

6. Моделирование управленческой гибкости при планировании трудовых ресурсов в условиях колебания объема перевозок

При определении численности работников применяется комплекс методических приемов по проектированию нормативных материалов расхода рабочей силы и определению потребностей в ней на заданный объем работ.

Показатель «численность работников», имея важное самостоятельное значение, широко используются при изучении любых вопросов трудового процесса. Анализируется ли использование рабочего времени, производительность труда, заработная плата и другие вопросы, это всегда связано с численностью работников, участвующих в производственной деятельности предприятия любой отрасли народного хозяйства.

Учет личного состава работников обеспечивает систематическую информацию о численности рабочих и служащих по предприятию, организации, учреждению и их структурным подразделениям; причинах изменения этой численности; составе работников по полу, возрасту, категориям персонала, профессиям, должностям, специальностям, квалификации, образованию, стажу работы, производственным группам и др. признакам. Учитываются все постоянные, сезонные и временные работники независимо от выполняемой работы и занимаемой должности по подразделениям предприятий.

В состав работников железнодорожного транспорта включаются работники, занятые на перевозках, в строительстве, промышленности, лечебных и учебных учреждениях, других организациях и хозяйствах, входящих в компанию ОАО «РЖД».

В структурных подразделениях Компании численность работников определяют по каждой профессии и должности в явочной и списочной численности. Явочный состав – это число работников, которые должны

ежедневно являться на работу для выполнения плановых заданий в установленные сроки.

В списочный состав работников предприятия должны включаться все работники, принятые на постоянную, сезонную или временную работу на срок один день и более, со дня зачисления их на работу.

В списочный состав работников за каждый календарный день должны быть включены как фактически работающие, так и отсутствующие на работе по каким либо причинам. Исходя из этого, в списочный состав включаются работники:

- фактически явившиеся на работу, включая тех, которые не работали по причине простоя;
- находящиеся в служебных командировках, если за ними сохраняется заработная плата на данном предприятии, включая работников, находящихся в краткосрочных служебных командировках за границей;
- не явившиеся на работу по болезни (в течение всего периода болезни до возвращения на работу в соответствии с листками нетрудоспособности), а также не явившиеся в связи с выполнением государственных или общественных обязанностей;
- принятые на работу на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, а также принятые на половину ставки в соответствии со штатным расписанием;
- принятые на работу с испытательным сроком (эти работники должны включаться в списочный состав с первого дня выхода на работу); заключившие трудовой договор с предприятием о выполнении работы на дому. В списочной численности работников надомников учитываются каждый календарный день как целые единицы;
- временно привлекаемые на сельскохозяйственные и другие работы, если за ними сохраняется полностью или частично заработная плата по месту их основной работы;

- командированные на вывозку зерна и других сельскохозяйственных продуктов, на уборку урожая, за которыми в соответствии с постановлением правительства по месту их основной работы сохраняется 75% среднего заработка взамен суточных и квартирных (водители автомобилей, рабочие по ремонту, механики, начальники автоколонн, диспетчеры автомобильных хозяйств и другие механизаторы);

- командированные для выполнения строительных, монтажных и наладочных работ, которым выплачивается надбавка к заработной плате;

- направленные с отрывом от производства в институты и на факультеты повышения квалификации, в учебные комбинаты и другие учебные заведения для повышения квалификации или приобретения новой профессии (специальности), если за ними сохраняется заработная плата;

- временно направленные на работу из других предприятий, если за ними не сохраняется заработная плата по месту основной работы;

- направленные для выполнения работ вахтовым методом (они учитываются в списочной и среднесписочной численности по месту основной работы); отвлекаемые для работы в строительные организации в порядке помощи, если за ними сохраняется полностью или частично заработная плата;

- студенты высших учебных заведений и учащиеся средних специальных учебных заведений, проходящие производственную практику на предприятии и зачисленные на рабочие места или должности;

- учащиеся ведомственных профессионально-технических училищ;

- обучающиеся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, в аспирантурах, в вечерних средних профессионально-технических учебных заведениях, находящиеся в учебном отпуске с сохранением полностью или частично заработной платы;

- студенты дневных отделений вузов и аспиранты, привлеченные научно-исследовательскими секторами вузов для выполнения работ, если они зачислены на штатные должности;

- обучающиеся на последних курсах вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведений, находящиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы, а так же работники, поступающие в высшие или средние специальные учебные заведения, находящиеся в отпуске без сохранения заработной платы для сдачи вступительных экзаменов;

- находящиеся в ежегодных, ежегодных дополнительных, а также дополнительных отпусках, предоставляемых в случаях, предусмотренных законодательством; в отпусках по беременности и родам; в дополнительном отпуске по уходу за ребенком по достижении им возраста трех лет;

- имеющие выходной день согласно графику работы предприятия, а также за переработку времени при суммированном учете рабочего времени; получившие день отдыха за работу в выходные или праздничные дни;

- находящиеся с разрешения администрации в отпуске без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам;

- пенсионеры по возрасту, работающие на предприятиях сферы материального производства и обслуживания населения, которым предоставлен отпуск без сохранения заработной платы продолжительностью до двух месяцев, а также работающие женщины, имеющие двух и более детей в возрасте до 12 лет, получившие дополнительный отпуск по уходу за детьми без сохранения заработной платы, продолжительностью до двух недель;

- работающие в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, которым предоставлен отпуск с последующим увольнением;

- рабочие и специалисты других стран, работающие по соглашению на

строительстве объектов и на других предприятиях, расположенных на территории РФ, если они оплачиваются по законодательству РФ;

- совершившие прогулы, включая работников, подвергнутых административному аресту за административные правонарушения.

Не включаются в списочный состав работники:

- не состоящие в штате данного предприятия, привлеченные для выполнения работ по трудовому соглашению; разовых специальных работ (консультации врачей в медицинских учреждениях), хозяйственных разовых работ (ремонт инвентаря и т.п.);

- направленные предприятиями на учебу в высшие и средние специальные учебные заведения с отрывом от работы, получающие стипендию за счет средств этих предприятий;

- учащиеся общеобразовательных школ, принимающие участие в общественно полезном труде в период профессиональной ориентации;

- молодые специалисты, находящиеся в отпуске после окончания высшего или среднего учебного заведения, получившие пособие за время отпуска от предприятия, куда они направлены на работу;

- в период обучения (подготовки) за счет средств, предусмотренных в сводных сметах строительства, для работы на вновь вводимых в действие предприятиях;

- временно направленные на другую работу на другое предприятие, если за ними не сохраняется заработная плата по месту основной работы.

В отчетности по труду численность работников списочного состава приводится не только на определенную дату, но и в среднем за отчетный период (за месяц, квартал, с начала года, год).

Численность на дату — это показатель численности работников списочного состава предприятия на определенное число отчетного периода, например, на первое или последнее число месяца, включая принятых и исключая выбывших в этот день работников.

Для определения численности работников на предприятии за какой-либо период недостаточно принимать численность работников на дату (на начало или конец отчетного периода), так как в этих показателях не учитываются изменения, произошедшие в течение рассматриваемого периода. Для расчета численности работников за отчетный период определяется среднесписочная численность работников, которая используется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, текучести, стабильности кадров и других показателей.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1 по 30 или 31 число, включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного периода.

Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет численности работников списочного состава, которая должна уточняться на основании приказов о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

При определении среднесписочной численности работников следует иметь в виду, что некоторые работники списочного состава не включаются в среднесписочную численность, к ним относятся:

- женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам, а также в дополнительном отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет;
- работники, командированные на выгрузку зерна и других сельскохозяйственных продуктов; для выполнения строительных, монтажных и наладочных работ, которым выплачивается надбавка к заработной плате, взамен суточных и квартирных по месту их основной работы, в соответствии с постановлением правительства;

- работники, обучающиеся на последних курсах вечерних и заочных высших и средних учебных заведений, находящиеся в дополнительном отпуске без сохранения заработной платы для сдачи вступительных экзаменов;

- студенты высших учебных заведений, учащиеся средних специальных учебных заведений, а также учащиеся средних профессионально-технических учебных заведений, проходящие производственную практику на предприятии и зачисленные на рабочие места или должности.

- При определении численности работников используются нормы времени, выработки, обслуживания и нормативы численности различной степени укрупнения.

Наибольшее распространение получили следующие методы расчета планового контингента работников:

1. По плановому объему работы и установленным нормам выработки.
2. По трудоемкости работ и номинальному годовому фонду рабочего времени одного работника.
3. По числу объектов и нормам затрат рабочей силы на один объект.
4. По числу предприятий и штатным расписаниям рассчитывают численность руководителей, специалистов и служащих.

1. По плановому объему работы и установленным нормам выработки. При этом на расчетах необходимо использовать технически обоснованные нормы, так как при одном и том же объеме работы контингент будет разным в зависимости от уровня норм выработки

$$Ч_{сн} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i}{H_i^{сп} \cdot 12} \cdot \left(1 + \frac{k_H}{100}\right),$$

где i – число наименований устройств, узлов, агрегатов;

N_i - плановая годовая программа ремонтных работ, i -го вида устройств, узлов, агрегатов;

N_i^{sp} - норма выработки по ремонту i -го вида устройств, узлов, агрегатов;

12 – число месяцев в году;

k_H - коэффициент, учитывающий дополнительный контингент на замещение отсутствующих работников.

2. По трудоемкости работ и номинальному годовому фонду рабочего времени одного работника

$$Q_{cn} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i \cdot T_{Hi}}{F_i} \cdot \left(1 + \frac{k_H}{100}\right),$$

где T_{Hi} - нормированная трудоемкость ремонта или содержание i -го вида устройств;

F_i - номинальный фонд времени.

3. По числу объектов M_i и нормам затрат рабочей силы на один объект

$$Q_{cn} = \sum_{i=1}^n \frac{M_i}{T_i^{об}} \cdot S \cdot \left(1 + \frac{k_H}{100}\right),$$

где $T_i^{об}$ - норма обслуживания, то есть число машин, обслуживаемых одним или группой работников в единицу времени (смену);

S - число смен работы участках, цеха, бригады.

4. По числу предприятий и штатным расписаниям рассчитывают численность руководителей, специалистов и служащих.

Первый способ используют при определении численности работников локомотивных бригад поездных локомотивов, рабочих по ремонту подвижного состава и т.д.

Численность работников по ремонту подвижного состава, ремонту контактной сети, оборудования тяговых подстанций и других технических средств исчисляют вторым способом.

Третий способ применяют при планировании численности рабочих на экипировке локомотивов, в пунктах технического обслуживания; монтеров пути и работников других профессий.

Списочный состав работников определяется по тем профессиям и должностям, по которым отсутствующий работник обязательно должен быть заменен другим.

Штатное расписание – это документ, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности компании. В Трудовом кодексе РФ не сказано, что штатное расписание должно быть в каждой компании. Однако нет и документов, отменяющих практику его составления. В соответствии с этим документом производят прием на работу и переводы, изменяют оклады и должности, сокращают штат.

В штатном расписании перечисляются подразделения, наименования должностей, количество штатных единиц по ним, размеры должностных окладов и возможных надбавок. Можно не указывать период действия штатного расписания и применять его на протяжении всего срока деятельности компании до внесения в него изменений и дополнений.

При разработке штатного расписания можно воспользоваться унифицированной формой №Т-3, утвержденной Постановлением Госкомстата России № 1 или утвердить в организации другую форму, которая будет содержать все необходимые сведения для ведения учета кадров (ст. 9 Закона № 402-ФЗ).

Штатное расписание содержит информацию о кадровой структуре организации, в том числе о вакантных позициях. Составление штатного расписания организации нельзя путать со штатной расстановкой, которая, чаще всего, отражает лишь занятые штатные единицы с указанием ФИО, табельных номеров и других сведений о конкретных сотрудниках, которые их занимают.

Штатное расписание – документ обезличенный. В нем указываются не конкретные работники, а количество должностей в организации и оклады по ним. Чтобы зафиксировать, кто именно из сотрудников какие должности занимает, а также отмечать вакансии, периоды длительного отсутствия на работе и временное замещение, составляют *штатную расстановку*. Для этого удобно использовать форму штатного расписания №Т-3, включив в нее графы «Фамилия и инициалы», «Сведения о работнике».

В штатном расписании отражаются все имеющиеся в организации должности, в том числе и вакантные.

Если работа не связана с вредными или тяжелыми условиями труда, работодатель может самостоятельно формулировать название должности (ст. 57 ТК РФ). При этом закон не запрещает использовать общепринятые сокращения «Оператор ПК», «Начальник отдела веб-разработок». Однако лучше указывать полные названия должностей, чтобы избежать риска разночтения в их трактовке, поскольку установленного перечня сокращенных наименований не существует. Введите различия в названия и должностные обязанности по ним. Например, если речь идет о досрочной пенсии за работу во вредных или опасных условиях труда. Такие должности называйте в штатном расписании именно так, как они указаны в квалификационном справочнике или профессиональном стандарте (ст. 57 ТК, п. 5 письма Минтруда от 04.04.2016 № 14-0/10/13-2253, письмо Минтруда от 12.11.2018 № 14-1/ООГ-8889).

В случае если с дополнительными сотрудниками заключаются срочные трудовые договоры, это можно отразить в штатном расписании. Для этого издайте приказ, которым увеличите количество единиц по соответствующим должностям, отметив период, на который они вводятся (ст.15, 16, 57 ТК РФ). Для учета срока штатное расписание можно дополнить графой «Период работы» или отразить эту информацию в графе «Примечание».

По решению работодателя могут изменяться структура организации, состав и численность сотрудников, оклады по должностям и др. Эти события влияют на штатное расписание организации. Изменения оформляют одним из следующих способов:

- приказом о внесении корректировок в действующее штатное расписание. При этом планируемые изменения перечисляют в тексте самого приказа;

- приказом об утверждении нового штатного расписания.

Вариант обновления документа работодателя выбирают сами. Если корректировки небольшие, а кадровый учет ведется в автоматизированной системе, удобнее вносить изменения приказом, когда же в организации планируются масштабные кадровые изменения – утверждать новое расписание.

Штатную численность сотрудников организации или отдельного подразделения определяет ее руководитель в соответствии со структурой организации, ее функциями и уровнями управления. По общему правилу работодатели свободны в определении как штатного состава по должностям и профессиям, так и численности сотрудников, которые выполняют ту или иную трудовую функцию. При этом для отдельных видов деятельности, а также учреждений и организаций существуют законодательно установленные нормативы численности, обязательные для исполнения. В большей степени это касается государственных учреждений и ведомств.

В то же время существует целый ряд законодательных актов по определению штатной численности, которые носят рекомендательный характер. В частности, такие Рекомендации предусмотрены для бюджетных организаций. В этом документе в основе расчета штатной численности заложены нормативы по труду, на основании которых рассчитывают необходимое число сотрудников для выполнения той или иной трудовой функции.

Штатную численность сотрудников на основе нормативов по труду можно определить по формуле:

$$Ч_{ш} = \frac{\text{Общие затраты на объем работы в год, ч}}{\text{Нормативный фонд рабочего времени одного сотрудника в год, ч}} \times К,$$

где К - Коэффициент, учитывающий планируемые невыходы сотрудников во время отпуска, болезни и т. п.

Работодатель может разделить одну ставку на части и ввести в штатное расписание только часть ставки. Такая ситуация возможна, если сотрудник работает в режиме неполного рабочего времени, в том числе по совместительству, то есть на 0,5 ставки. При этом в штатном расписании нужно указывать все штатные единицы должности, в том числе неполные. Поэтому если по должности установили неполные штатные единицы, то в штатном расписании укажите количество штатных единиц в соответствующих долях. Например, 0,25, 0,5, 1,75 и т.д.