$

В заключение отметим, что данная методика может быть использована не только для бюджетных учреждений, но и для оценки численности сотрудников учетно-экономических и иных непроизводственных служб и подразделений организаций коммерческого сектора экономики.

### Источники

*Кольцова Л. Н., Кольцова В. В.* Нормативы численности и затрат на персонал: пример производственной компании // Справочник экономиста. 2009. № 8.

Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях (утверждены постановлением Министерства труда РФ от 26 сентября 1995 г. № 56).

Нормативы предельной численности работников кадровых служб и бухгалтерий федеральных органов исполнительной власти (утверждены постановлением Министерства труда РФ от 5 июня 2002 г. № 39).

*Черкасов Г. Н.* Социально-экономические проблемы интенсивности труда в СССР. М., 1966.

*Юдицкий С.* Мониторинг персонала как ИТ-услуга. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.you-expert.ru/?blog=4>