

**САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО**

Кафедра менеджмента и маркетинга

С.М. ЮСУПОВА

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Саратов 2015

Юсупова С.М.

Регламентация и нормирование труда: учебное пособие / С.М. Юсупова – Саратов, 2015.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с положениями и требованиями Государственного образовательного стандарта высшего образования, включает основные вопросы лекций и семинарских занятий, краткие теоретические положения по дисциплине "Регламентация и нормирование труда", задания к семинарским занятиям, тесты. Учебное пособие «Регламентация и нормирование труда» предназначено для студентов направления 38.03.03 "Управление персоналом".

Составитель: к.э.н., доцент Юсупова С.М.

Учебное пособие одобрено к публикации научно-методической комиссией экономического факультета СГУ протокол №__от 27.10.2015г.

Содержание

Введение.....	5
Тема 1. Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда... 6	6
1.1 Понятие нормирования труда.....	6
1.2 Нормы и нормативы, их виды.....	7
1.3 Классификация нормативов по труду по сфере применения.....	8
1.4 Классификация нормативов по труду в соответствии с ТК РФ.....	9
1.5 Классификация нормативов по труду по содержанию.....	12
1.6 Функции и задачи нормирования труда.....	12
Задания к семинарским занятиям.....	15
Тема 2. Методы и принципы нормирования труда.....	17
2.1 Методы обоснования норм труда.....	17
2.2 Факторы обоснования норм труда.....	18
2.3 Методы нормирования труда по REFA.....	19
2.4 Принципы нормирования труда.....	21
2.5 Требования к нормированию труда.....	22
Задания к семинарским занятиям.....	23
Тема 3. Правовое регулирование и нормативные материалы по нормированию труда.....	25
3.1 Нормирование труда в системе российского законодательства.....	25
3.2 Требования к нормативным материалам при нормировании труда.....	27
3.3 Нормативные материалы по нормированию труда вне предприятия.....	27
3.5 Нормативные материалы по нормированию труда внутри предприятия.....	30
3.6 Нормирование оплаты труда на предприятии.....	33
Задания к семинарским занятиям.....	35
Тема 4. Организация и управление нормированием труда в организации.....	40
4.1 Организация управления нормирования труда в организации.....	40
4.2 Организационные структуры управления нормированием труда.....	41
4.3 Системы управления нормированием труда.....	42
4.4 Подготовительные и организационно-методические работы.....	44
4.5 Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах.....	46
4.6 Проведение обработки собранных материалов.....	46
4.7 Проверка нормативных материалов и окончательная редакция нормативных материалов.....	47
4.8 Порядок введения, замены и пересмотра норм труда.....	48
Задания к семинарским занятиям.....	50
Тема 5. Регламентация труда в российских организациях.....	53
5.1 Направления регламентирования.....	53
5.2 Требования, предъявляемые к регламентации.....	55
5.3 Значение регламентации труда персонала организации.....	56
5.4 Регламентная документация труда в организации.....	57
5.5 Обязательные кадровые документы.....	60
5.6 Факультативные кадровые документы.....	64

5.7 Риски организации, связанные с отсутствием необходимого пакета документов.....	65
5.8 Штатное расписание.....	66
5.9 Должностная инструкция.....	67
5.10 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.....	68
Задания к семинарским занятиям.....	69

Тема 6. Методы изучения трудовых процессов и затрат

рабочего времени.....	73
6.1 Классификация затрат рабочего времени.....	73
6.2 Показатели затрат рабочего времени.....	75
6.3 Основные методы исследования затрат рабочего времени.....	77
6.4 Хронометраж рабочего времени.....	78
6.5 Фотография рабочего времени.....	80
6.6 Виды фотографии рабочего времени.....	83
6.7 Особенности проведения групповой фотографии рабочего времени.....	83
Задания к семинарским занятиям.....	87

Тема 7. Нормирование труда различных групп

работников организации.....	90
7.1 Нормирование труда рабочих-повременщиков.....	90
7.2 Нормирование труда рабочих-сдельщиков.....	91
7.3 Методики расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов.....	91
7.4 Особенности нормирования труда управленческого персонала.....	94
7.5 Основные виды норм труда для управленческого персонала.....	96
Задания к семинарским занятиям.....	98

Тема 8. Анализ качества норм в организации..... 103

8.1 Способы анализа качества норм в организации.....	103
8.2 Показатели степени напряженности норм.....	103
8.3 Анализ структуры использованного рабочего времени с целью сокращения затрат на изготовление продукции.....	105
8.4 Методы расчета необходимой численности и установления норм труда.....	106
Задания к семинарским занятиям.....	109

Тема 9. Нормирование труда в условиях

современной организации производства..... 117

9.1 Развитие науки нормирования труда.....	117
9.2 Роль нормирования труда в управлении организацией.....	118
9.3 Особенности использования хронометража за рубежом.....	121
9.4 Системы МТМ.....	122
9.5 Оценка темпа интенсивности труда.....	123
9.6 Особенности развития нормирования труда на российских предприятиях.....	125
Задания к семинарским занятиям.....	126

Тесты..... 127

Вопросы к экзаменам.....136

Список использованных источников.....138

Приложения..... 141

Введение

В настоящее время в условиях высокой конкуренции повышение уровня управляемости организацией во многом зависит от наличия регламентов всех составляющих организационно-экономического механизма управления. Одним из эффективных элементов такого механизма является регламентация и нормирование труда работников.

Для регламентирования труда характерны не только качественные, но и количественные показатели трудовой деятельности, хотя степень формализации этих процессов до сих пор остается проблематичной. В связи с этим следует обратиться к нормированию труда - установлению норм затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или выполнение определенной работы, а также нормативов численности. То есть регламентирование и нормирование труда, по сути, являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно - совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов.

Целью освоения дисциплины «Регламентация и нормирование труда» является передача студентам теоретических знаний, отечественного и зарубежного опыта регламентации и нормирования труда, а также формирование опыта применения нормирования труда для решения практических вопросов управления персоналом.

Дисциплина «Регламентация и нормирование труда» относится к дисциплинам профиля «Управление персоналом организации», входящего в цикл профессиональных дисциплин (БЗ. Б9) подготовки бакалавра по направлению «Управление персоналом». Это означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области управления персоналом.

Изучение курса предполагает предварительное освоение материала следующих учебных курсов: «Основы теории управления», «Основы управления персоналом», «Экономическая теория», «Экономика и социология труда», «Экономика организации» и т.д.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Оплата труда персонала», «Основы безопасности труда», «Управление персоналом организации», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Тема 1 Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда

1.1 Понятие нормирования труда

Существенным элементом структуры организации труда является нормирование труда, которое строится на базе соответствующих теоретических познаний, методологических расчетов, а так же практического опыта использования. Посредством нормирования труда происходит учет меры живого труда, соответствующей конкретным условиям процесса труда. Результатами являются нормы и нормативы труда. Нормирование труда – важнейшая составная часть научной организации труда, объективная необходимость планового ведения хозяйства и повышения его эффективности. Оно включает технико-экономическое и физиологическое обоснование необходимых (нормативных) затрат труда, измерение и оценку трудовых затрат на основе норм, а также разработку мероприятий по внедрению этих норм в производство.

Нормирование труда – это процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных работ (операций) в наиболее рациональных для данного предприятия организационно-технических условиях¹. Норма труда – это регламентированные затраты труда на изготовление одним или несколькими исполнителями единицы изделия соответствующего качества или объема работ в характерных условиях производства.

Наиболее важная часть нормирования – установление научно обоснованной системы норм труда. Разработка норм труда предполагает глубокий анализ состояния техники, технологии, форм и методов организации производства, изучение и обобщение опыта лучших рабочих и передовых бригад. Нормирование труда создает предпосылки для внедрения таких форм и систем оплаты, которые соответствуют качественной и количественной характеристике затраченного труда.

Нормирование труда, являясь составной частью системы заработной платы, должно способствовать поддержанию социальной справедливости в сфере оценки трудового вклада и распределения создаваемой стоимости. Условием успешного выполнения нормированием труда данной функции является достижение необходимой точности в измерении трудовых затрат. Меняющиеся в обществе отношения собственности актуализируют проблему становления цивилизованных отношений по поводу распределения произведенного продукта исходя из принципа равного вознаграждения за равный вложенный труд, что является важнейшим условием реализации гарантий прав личности и принципов свободного демократического общества.

Научное обоснование и проектирование норм труда обязательно предполагает учет физиологических условий производства. Норма должна отвечать не только требованиям эффективного использования рабочего

¹ Понятие нормирования труда. <http://zadocs.ru/pravo/57605/index.html>

времени и оборудования, но и задачам сохранения здоровья трудящихся, т.е. обеспечивать физиологически допустимые интенсивность труда, физические усилия, напряжение нервной системы в данных производственных условиях (температура окружающей среды, загазованность, шум и т.д.). На основе анализа, разработки и внедрения прогрессивных научно-обоснованных норм выбирают наиболее рациональную организацию рабочего места и его обслуживания, расстановку рабочих и организацию их труда.

Нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления производством и включает в себя определение необходимых затрат труда (времени) на выполнение работ (изготовление единицы продукции) отдельными работниками (бригадами) и установление на этой основе норм труда. При этом необходимыми признаются затраты, соответствующие эффективному для конкретных условий производства использованию трудовых и материальных ресурсов при условии соблюдения установленных законодательством режимов труда и отдыха. Универсальным измерителем количества труда, затраченного на выполнение той или иной работы, является рабочее время. Поэтому нормы труда определяются через количество рабочего времени, необходимого для выполнения определенной работы или через объем работы, который должен быть выполнен в единицу времени.

Нормирование труда служит основой для обоснования плана по труду и заработной плате. Нормы затрат труда в значительной степени определяют показатели плана основного и вспомогательного производства. Плана себестоимости продукции, финансового плана и рентабельности, показатели эффективности внедрения новой техники и технологии производства, а также хозяйственного расчета.

1.2 Нормы и нормативы, их виды

При нормировании используются нормы и нормативы. Нормы труда — нормы выработки времени, нормативы численности и другие нормы — устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда. Под нормативом понимается количество времени, необходимого для выполнения на выполнение отдельных элементов производственного или трудового процесса.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Достижение высокого уровня выработки продукции отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда².

² Ст. 160 «Нормы труда» ТК РФ №197-ФЗ от 30.12. 2001

Для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые нормы труда. Типовые нормы труда разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти³.

Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца⁴.

На предприятиях при нормировании труда используются также единые и типовые нормы (времени, выработки, обслуживания), разрабатываемые в централизованном порядке.

1.3 Классификация нормативов по труду по сфере применения

По сфере применения нормативные материалы для нормирования труда подразделяются на межотраслевые, отраслевые (ведомственные, профессиональные) и местные.

Межотраслевые нормы предназначаются для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях (в учреждениях, организациях) двух и более отраслей экономики.

Отраслевые (ведомственные, профессиональные) нормы предназначаются для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях (в учреждениях, организациях) одной отрасли экономики.

Местные нормы труда разрабатываются на предприятиях (в учреждениях, организациях) в тех случаях, когда отсутствуют межотраслевые и отраслевые нормативные материалы, а также при создании более прогрессивных организационно-технических условий или их несоответствии по сравнению с учтенными при разработке действующих отраслевых нормативных материалов.

Типовые нормы труда согласно статье 161 ТК РФ разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Постановлением Правительства РФ от 11 ноября 2002 года № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда» определено, что типовые нормы труда разрабатываются федеральным органом исполнительной власти, на который возложены управление, регулирование и координация деятельности в отрасли (подотрасли) экономики.

Типовые межотраслевые нормы труда утверждаются Минтрудом России. Типовые профессиональные, отраслевые и иные нормы труда утверждаются федеральным органом исполнительной власти по согласованию с Минтруда России.

Типовые нормы труда утверждаются федеральным органом исполнительной власти в соответствии с правилами подготовки нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти.

³ Ст. 161 «Разработка и утверждение трудовых норм труда» ТК РФ №197-ФЗ от 30.12.2001

⁴ Ст. 162 «Введение, замена и пересмотр норм труда» ТК РФ №197-ФЗ от 30.12.2001

Пересмотр типовых норм труда в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, осуществляется в порядке, установленном для их разработки и утверждения.

Местные нормативные материалы разрабатываются на отдельные виды работ в тех случаях, когда отсутствуют соответствующие межотраслевые и отраслевые нормативные материалы. Местные нормативные материалы утверждаются администрацией предприятия.

Нормы могут устанавливаться как на стабильные работы (постоянные нормы), так и на период освоения тех или иных видов работ при отсутствии нормативных материалов для нормирования труда (временные нормы), или на отдельные виды работ, носящие единичный характер (разовые или единичные нормы).

Срок действия временных норм, как правило, составляет:

- разработанных непосредственно на предприятии, в учреждении, организации — 3 месяцев;
- разработанных вышестоящей организацией — не более 6 месяцев;
- разработанных Министерством (ведомством) — не более одного года.

Разовые нормы устанавливаются на отдельные работы, носящие единичный характер (внеплановые, аварийные, случайные и другие работы, не предусмотренные технологией), и действуют, пока эти работы выполняются, если для них не введены временные или постоянные нормы.

Обязательным для предприятий соответствующих министерств и ведомств Российской Федерации являются отраслевые и межотраслевые нормы и нормативы.

1.4 Классификация нормативов по труду в соответствии ТК РФ

Статья 160 ТК РФ выделяет такие нормы труда, как нормы выработки, времени, обслуживания.

Положение по нормированию труда среди норм и нормативов выделяет норму времени, норму выработки, норму обслуживания, норму численности, норматив численности.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников (в частности, бригадой) соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

Норма времени состоит из нормы подготовительно-заключительного времени и нормы штучного времени, состоящей из оперативного времени, времени обслуживания рабочего места и времени на отдых и личные надобности.

Норма выработки — это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить,

перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма выработки является величиной производной от нормы времени и определяется делением рабочего времени исполнителей нормируемой работы за учетный период (час, рабочий день, смену, месяц) на норму времени.

Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям, в частности, относятся:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;

- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;

- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;

- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства⁵.

Норма обслуживания — это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников (в частности, бригада) соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях. Эти нормы предназначаются для нормирования труда работников, занятых обслуживанием оборудования, производственных площадей, рабочих мест, а также для лиц, обслуживающих ЭВМ и уборщиц. Кроме того, нормы обслуживания разрабатываются для установления норм времени (выработки) при многостаночной работе, а также в тех случаях, когда нецелесообразно нормирование труда работников на основе норм времени (выработки), то есть при полной автоматизации работы. Норма обслуживания – это количество производственных объектов, закреплённых для обслуживания за одним или группой работников соответствующей квалификации. Например, для наладчика оборудования нормой обслуживания является количество станков, входящих в зону его обслуживания; для кладовщика – количество видов материалов, хранящихся на складе, и число приёмов и выдач материалов в среднем за месяц.

Разновидностью нормы обслуживания является норма управляемости, определяющая численность работников, которыми должен руководить один руководитель. С нормой обслуживания связано понятие нормы времени обслуживания, под которой понимается величина затрат рабочего времени, установленная для обслуживания единицы оборудования, производственных

⁵ Ст. 163 «Обеспечение нормальных условий работы для выполнения норм выработки» ТК РФ №197-ФЗ от 30.12.2001

площадей или других производственных единиц в определенных организационно — технических условиях.

Норма численности — это установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ в определенных организационно-технических условиях. По нормам численности определяются затраты труда по профессиям, специальностям, группам или видам работ, отдельным функциям, в целом по предприятию или цеху, их структурным подразделениям.

Норматив численности — заранее установленная расчетная величина, представляющая собой количество работников, которых можно содержать для обслуживания того или иного объекта или выполнения определенного объема работ (то есть устанавливается на основе норм обслуживания).

Нормы труда могут устанавливаться на отдельную операцию (операционная норма) и взаимосвязанную группу операций, законченный комплекс работ (укрупненная, комплексная норма). Последние устанавливаются из расчета на планово-учетную (учетную) единицу продукции (работ), как правило, на законченное изделие, узел, объем работ, этап или объект строительства.

Единые нормы труда разрабатываются на работы, выполняемые по одинаковой технологии в аналогичных условиях производства в одной или в ряде отраслей, и являются обязательными к применению на всех предприятиях при нормировании труда работников на соответствующих видах работ. Единые нормы утверждаются на определенный срок.

Нормы труда определяются по нормативным материалам, к которым относятся нормативы по труду.

Нормативы по труду — это регламентированные значения (величины) затрат труда (времени) на выполнение отдельных элементов (комплексов) работ, обслуживание единицы оборудования, рабочего места, бригады, структурного подразделения и т.д., а также численности работников, необходимых для выполнения производственных, управленческих функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов производства. К нормативам по труду относятся также нормативы режимов работы технических средств, оборудования, по которым устанавливаются оптимальные режимы протекания процесса и определяется основное (технологическое) машинное и машинно-ручное время.

Норма труда строится с учетом:

- темпа конкретного труда по сравнению с нормальной интенсивностью труда. Эталоном нормальной интенсивности трудовых действий считается темп, равносильный ходьбе человека без груза со скоростью 4,8 км/ч по ровной местности;

- времени на отдых, личные надобности и технологические перерывы.

1.5 Классификация норм труда по содержанию

С учетом этого признака различают:

I. нормы затрат труда:

1.1. нормы затрат рабочего времени:

1.1.1 нормы длительности;

1.1.2 нормы времени трудоемкости;

1.1.3 нормы численности.

1.2 нормы затрат физической и нервной энергии:

1.2.1 нормы тяжести труда;

1.2.2 нормы темпа работы;

1.2.3 нормы психофизиологических функций организма.

2. нормы результатов труда:

2.1 нормы выработки;

2.2 нормированные задания;

2.3 норма использования оборудования и производственные мощностей.

II. нормы соотношений между численностью работников и количеством единиц оборудования (нормы обслуживания, нормы управляемости, нормы соотношений численности).

III. нормы условий труда (санитарно-гигиенических и эстетических)⁶.

1.6 Функции и задачи нормирования труда

Основные функции нормирования труда в производстве следующие:

1. Нормы труда — основа планирования на предприятии. Для научного планирования, экономического обоснования плановых заданий следует использовать нормы труда (расчет производственных мощностей, загрузки оборудования и рабочих мест, использования рабочего времени, для внутризаводского и цехового планирования). В настоящее время при планировании используются фактические затраты труда, т.е. сложившиеся соотношения между затратами рабочего времени и объемом продукции, себестоимостью и другими показателями. Важная задача при этом — определение полной трудоемкости на основе прогрессивных норм.

В рыночной экономике функции норм труда следующие:

- 1) внутрифирменное и внутрипроизводственное планирование;
- 2) оптимальная организация труда;
- 3) установление нормального уровня производительности труда;
- 4) организация оплаты труда;
- 5) социальная защита работников от чрезмерно высокой интенсивности труда;
- 6) организация управления трудом.

⁶ Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.

2. Нормирование труда — основа рациональной организации труда и производства. При разделении труда установление границы (социальный вопрос) должно найти отражение в норме. С помощью норм можно оценивать рациональность трудового процесса, выбирать варианты работ. Следовательно, имеется необходимость в нормах труда для его разделения и кооперации, для установления количественных пропорций между видами труда, для определения режимов труда и отдыха, а также для расстановки работников по цехам, участкам и рабочим местам.

3. Нормирование труда — элемент организации заработной платы. Целесообразно нормировать все виды работ, чтобы избежать уравниловки в оплате труда.

4. Использование норм труда для оценки деятельности отдельных работников и коллективов в целях выявления передового опыта.

Перечисленные функции являются основными для нормирования труда. В условиях рыночной экономики требуется создать условия для выполнения нормами труда двух других важнейших функций.

1. Функция нормы труда как меры труда. В условиях централизованной экономики данная функция на практике не выполнялась, так как в нормах затрат рабочего времени не в полной мере учитывались явные и скрытые потери рабочего времени, а также не использовались возможности повышения производительности труда за счет лучшей его организации и нормирования. Это приводило к недостаточно эффективному использованию трудового потенциала работников. В современных условиях следует учитывать трудовую деятельность каждого работника, а также уровень напряженности труда и темпа работы, что повысит роль данной функции.

2. Функция нормирования как меры оплаты труда. Данная функция выходит за рамки государственного регулирования и становится функцией предприятия. Тариф является государственной гарантией уровня оплаты работы определенной квалификации, причем предприятие может изменять уровень тарифных ставок в сторону увеличения. Размер индивидуальной заработной платы должен определяться качеством труда работника и объемом заработанных предприятием средств на оплату труда. При этом норма времени становится средством распределения и стимулирования, мотивации трудовой деятельности, в чем и проявляется ее экономическая значимость.

Исходя из перечисленных функций, нормы труда целесообразно использовать для:

- оперативного управления производством;
- определения трудоемкости продукции (услуг);
- расчета роста производительности труда;
- сравнительного анализа и сопоставления результатов труда;
- оценки уровня техники и технологии;
- организации производства и труда;

- оценки уровня менеджмента данного предприятия (организации)⁷.

Нормирование труда призвано решить следующие задачи:

1) Эффективного использования потенциала работников трудового коллектива. Это достигается путем распространения сферы нормирования на все категории работников, обеспечения выполнения работы с оптимальной численностью персонала, минимальными затратами рабочего времени при высоком качестве работы;

2) Повышения роли социально-экономического аспекта в трудовых отношениях. Обе стороны – и работодатель и наемный работник – экономически заинтересованы в применении обоснованных норм трудозатрат и рациональном использовании рабочего времени, что ведет к повышению эффективности труда, влияет на издержки предприятия и т.д. Обе стороны заинтересованы в соблюдении принципа социального партнерства;

3) Отражения в мере трудозатрат изменений технологических процессов, оборудования и оснастки. Для этого необходима связь нормирования труда с планированием и организацией деятельности, что наиболее эффективно достигается при микроэлементарном нормировании труда, участвующем в комплексе автоматизированных систем деятельности;

4) Установления нормального уровня интенсивности труда. Для трудоагентов особенно важно, чтобы заложенная в нормировании интенсивность труда обеспечивала долговременный рост производительности труда и прибыли при рациональных затратах на персонал. Для этого оно должно учитывать нормальную интенсивность труда, а так же уровень нервно-психологических и интеллектуальных нагрузок, возрастающих при использовании новой техники, технологии и прогрессивных производственных процессов;

5) Социальной защиты работников от чрезмерной интенсивности труда, для сохранения нормальной работоспособности на протяжении всего трудового периода работника. Задача социальной защиты в нормировании труда выражается в необходимости обеспечения благоприятных возможностей для роста удовлетворенности работника содержанием и условиями труда, наиболее полного использования его интеллектуального потенциала. Гарантом выполнения этой задачи выступает профсоюзная организация, контролирующая включение и выполнение соответствующей функции в коллективном договоре;

6) Взаимосвязи нормирования и оплаты труда. Норма труда может рассматриваться как средство мотивации персонала, т.к. заинтересовывает в эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, высоком качестве работы. Устанавливается связь нормирования труда с премиальными системами, когда размер премий зависит от величины норм трудозатрат, степени их напряженности и выполнения.

⁷ Ю. П. Кокин, проф. П. Э. Шлендер. Экономика труда : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., Магистр. 2010.

Задания на семинарские занятия

Вопросы по теме

1. Что называется нормированием труда? Что является объектом нормирования?
2. Какова классификация нормативов и норм труда?
3. Чем нормативы труда отличаются от норм труда?
4. Какие особенности нормирования труда можно выделить в промышленности, торговле, организаций сотовой связи?
5. Чем функции нормирования труда отличаются от задач?
6. Что считается эталоном нормальной интенсивности трудовых движений?
7. Для чего при обосновании норм труда нужен учет темпа работы?
8. Какие условия относятся к нормальным условиям для выполнения работниками норм выработки?
9. Кем утверждаются межотраслевые, отраслевые и местные нормативы труда?
10. В каких случаях могут быть пересмотрены нормы труда?
11. В каких случаях не могут быть пересмотрены нормы труда?
12. Чем отличается норма численности от норматива численности?
13. Из каких элементов состоит норма времени?
14. Какой срок действия временных норм?
15. Почему нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления производством?

Темы докладов:

1. Классификация норм труда по времени действия.
2. Классификация норм труда по назначению.
3. Классификация норм труда по видам затрат.
4. Классификация норм труда по сфере применения.
5. Классификация норм труда по содержанию.
6. Классификация норм труда по укрупнению.
7. Классификация норм труда по методу обоснования.
8. Классификация норм труда по способу построения.
9. Роль нормирования труда в современных условиях на предприятиях.
10. Требования к нормированию труда в организациях.
11. Соблюдение принципов нормирования труда.
12. Совершенствование нормирования труда.

Вопросы по теме

1. Что называется нормированием труда? Что является объектом нормирования?

2. Какова классификация нормативов и норм труда?
3. Чем нормативы труда отличаются от норм труда?
4. Какие особенности нормирования труда можно выделить в промышленности, торговле, организаций сотовой связи?
5. Чем функции нормирования труда отличаются от задач?
6. Что считается эталоном нормальной интенсивности трудовых движений?
7. Для чего при обосновании норм труда нужен учет темпа работы?
8. Какие условия относятся к нормальным условиям для выполнения работниками норм выработки?
9. Кем утверждаются межотраслевые, отраслевые и местные нормативы труда?
10. В каких случаях могут быть пересмотрены нормы труда?
11. В каких случаях не могут быть пересмотрены нормы труда?
12. Чем отличается норма численности от норматива численности?
13. Из каких элементов состоит норма времени?
14. Какой срок действия временных норм?
15. Почему нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления производством?

Тема 2. Методы и принципы нормирования труда

2.1 Методы обоснования норм труда

Основные методы нормирования труда - это суммарный опытно-статистический, аналитические (аналитически исследовательский и аналитически расчетный) и математико - статистический.

В основе первого метода лежат данные о выполнении аналогичных работ, либо данные оперативного учета, производственной отчетности, либо статистические данные о выработке или затратах рабочего времени по нарядам и т.п., либо материалы суммарных наблюдений за использованием рабочего времени, либо результаты экспертных оценок, а также опыт нормировщика, технолога, мастера и других специалистов.

Аналитический метод позволяет устанавливать более обоснованные нормы труда, внедрение которых должно способствовать повышению производительности труда и в целом эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Аналитический метод предполагает установление норм труда на основе изучения и разделения трудового процесса на отдельные элементы, всестороннего их изучения с измерением продолжительности, выявления нормообразующих факторов, проектирования рациональной организации трудового процесса. Здесь обосновываются все затраты рабочего времени, необходимые для выполнения определенного объема работ, а также технические показатели использования машин. Поэтому имеется другое название этого метода - техническое нормирование. Аналитический метод принципиально отличается от суммарного как по содержанию, характеру изучения трудового процесса, так и по приемам расчета норм. При аналитическом нормировании заранее задаются методы и способы работы, средства производства.

Аналитический метод предусматривает:

- анализ природных и экономических условий; расчленение процесса труда на простейшие составные элементы, детальное их исследование;
- установление нормообразующих факторов и определение их влияния на продолжительность каждого элемента операции;
- подготовку и обеспечение нормальных условий на рабочих местах;
- анализ и обобщение материалов изучения трудового процесса;
- проектирование рационального состава трудового процесса (последовательность и длительность операций);
- расчет норм труда на основе обоснованных нормативов;
- разработку организационно-технических мероприятий, обеспечивающих внедрение и освоение норм труда, запроектированных режимов работы и отдыха⁸.

⁸ Методы нормирования. <http://eclib.net/30/46.html>

В зависимости от приемов установления норм труда в организациях аналитический метод подразделяется на три разновидности:

- экспериментально-аналитический;
- расчетно-аналитический;
- нормирование по нормам - образцам (типовым нормам).

Экспериментально-аналитическое нормирование осуществляется на основе изучения процессов труда непосредственно в производственных условиях. Для этого проводятся специальные наблюдения. Положительной стороной этого метода является то, что сами специалисты хозяйства изучают трудовые процессы, вскрывают недостатки, резервы роста производительности труда. Однако этот метод трудоемок, сложен, связан с проведением многих наблюдений, замеров и расчетов. Это значительно удорожает разработку научно-обоснованных норм труда.

При расчетно-аналитическом нормировании нормы труда устанавливаются исходя из типовых нормативов режима работы машин и нормативов времени на выполнение отдельных элементов операции, разработанных дифференцировано для различных организационно-технических условий на основе многочисленных наблюдений. Расчетно-аналитическое нормирование базируется на результатах экспериментально-аналитического нормирования. Справочные материалы по нормированию труда и нормативы времени разрабатываются для хозяйств в виде сборников по группам работ. Пользуясь ими, хозяйства сами рассчитывают нормы труда.

Для нормирования труда рабочих, занятых обслуживанием и управлением производством, используются методы и способы, основанные на математически статистическом анализе и определении многофакторных зависимостей между количественными и качественными факторами и затратами труда. Факторы выражаются в косвенных их измерениях через численность работников, количество обслуживаемых объектов или другие показатели, характеризующие общие затраты рабочего времени на выполнение нормируемой работы (функции). Данный метод нормирования труда принято называть математически статистическим.

2.2 Факторы обоснования норм труда

Для обеспечения комплексного обоснования норм труда необходимо провести группировку следующих факторов, обуславливающих их величины:

- технических факторов (характеристики предмета труда, оборудования и технологического процесса, инструмента, приспособлений, технические требования к качеству продукции);
- организационных факторов (уровень организации производства и управления конкретным предприятием, уровень организации труда персонала (разделение и кооперация трудовых процессов (функций), методы и приемы труда, планировка и оснащение рабочих мест, системы и виды обслуживания рабочих мест, режим труда и отдыха);

- санитарно-гигиенических факторов (условия производственной среды, санитарные нормы уровня шума, температуры воздуха, освещённости рабочих мест);
- психологических факторов (показатели, характеризующие расход энергии работников (физической и умственной), степень монотонности труда, темп работы, степень занятости);
- социальных факторов (интерес к выполняемой работе, соотношение элементов физического и умственного труда, самостоятельность и возможность проявления инициативы в трудовой деятельности, содержательность труда, степень разнообразия трудовых функций в осуществляемом трудовом процессе, а также взаимоотношения в трудовом коллективе);
- правовых факторов (продолжительность рабочего времени (смены, недели), режим труда и отдыха, условия трудовых договоров, коллективных договоров, форма отношений между работодателем и работником);
- экономических факторов (итоговые показатели эффективности производства, основными характеристиками которых являются затраты живого и овеществлённого труда (издержки производства), объём выпускаемой продукции и её конкурентоспособность).

2.3 Методы нормирования труда по REFA (Германия)

Методы нормирования труда – способы установления временных данных, характеризующиеся определенным алгоритмом получения заданного времени на основе исследования условий выполнения рабочего процесса, параметров и величин влияния, применения специфических инструментов. В соответствии с наиболее распространенной в Европе концепцией менеджмента данных времени, разработанной в Германии Немецким научным - практическим институтом REFA (Германия) различают следующие методы установления данных времени:

1. Хронометраж.
2. Метод мультимоментных наблюдений.
3. Расчет процессного (машинного) времени.
4. Метод сравнения и оценки.
5. Опрос, интервью.
6. Самозапись.
7. Системы заданных значений времени.
8. Метод планового времени⁹.

Использование того или иного метода обуславливает необходимую точность получения данных, а также затраты на исследования. При первоначальном выборе подходящего метода нормирования труда следует выяснить: область производственных заданий или деятельности, для которых должны устанавливаться данные времени; проверить применимость

⁹ Энциклопедия производственного менеджмента. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>

относительно специфических условий. В таблице 2.1 представлен возможный набор, применимых для рабочих заданий отдельных областей деятельности.

Таблица 2. 1 – Методы нормирования труда в отдельных областях¹⁰

Задания и виды деятельности в отдельных областях	Методы нормирования труда							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Административная деятельность	□	□	□	□	□	□	□	□
2 Конструкторская подготовка производства	□	□	□	□	□	□	□	□
3 Производство и монтаж	□	□	□	□	□	□	□	□
4 Складское хозяйство	□	□	□	□	□	□	□	□
5 Контроль качества	□	□	□	□	□	□	□	□
6 Сбыт	□	□	□	□	□	□	□	□
7 Техническое обслуживание	□	□	□	□	□	□	□	□

Подходит
 Частично подходит
 Редко подходит

Уровень организации (степень детализации процессов) является величиной, количественно описывающей вид и качество взаимодействия отдельных элементов в рабочей системе. Это может быть установлено для каждой области предприятия. При этом могут определяться параметры влияния, которые приведут к уточнению эффективности использования конкретного метода. Например, выбранные варианты будут различаться для крупносерийного и индивидуального типов производства, для индивидуального и бригадного изготовления. Учет возможных параметров влияния представлен в таблице 2.2:

Таблица 2. 2 - Параметры влияния для оценки уровня организации¹¹

Параметр влияния	Пояснение
Рабочая область	Определение рабочей среды
Рабочее место	
Содержание труда	Упорядочение заданий и производственных средств
Пространство решений	Самостоятельность работников при их решениях
Описание работы	Детализация описания рабочего задания
Рабочий процесс	Предназначенность процессов и времени для выполнения рабочего задания
Приемы работы	Различие приемов работы людей при сравнимых рабочих заданиях
Предмет работы	Подготовка объектов работы (объекты работы могут быть материальными или нематериальными, например, информация)

¹⁰ Там же

¹¹ Методы нормирования труда. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>

Обработка информации	Необходимость деятельности для обработки информации
Положение тела, Перемещения, Движения рук	Фиксированное положения тела, выполнение движений при осуществлении деятельности
Вспомогательные средства	Вид вспомогательных средств, которые требуются для выполнения рабочего задания

Системный образ действий при выборе делает возможным быстрее определить те методы установления данных, которые возможно использовать в исследуемых областях производства и менеджмента. Если метод ограничен определенной областью применения, то шаги поиска могут упрощаться. Кроме того важным обстоятельством является также знание самих методов нормирования на предприятии, специфические особенности которых раскрываются при подробном их рассмотрении.

2.4 Принципы нормирования труда

Система нормирования труда должна разрабатываться на основе определенных принципов. Важнейшими из них являются:

- 1) *принцип эффективности* – состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов;
- 2) *принцип комплексности* – выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;
- 3) *принцип системности* – означает, что нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;
- 4) *принцип объективности* – предполагает создание для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм; в частности, это означает необходимость нормирования труда с учетом групповой дифференциации сотрудников по полу и возрасту, что особенно важно при нормировании труда учеников, молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста;
- 5) *принцип конкретности* – заключается в том, что нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов;
- б) *принцип динамичности* – следует из принципа конкретности и выражает объективную необходимость изменения норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий;

7) *принцип легитимности* – выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда;

8) *принцип положительного отношения работников к предприятию* – означает необходимость создания такой системы нормирования труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно назвать также принципом удовлетворенности трудом¹².

2.5 Требования к нормированию труда

Современные требования к нормированию труда строятся на следующих основных принципах:

- непрерывно распространять менеджмент нормирования труда на возможно более широкие области деятельности организации для обеспечения оптимизации трудовых затрат на производство продукции, работ, услуг, а также для измерения и оценки трудового вклада сотрудников в производственные результаты;
- внедрять единые подходы к определению норм труда на аналогичные работы, выполняемые в сопоставимых организационно-технических условиях;
- для увеличения научной обоснованности норм учитывать как организационно-технические, так и экономические, психофизиологические и социальные факторы;
- применять в практике нормирования последние достижения науки и техники;
- изменять заданные нормы труда при совершенствовании технологии, организации труда и производства, а также улучшении условий работы с учетом трудового законодательства¹³.

Во всех случаях нормы труда должны быть обоснованными с технической, экономической, организационной, психофизиологической и социальной сторон.

Техническое обоснование учитывает выявление и анализ технических факторов, зависящих от производства, проектирование технологических режимов работы оборудования. Организационное обоснование предполагает, что при расчете норм должны учитываться прогрессивные методы организации производства и труда.

Экономическое обоснование предусматривает анализ влияния разрабатываемых норм на производительность труда, качество и себестоимость продукции и другие показатели производства.

Психофизиологическое обоснование подразумевает выбор оптимального варианта трудового процесса, протекающего в благоприятных условиях с

¹² Функции и принципы нормирования труда. <http://eclib.net/1/18.html>

¹³ Нормирование труда на предприятии. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/normirovanie-truda.html>

нормальной интенсивностью труда и рационального режима труда и отдыха в целях сохранения здоровья работающих, их высокой работоспособности и жизнедеятельности¹⁴.

Задания на семинарские занятия

Темы докладов:

1. Влияние методики нормирования REFA на развитие крупных зарубежных компаний.
2. Система планирования REFA.
3. Сравнительный анализ методов нормирования в России и методики REFA.
4. Преимущества и недостатки методов нормирования труда.
5. Реализация принципов нормирования труда в российских организациях.
6. Влияние экономической составляющей на реализацию нормативов по труду.
7. Влияние технической составляющей при нормировании труда.
8. Психофизиологическое обоснование нормирования труда.
9. Хронометраж.
10. Метод мультимоментных наблюдений.
11. Расчет процессного (машинного) времени.
12. Метод сравнения и оценки.
13. Опрос, интервью.
14. Самозапись.
15. Системы заданных значений времени.
16. Метод планового времени

Вопросы по теме:

1. Какие методы обоснования нормирования труда выделяют?
2. В чем отличие суммарного опытно-статистического, аналитического и математико - статистического методов?
3. В каком случае используются методы и способы, основанные на математически статистическом анализе?
4. На чем основан аналитический метод?
5. Какой метод, разработанный институтом REFA, не подходит для конструкторской подготовки производства?

¹⁴ Нормирование труда: понятие, виды, государственное регулирование.
http://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/

6. Какие методы, разработанный институтом REFA, подходят для производства?
7. Какие требования предъявляются к нормативным материалам при нормировании труда?
8. Какие принципы нормирования труда выделяют?
9. Что учитывает техническое обоснование норм труда?
10. Как выбранные варианты параметров влияния будут различаться для крупносерийного и индивидуального типов производства?

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Тема 3 Правовое регулирование и нормативные материалы по нормированию труда

3.1 Нормирование труда в системе российского законодательства

Взаимодействие участников общественного трудового отношения проявляется в правоотношении по нормированию труда как взаимодействие его субъектов, их взаимосвязанность субъективными правами и обязанностями, когда праву одного (работника) соответствует обязанность другого (работодателя), а именно праву работодателя требовать от работника выполнения норм труда - обязанность работника по их выполнению. Правоотношение по нормированию труда состоит из целого комплекса трудовых прав и обязанностей.

Правоотношение по нормированию труда является одной из разновидностей трудового правоотношения, и для него ТК предусматривает основные права и обязанности для участников трудового правоотношения. Применительно к личности работника эти права и обязанности в соответствии с Конституцией РФ (ст. 37 и др.) закреплены в общем виде в ТК как основные (статутные) права и обязанности работника (ст. 21) и как основные (статутные) права и обязанности работодателя (ст. 22 ТК)¹⁵.

Законодательные основы регулирования вопросов нормирования труда нашли свое отражение в главе 22 Трудового кодекса РФ (далее по тексту — ТК РФ), а также в «Положении об организации нормирования труда в народном хозяйстве», утвержденном Постановлением Госкомтруда и Президиума ВЦСПС от 19 июня 1986 года № 226/П-6 (далее по тексту — Положение по нормированию труда).

Согласно гл. 22 "Нормирование труда" ТК РФ работникам гарантируется:

— государственное содействие системной организации нормирования труда;

— применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором (ст. 159).

Работодателю (учреждению) при определении норм труда, являющихся главным звеном указанной системы, следует учитывать имеющиеся типовые (межотраслевые, отраслевые, профессиональные и иные) нормы труда, утвержденные федеральными органами исполнительной власти в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 11.11.2002 № 804 <4>¹⁶.

Минтруд Приказом от 31.05.2013 №235 утвердил Методические рекомендации для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда. Другим правовым актом - Приказом от 30.09.2013 № 509 - Министерство приняло План по разработке в 2014 г.

¹⁵ Очерки теории трудового права / Лушников А.М., Лушникова М.В. - С.-Пб.: Юрид. центр Пресс, 2006.<http://www.allpravo.ru/diploma/doc44p0/instrum6555/print6562.html>.

¹⁶

типовых отраслевых (межотраслевых) норм труда

Но пока типовые нормы труда по отдельным видам работ и рабочим местам отсутствуют, Минтруд считает возможным для учреждений самостоятельно разрабатывать соответствующие нормы - с учетом рекомендаций учредителя либо с привлечением необходимых специалистов в установленном порядке (п. 16 Рекомендаций № 504).

Согласно п. 2 Рекомендаций N 504 система нормирования труда представляет собой комплекс решений, закрепленных в локальных нормативных актах учреждения или коллективном договоре. В этих документах должны быть урегулированы следующие вопросы:

1) применяющиеся в учреждении нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных видов работ (функций), а также методы и способы установления таких норм;

2) порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;

3) порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и роста производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;

4) меры, направленные на соблюдение установленных норм труда.

Нормы труда необходимы для определения количества выполняемой работы, расчета трудоемкости того или иного вида работ.

Ответственность за состояние нормирования труда лежит на самом учреждении. Работу по этому направлению (проведение организационно-технических мероприятий, внедрение рациональных организационных, технологических и трудовых процессов, улучшение организации труда) возглавляет руководитель учреждения, но он может поручить курировать этот блок одному из своих заместителей (п. 5 Рекомендаций № 504).

После определения норм труда и разработки системы нормирования труда учреждению предстоит утвердить последнюю локальным нормативным актом (положением о системе нормирования труда), учтя при этом мнение представительного органа работников, либо включить указанное положение в качестве раздела в коллективный договор.

В силу п. 22 Рекомендаций № 504 в данное положение могут входить следующие разделы:

1. "Применяемые в учреждении нормы труда". В приложении к этому разделу приводятся:

а) ссылки на типовые нормы труда, использованные при определении норм труда;

б) примененные методики определения нормы численности на основе типовой нормы времени, нормы численности на основе типовой нормы обслуживания и нормы обслуживания на основе типовой нормы времени (если проводились расчеты);

в) расчет коррекции типовых норм труда с учетом организационно-технических

условий выполнения технологических (трудовых) процессов в учреждении (если проводилась коррекция);

г) методы и способы установления норм труда по отдельным должностям (профессиям рабочих), видам работ (функциям), по которым отсутствуют типовые нормы труда;

2. "Порядок внедрения норм труда";

3. "Порядок организации замены и пересмотра норм труда";

4. "Меры, направленные на соблюдение установленных норм труда".

3.2 Требования к нормативным материалам при нормировании труда

Нормативные материалы для нормирования труда служат базой для расчета обоснованных норм затрат труда, и должны отвечать следующим основным требованиям:

- соответствовать современному уровню техники и технологии, организации производства и труда;
- учитывать в максимальной степени влияние технико-технологических, организационных, экономических и психофизиологических факторов;
- обеспечивать высокое качество устанавливаемых норм труда, оптимальный уровень напряженности (интенсивности) труда;
- соответствовать требуемому уровню точности;
- быть удобными для расчета по ним затрат труда на предприятиях (в учреждении, организации) и определения трудоемкости работ;
- обеспечивать возможность использования их в автоматизированных системах и персональных электронно-вычислительных машинах для сбора и обработки информации, разработки норм труда¹⁷.

Нормы труда устанавливаются:

- на отдельную операцию (операционная или дифференцированная норма);
- взаимосвязанную группу операций (укрупненные нормы);
- на законченный комплекс работ (комплексная норма).

Степень дифференциации или укрупнения норм определяется конкретными условиями организации производства и труда.

3.3 Нормативные материалы по нормированию труда разработанные вне предприятия

Нормативный документ - документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов и который обязателен к выполнению¹⁸.

¹⁷ Мосейчук М.А. Нормирование труда — понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата: учет, расчет, налоги. №2. 2010.

Нормирование труда требует использования различных нормативных материалов. Их можно подразделить на две группы:

- 1) разработанные вне предприятия (внешние документы);
- 2) разработанные на предприятии (внутренние документы), в т.ч. разработанные: а) до нормирования труда; б) в ходе нормирования труда¹⁹.

Первая группа нормативных материалов предусматривает документацию, составленную различными учреждениями и организациями для упорядочения процесса нормирования труда на предприятии. Она содержит основные требования и стандарты, учет которых необходим для обоснования любой нормы труда. Их использование позволяет придать единый методологический подход нормам труда на предприятиях различных организационно-правовых форм, отраслей; и регионов.

Нормативные материалы этой группы отражены в официальных документах органов управления:

- а) государства, в том числе отраслевого министерства (ведомства);
- б) региональных (местных) властей; в) иных. Работники отдела труда и заработной платы и нормировщики предприятий пользуются этими документами для разработки норм труда.

К *внешним нормативным материалам* нормирования труда относятся:

1. Законоположения по нормированию труда, указанные в ТК РФ и иных нормативно-правовых актах, включая трудовые соглашения и договоры.
2. Строительные нормы и правила.
3. Стандарты по условиям труда и технике безопасности.
4. Санитарные нормы.
5. Антропологические и эргономические характеристики работников.
6. Отраслевые технологические характеристики.
7. Инструкции, рекомендации, положения, методические указания органов исполнительной власти государства.
8. Отраслевые нормативы труда.
9. Этические нормы работника отрасли.

1. *Трудовой кодекс РФ* содержит основные положения по нормированию труда (гл. 22). Трудовой кодекс Российской Федерации устанавливает права и обязанности работника и работодателя, регулирует вопросы охраны труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства. В нём также закреплены правила оплаты и нормирования труда, порядок разрешения трудовых споров. Трудовой кодекс Российской Федерации регулирует вопросы рабочего времени и времени отдыха. Он устанавливает особенности правового регулирования труда некоторых категорий работников, в том числе работников транспорта.

¹⁸ Нормативные документы. http://polykur.com.ua/clause/upravlenie_dokumentami_chast_1.html

¹⁹ Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговля): учебник. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. С. 158.

Правила разработки и утверждения типовых норм труда утверждены Правительством Российской Федерации в соответствии со ст. 161 Трудового кодекса Российской Федерации (Постановление Правительства Российской Федерации от 11 ноября 2002 г. №804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда»).

Выполнение статей Кодекса гарантирует соблюдение базовых требований по нормированию труда на любом предприятии страны.

2. Вопросы нормирования труда могут быть отражены в *трудовых соглашениях*. Но еще чаще упоминание о них встречается в коллективном договоре предприятия.

Соглашение – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнёрства в пределах их компетенции.

В соглашение могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- оплата труда;
- условия и охрана труда;
- режимы труда и отдыха;
- развитие социального партнёрства;
- иные вопросы, определённые сторонами.

3. *Коллективный договор* – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Коллективный договор - это документ, который должен содержать ссылку на применяемую здесь систему норм труда. Причем включению такого пункта в коллективный договор предшествует его обсуждение в трудовом коллективе предприятия.

4. *Санитарные нормы и правила* нужны для обоснования планирования рабочих мест. Санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы – нормативные акты, устанавливающие критерии безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды его обитания и требования к обеспечению благоприятных условий его жизнедеятельности.

5. *Стандарты по условиям труда и технике безопасности, санитарные нормы, антропологические и эргономические характеристики работников* нужны в нормировании труда для обеспечения защиты персонала от неблагоприятных воздействий среды, а также учета типовых возможностей человеческого организма. Такие стандарты и нормы разрабатываются научно-исследовательскими институтами и, как правило, утверждаются ГОСТами. Особую значимость среди них имеют правовые документы по охране труда работников. Нормировщик обычно пользуется комплектом подобных заранее подготовленных нормативных материалов.

6. *Отраслевые технологические характеристики*, используемые на предприятиях промышленности, связаны с особенностями отраслевой деятельности. Они зависят от специфики производства, применяемого технологического процесса, используемых машин и оборудования. Их влияние на нормирование труда проявляется в определении меры воздействия овеществленного труда.

7. *Инструкции, рекомендации, положения, методические указания* отраслевого министерства и иных органов исполнительной власти обычно содержат правила и предложения по установлению методики нормирования труда. Однако их роль в последние годы заметно уменьшилась, что связано с известными причинами снижения влияния централизованных указаний на деятельность предприятий.

8. В нормировании труда рекомендуется использовать *паспорта предприятия и оборудования*, если таковые имеются. Их составление в отраслях экономики было особенно популярно в 80-е гг. XX в. Несмотря на всю трудоемкость разработки этого документа, его применение в нормировании труда является весьма эффективным. Такой паспорт торгового предприятия обычно содержит характеристику максимальных возможностей объекта, включая данные об общей площади, в том числе торговой, доле основного капитала, его составе, уровне механизации труда, максимальной пропускной способности зала и др. Паспорт оборудования может содержать характеристику применяемых инструментов и материалов, оборудования, режима работы и др.

9. В видах деятельности, связанных с обслуживанием населения, могут применяться *нормы этического характера*. Отраслевая этика обычно разрабатывается централизованно, и ее нормы носят рекомендательный характер. Иногда этические нормы персонала принимают форму корпоративного кодекса, практика использования которого становится популярной во многих крупных и успешно работающих на рынке фирмах.

В современных условиях большое значение придается нормам трудового права, принимаемым Международной организацией труда (МОТ). Международной организацией труда принимаются конвенции и рекомендации по труду. Обязательную для национального законодательства страны – члена МОТ юридическую силу нормы конвенций МОТ обретают лишь в случае их ратификации на государственном уровне. Рекомендации Международной организации труда не подлежат ратификации. Рекомендации МОТ служат одним из ориентиров при разработке национального трудового законодательства. Многие положения конвенций и рекомендаций МОТ принимаются во внимание в правотворческой деятельности государственных органов Российской Федерации.

3.4 Нормативные материалы по нормированию труда разработанные внутри предприятия

Вторая группа нормативных материалов – это разработанные на предприятии (внутренние документы).

Локальные нормативные акты – акты, содержащие нормы трудового права, разрабатываемые для регламентации трудовых отношений с учётом специфики труда у конкретного работодателя и установления работодателем условий труда в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

К *внутренним нормативным материалам* относятся документы, учитывающие особенности работы конкретного предприятия и по своей роли схожие с внешними нормативными материалами. Это:

1. Организационно-технические условия, в том числе паспорт предприятия и оборудования.
2. Штатное расписание предприятия.
3. План научной организации труда.
4. Соответствующие приказы, распоряжения и задания руководства.
5. Методическая программа проведения работ по подготовке нормы труда.

Иную подгруппу внутренних нормативных материалов составляют документы предприятия, разработанные в ходе нормирования труда, а именно:

А). Документы для обоснования нормы труда: хронокарта, фотокарта, пооперационная и иная нормативная карта, наблюдательные листы. Нормированное задание.

Б) Сборник нормативных материалов для нормирования труда на предприятии.

В) Календарный план замены норм труда предприятия и др.

Штатное расписание предприятия, которое само в свою очередь было составлено на основе соответствующих нормативов труда, содержит информацию о максимальном количестве работников определенной профессии (в целом по предприятию, его подразделениям, отделам, секциям). Эти данные как исходная информация в дальнейшем также учитываются для обоснования новых норм труда предприятия.

План НОТ, если он составляется на предприятии, тоже участвует в нормировании труда. Практика составления планов НОТ была распространена в стране в 20-е-70-е гг. XX в. Такой план может содержать различные направления совершенствования организации труда, в том числе в сфере нормирования. В' нем указываются намечаемые меры улучшения организации труда, сроки их выполнения, исполнители, бюджет и ожидаемый эффект. План НОТ включает направления совершенствования нормирования труда на предприятии, например такие, как:

- расширение сферы нормирования труда;
- применение межотраслевых и отраслевых нормативов труда;
- разработка и внедрение аналитических норм труда и др.

В *приказах и распоряжениях* администрации предприятия, связанных с нормированием труда, указываются вновь вводимые нормы труда. Причем оповещение об этом, согласно закону, должно происходить не позднее чем за

два месяца до их введения (ст. 162 ТК РФ). Кроме того, каждый работник, которого касаются новые нормы труда, официально извещается администрацией об этом под личную подпись. Если этого не произошло, то введение новых норм труда на предприятии не имеет юридической силы.

Методическая программа проведения работ по разработке норм труда на предприятии включает следующую структуру:

- выбор субъекта исследования (подразделения, отдела, секции);
- использование действующих нормативов труда;
- выявление факторов влияния;
- подготовка списка необходимых норм труда;
- инструктаж работников и т. д.

Иногда на предприятии составляется *карта организации труда*. Этот документ представляет собой форму системного изложения организации труда, разработанного для конкретного работника, на основе психофизиологических, технико-технологических, экономических, санитарно-гигиенических и иных стандартов, влияющих на нормы труда.

По итогам нормирования труда разрабатывается *нормированное задание*. Оно предусматривает суммарный объем и структуру работ на определенный период времени для работника (группы работников) при соблюдении стандартов качества работ. Нормированное задание представляет собой своеобразную норму выработки, выраженную не в натуральных показателях (как в норме труда), а в нормо-рублях или нормо-часах работы.

Результаты нормирования труда оформляются в *сборнике нормативных материалов* предприятия, составление которого может быть частью указанной выше методической программы. Такой сборник обычно издается на крупном предприятии и его содержание включает:

1. титульный лист;
2. аннотацию, в которой кратко указываются основные вопросы сборника;
3. общую часть, которая содержит описание работ и типа производства (рабочих мест), условия применения норм, общие методические указания об использовании нормативного документа, основные формулы и примеры расчетов;
4. технологию работ, характеристику применяемых технических средств и организацию труда, в том числе:
 - а) виды и типы оборудования;
 - б) режим работы;
 - в) требования, предъявляемые к качеству работ;
 - г) содержание процесса труда и рациональные методы его выполнения;
 - д) разделение и кооперация труда;
 - е) организация рабочих мест и система их обслуживания;
 - ж) инструментальное и ремонтное обслуживание;
 - з) материально-техническое обеспечение;

и) условия труда, включая соответствующие санитарно-гигиеническим нормам и требованиям техники безопасности.

5. нормативную часть, состоящую из нормативных карт, параграфов и таблиц, сгруппированных в порядке, удобном для применения. Нормативная карта указывает на: содержание работы, количественный и квалификационный состав работников, таблицы норм и нормативов, расчетные формулы к ним, поправочные коэффициенты к таблицам и необходимые пояснения.

6. приложения. На предприятии для оперативного контроля и анализа, может вестись журнал, в котором фиксируются данные о динамике выполнения норм труда за смену, рабочий день, неделю, месяц, а также их средние значения за квартал и полугодие. Эти материалы используются нормировщиком или, работниками отдела труда и заработной платы предприятия при анализе качества норм труда.

Календарный план замены норм труда по подразделениям предприятия (цехам, отделам, секциям) включает список мероприятий по пересмотру норм. Такой план может быть частью плана научной организации труда предприятия.

3.5 Нормирование оплаты труда на предприятии

Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. *Тарифная система* представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых осуществляются дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных категорий персонала в зависимости от сложности и условий их труда, физических и умственных усилий, возлагаемой на них ответственности. *Формы и системы оплаты труда* устанавливают строго определенный порядок исчисления заработной платы по каждой группе и категории персонала в зависимости от уровня гарантированной тарифной ставки (оклада) за выполнение нормы труда, индивидуальных и коллективных результатов труда.

Тарифная система, т.е. совокупность нормативов, необходимых для учета основных различий в оплате труда, связанных со сложностью работы и квалификацией работников, призвана выполнять следующие функции:

- гарантировать государственное обеспечение воспроизводства рабочей силы (тарифная ставка 1-го разряда или наименьший оклад не могут быть меньше установленного государством на данный период времени минимального размера оплаты труда);

- дифференцировать оплату труда работников по их квалификации, сложности и ответственности выполняемых работ;

- создавать преимущества в оплате труда для работников, способствующих научно-техническому прогрессу, развитию предпринимательства, внедрению прогрессивных форм организации труда и производства.

Реализация перечисленных функций обеспечивается элементами тарифной системы, среди которых важную роль играют тарифно-квалификационные справочники (ТКС) - сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от сложности труда и квалификации работника, а также для составления программ по подготовке и повышению квалификации работников. Квалификационные характеристики, включенные в данный справочник, являются нормативными документами, предназначенными для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, а также принимаемых решений о соответствии занимаемым должностям при проведении аттестации руководителей и специалистов.

Применяется несколько разновидностей ТКС: единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС); отраслевые ТКС; квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих для производственных отраслей; квалификационный справочник должностей служащих бюджетной сферы.

В ЕТКС все работы и профессии делятся на квалификационные группы в соответствии с их сложностью, точностью и ответственностью, т.е. квалификационным уровнем. Каждой группе работ присваивается соответствующий квалификационный разряд - от низшего 1-го до высшего 6-го, а в некоторых отраслях - 8-го. ЕТКС является основой и главным элементом тарифного нормирования на предприятии. Он даёт научно-обоснованную оценку сложности труда. ЕТКС незаменим для решения вопросов пенсионного и в особенности льготного пенсионного обеспечения, т.к. в нем перечислены по группам те категории работников, которые имеют право на досрочный выход на пенсию.

Квалификационные характеристики профессий рабочих разработаны с учетом требований НТП, форм организации труда, возрастающих требований к качеству продукции, уровню общего образования и специальной подготовки рабочих.

Действующий в настоящее время ЕТКС работ и профессий рабочих включает более 70 выпусков для общих профессий во всех отраслях народного хозяйства, а также отраслевые выпуски. ЕТКС является обязательным для применения на государственных предприятиях и рекомендательным для предприятий других форм собственности.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих необходим для установления оптимального разделения труда, определения обязанностей работников, обеспечения рационального их использования в соответствии со специальностью и квалификацией. Соответствие выполняемых работ, уровня знаний и

квалификации работников требованиям должностных квалификационных характеристик определяет аттестационная комиссия.

На смену квалификационным справочникам должны прийти профессиональные стандарты. Профессиональный стандарт – документ, определяющий требования к содержанию и условиям труда, компетенциям работников по различным квалификационным уровням и видам экономической деятельности.

Профессиональный стандарт разрабатывается по инициативе объединений работодателей или крупных организаций. Профессиональный стандарт разрабатывается рабочей группой в соответствии с «Общероссийским классификатором видов экономической деятельности» и «Макетом профессионального стандарта».

К правовым актам, определяющим вопросы оплаты труда, относятся коллективный договор и соглашения различных уровней, принимаемые в рамках социального партнёрства.

Задания на семинарские занятия

Темы докладов:

1. Квалификационные характеристики, профессиональные стандарты.
2. Профессиональные квалификационные группы, их значение, порядок формирования и отражение в законе.
3. Квалификационная характеристика с названием трудовой функции и нормой темпа работы.
4. Как из квалификационной характеристики сделать должностную инструкцию, обеспечивающую рост производительности труда работника.
5. Содержание должностных обязанностей, обеспечивающих выполнение нормы выработки (нормы труда).
6. Наименование профессии (должности) и ее нормативное значение.
7. Профессиональные стандарты; Квалификационные уровни; Объединенная трудовая функция; Трудовые действия.
8. Критерий отнесения должностей к профессиональным группам «Руководители» и «Специалисты высшего уровня квалификации». Основание для использования должности «заместитель начальника отдела».
9. Должностная инструкции работника, обеспечивающая рост производительности труда.
10. Перечень конвенций МОТ, ратифицированных Российской Федерацией.
11. Роль ТК РФ в нормировании труда.
12. Профессиональные стандарты в РФ.
13. Виды соглашений.
14. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов в системе нормирования труда

Задание 1

Необходимо составить штатное расписание средней общеобразовательной школы № 123 г. №, в которой открыто 25 классов-комплектов. Деятельность учебного заведения финансируется из средств федерального бюджета.

Согласно учебному плану общеобразовательной школы на учебный год число часов преподавания в неделю составило: по начальным классам — 184 часа, по остальным классам — 520 часов.

Составление штатного расписания производится согласно Типовым штатам средних общеобразовательных школ (утверждены приказом Министерством просвещения СССР от 21 декабря 1986 г. № 264) и нормам учебной нагрузки педагогических работников (утверждены постановлением Правительства РФ от 3 апреля 2003 г. № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников образовательных учреждений»)

При заполнении штатного расписания необходимо заполнить реквизиты:

Строка «Наименование организации» — приводится полное или сокращенное наименование организации, принимающей работника на работу.

Графа «Код по ОКПО» — код организации по ОКПО, присвоенный при государственной регистрации организации, — 11334632.

Графа «Номер документа» — проставляется очередной номер штатного расписания согласно учету, заводимому в учреждении, утверждающем данное расписание.

В графе «Дата» проставляется дата утверждения штатного расписания — 25.01.2015 г.

Графа «Штатное расписание на» — дата, на которую составляется штатное расписание (с какого числа действует установленная в расписании структура и численность) — 1 сентября 2003 г.

Графа «Структурное подразделение» — наименование структурных подразделений организации согласно ее Уставу, Положению или иному документу, определяющему структуру организации. Кроме того, в данной графе рекомендуется отражать в том числе и структуру подразделений (могут подразделяться на службы, группы и т.п.).

В общеобразовательных учреждениях состав работников на структурные подразделения может не подразделяться, или же, например, из всего состава сотрудников могут быть выделены следующие группы — руководящие работники, административно-хозяйственный персонал, педагогический персонал, обслуживающий персонал.

Графа «Код» — код структурного подразделения согласно порядку, принятому в организации.

Графа «Профессия (должность)» — указываются должности служащих и профессии рабочих согласно принятой структуре в организации.

Количество должностей определяется решением администрации организации, в том числе с учетом действующих в настоящее время норм и нормативов (перечень отдельных из них приведен в приложении к данной публикации).

Согласно приложению 1 к приказу Минпроса СССР от 31 декабря 1986 г. № 123, численность руководящих работников, административно-хозяйственного и учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала средних общеобразовательных школ определяется в зависимости от числа классов-комплектов в следующем порядке:

Наименование должностей	Количество штатных единиц в неполных средних и средних общеобразовательных школах в зависимости от числа классов-комплектов						
	до 6	7–10	11–13	14–16	17–22	23–29	30 и более
Директор	1	1	1	1	1	1	1
Заместитель директора по учебной (учебно-воспитательной) работе	–	0,5	1	1	1	1,5	2
Заместитель директора по хозяйственной работе	–	–	–	–	1	1	1
Заведующий хозяйством	–	–	1	1	–	–	–
Бухгалтер	–	–	–	–	–	1	1
Секретарь-машинистка	–	–	–	1	1	1	1
Заведующий библиотекой	–	–	–	1	1	1	1
Библиотекарь	–	0,5	0,5	–	–	–	0,5
Рабочий по обслуживанию и текущему ремонту зданий (слесарь-сантехник, электромонтер, столяр и т.д.)	–	0,5	1	1	1,5	2	2
Гардеробщик	–	1	1	1	1,5	2	2

При количестве открытых в школе классов-комплектов в 25 единиц численность персонала определяется согласно предпоследней графе таблицы, а именно согласно графе «23–29».

Исходя из этого штат учреждения состоит из директора (одна должность), заместителя директора по учебной (учебно-воспитательной) работе (1,5 должности), заместителя директора по хозяйственной части (одна должность), бухгалтера (одна должность), секретаря-машинистки (одна должность), заведующего библиотекой (одна должность), рабочих по обслуживанию и текущему ремонту зданий, сооружений и оборудования (две должности) и гардеробщика (две должности).

Конкретный состав рабочих по обслуживанию и текущему ремонту зданий, сооружений и оборудования определяется (с учетом ограниченного количества в две должности) учреждением самостоятельно. Ими могут быть слесарь-сантехник, электромонтер, столяр и другие категории рабочих.

Количество сотрудников педагогического персонала (учителей) определяется исходя из количества учебных часов по плану учебного заведения и нормы часов преподавательской работы за ставку заработной платы. Согласно постановлению Правительства РФ от 3 апреля 2003 г. № 191 указанная норма составляет 18 часов в неделю для учителей 5–11-х (12-х) классов и 20 часов в неделю для учителей 1–4-х классов.

Соответственно, количество учителей для начальных классов составит 9,2 должности (184 часа / 20 часов), для остальных классов — 28,9 должности (520 часов / 18 часов). Всего количество учителей составит 38,1 должности (для целей примера распределение преподавательского состава по учебным дисциплинам не производится).

Дополнительно к указанным выше должностям учреждение вправе согласно приказу Минпроса СССР от 31 декабря 1986 г. № 123 предусмотреть:

- должности уборщика служебных помещений из расчета 0,5 единицы должности на каждые 250 квадратных метров убираемой площади, но не менее 0,5 единицы должности на школу;
- должности дворника — в соответствии с нормами убираемой площади, утвержденными местными органами исполнительной власти;
- некоторые другие должности.

При оформлении штатного расписания должности работников указываются согласно присвоенным им должностным окладам (тарифным ставкам), а также права работников на получение тех или иных надбавок и доплат.

Если сотрудникам, занимающим одинаковые должности, установлены различные разряды, их должности при составлении штатного расписания указываются по различным строкам. Также по работникам, занимающим одну и ту же должность с одинаковыми разрядами, но которым установлены различные надбавки и доплаты, следует задействовать разные строки штатного расписания.

Учитывая, что образовательное учреждение финансируется из федерального бюджета, при оформлении штатного расписания учитываются присвоенные работникам разряды оплаты труда по Единой тарифной сетке по оплате труда работников организаций бюджетной сферы, утвержденной постановлением Правительства РФ от 2 октября 2003 г. № 609 «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы».

Штатное расписание подписывается руководителями структурных подразделений и главным бухгалтером и утверждается руководителем. При этом следует учитывать, что в целом ряде случаев штатное расписание может утверждаться высшестоящей организацией. В реквизите «УТВЕРЖДАЮ» приводятся данные о количестве утвержденных единиц и месячный фонд заработной платы.

Задание 2

На основании задания 1 темы 3 необходимо выделить основные нормативные акты, которые устанавливаются при тарификации:

- для руководителей и педагогических работников —
- для общеотраслевых должностей служащих (бухгалтер, библиотекарь, секретарь-машинистка и т.п.)
- для общеотраслевых профессий рабочих.

Ситуация 1

Сотрудник малого предприятия выполняет функции бухгалтера и кассира. В соответствии со штатным расписанием должностной оклад бухгалтера составляет 10 000 руб., а кассира - 7 000 руб. По закону как должен оплачиваться труд данного сотрудника (по какой расценке)?

Ситуация 2

На работу в компанию «Плюс» были приняты 5 новых сотрудников с испытательным сроком 2 месяца:

ФИО	Возраст	Стаж работы	Образование	Должность	Наличие детей
Михайлова С.Ю.	33	10	Высшее, бухгалтер	Бухгалтер	Сын - 7 лет
Суриков А.Н.	17	нет	среднее	Помощник менеджера	Нет
Иванова А.С.	25	2	Высшее, юрист	Помощник юриста	Дочь - 1 год
Страхов Н.Н.	45	25	Высшее, инженер	Зам. нач. цеха (по переводу из филиала)	Дочь - 20 лет, Сын - 15 лет
Коломейцев А.А.	22	нет (выпускник вуза)	Высшее, электромеханик	Электромеханик	Нет

Кому из них испытательный срок был назначен незаконно? Почему?

Тема 4. Организация и управление нормированием труда в организации

4.1 Организация управления нормирования труда в организации

Состав и содержание работ по нормированию труда на предприятии определяются основными функциями норм труда и задачами нормирования трудовых процессов работников в определенных организационно-технических условиях производства.

Результаты работы по нормированию труда в значительной степени определяются профессиональным уровнем специалистов по труду, их опытом и, что не менее важно, умением контактировать с работниками в процессе нормирования и организации их труда.

Содержанием работы по нормированию труда являются:

- 1) анализ производственного процесса, разделение его на части;
- 2) выбор оптимального варианта технологии и организации труда;
- 3) проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха;
- 4) определение норм труда в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения организационно-технических условий производства²⁰.

Состав работ по нормированию труда на предприятии определяется решением задач оперативного нормирования и задач, связанных с проведением исследований по тем или иным вопросам в сфере труда.

К работам по оперативному нормированию, как правило, относятся:

- 1) установление (расчет) и внедрение норм трудовых затрат на выполнение различных работ (функций) на данном предприятии;
- 2) тарификация работ и определение отдельных расценок;
- 3) контроль за введением установленных норм труда и соблюдением организационно-технических условий, предусмотренных ими и требованиями рациональной организации трудовых процессов на каждом рабочем месте;
- 4) проведение аттестации, замены и пересмотра норм трудовых затрат на основе оценки их качества в т.ч. напряженности.

В зависимости от организационной структуры, форм и систем управления нормированием труда на конкретном предприятии к оперативной работе могут быть отнесены и другие функции.

К нормативно-исследовательской работе по нормированию труда на предприятии, как правило, относятся вопросы составления методических разработок по нормированию новых видов работ, а также местных нормативных материалов по труду, создания единой технико-нормировочной документации, отчетности и другой информации по труду.

²⁰ Управление нормированием труда на предприятии.
<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=23>

Изучение использования рабочего времени и выявление резервов повышения производительности (эффективности) труда персонала, а также исследование трудовых процессов на рабочих местах, выбор эффективных методов и приемов их выполнения, аттестация рабочих мест и их рационализация также относятся к функциям "нормативно-исследовательской работы". Удельный вес работ, выполняемых специалистами по труду по функции "оперативного нормирования" и функции "нормативно-исследовательской работы по труду" определяется структурой органов по труду, формами и системами управления нормированием труда.

4.2 Организационные структуры управления нормированием труда

Организационные структуры, формы и системы управления нормированием труда определяются общей структурой управления предприятием, характером, типом и объемом выпускаемой продукции и т.п., в целом - задачами производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия.

Построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии, как правило, включает решение следующих вопросов:

- 1) распределение работ по нормированию труда между различными службами. Например, Отделом организации труда и заработной платы (ООТиЗ) и службами Главного технолога и Главного металлурга; службой организации труда и службой технико-экономического планирования; Отделом организации труда и заработной платы и информационно - вычислительным Центром и т.п. предприятия;
- 2) распределение работ по нормированию труда между общезаводскими и цеховыми службами, между любыми подразделениями предприятия;
- 3) осуществление информационных связей службы Отдела труда и заработной платы с другими техническими и управленческими службами по вопросам нормирования труда;
- 4) определение подчиненности заводских и цеховых служб по нормированию труда в общей системе управления предприятием в целом²¹.

Практически имеет место разнообразие в выполнении функций и задач нормирования труда, возложенных на различные службы предприятия. В зависимости от масштаба предприятий и его организационной структуры служба по нормированию труда может иметь уровень управления, отдела, бюро (группы) и другие. Отдельные предприятия не всегда могут создать подразделение по нормированию труда, им рекомендуется пользоваться услугами консультативных фирм внедренческих и других.

В управлении работой по нормированию труда должны принять участие все службы и производственные подразделения предприятия под началом отдела организации труда и заработной платы.

²¹ Там же.

Типовое положение об Отделе организации труда и заработной платы в 80-ые годы было разработано и утверждено применительно к производственному объединению (комбинату). В нем определены основные направления работы и функции, возлагаемые на эти отделы на предприятиях. Однако в практике предприятий имеет место существенное разнообразие в выполнении отдельных функций нормирования труда. В настоящее время такое положение объясняется многими факторами и, в первую очередь, полной самостоятельностью предприятий (организаций) в решении вопросов управления нормированием труда.

Согласно отечественной практике на большинстве предприятий весь комплекс работ по нормированию труда осуществлял Отдел труда и заработной платы. На ряде предприятий нормирование работ основного производства осуществляли технологи соответствующих технологических отделов (главного технолога, главного металлурга и т.п.), исследование трудовых процессов и разработку нормативов по труду, а также нормирование работ по обслуживанию основного производства выполнял Отдел труда и заработной платы.

На некоторых предприятиях нормирование работ основного производства осуществлялось нормировщиками, а установление режимов обработки и величины машинного (основного) времени - технологами.

4.3 Системы управления нормированием труда

В зависимости от масштаба и структуры предприятия организация работы по нормированию труда может быть построена по централизованной, децентрализованной и смешанной системам.

Централизованная система организации нормирования труда предусматривает сосредоточение нормативно-исследовательской работы в общезаводских службах, как правило, в отделе организации труда и заработной платы. Достоинством ее является возможность проведения единой политики в этой сфере деятельности и обеспечение равной напряженности норм труда в производственных подразделениях предприятий. Централизованная система организации нормирования труда обеспечивает полное использование рабочего времени инженера по нормированию труда и равномерную его загрузку, более эффективное использование его знаний и т.п. Специализация по видам нормируемых работ (функций) значительно повышает качество норм и обеспечивает их равную напряженность на однородных технологических операциях независимо от места их выполнения.

Система целесообразна и в тех случаях, когда на предприятии недостаточно квалифицированных специалистов по организации и нормированию труда, так как позволяет эффективнее использовать имеющиеся кадры.

В практической деятельности предприятий встречаются две разновидности централизованной системы организации нормирования труда,

характеризующиеся централизацией расчета норм трудовых затрат в Отделе труда и заработной платы или в Отделе главного технолога.

В первом случае в отделах организации труда и заработной платы создаются бюро нормирования, специализирующиеся по видам работ. Работники бюро по поступающим к ним картам технологических процессов и другой информации заполняют технико-нормировочные карты и передают их для расчета трудоемкости в вычислительные центры. Порядок движения и оформления документов разнообразен и зависит от специфики и сложившейся организации производства.

Во втором случае в технологических отделах создаются группы нормирования труда, которые рассчитывают нормы труда одновременно с разработкой технологических процессов. Это в значительной степени повышает ответственность технологов за экономичность разрабатываемых процессов. Часто технологами выполняются и другие работы, как например, внедрение норм труда, подготовка материалов к пересмотру и замене действующих норм трудовых затрат, функции учета, анализа и составления отчетности по трудоемкости. Централизация нормирования труда обеспечивает сближение норм по уровню напряженности, уменьшает объем дополнительных работ, связанных с отступлением от технологии.

Внедрение в управление производством электронно-вычислительной техники создает широкие возможности для автоматизации расчетов норм и нормативов, учета их выполнения, а также для специализации работников на нормировании отдельных видов работ (функций), что способствует повышению качества разрабатываемых норм и нормативов и снижению трудоемкости их установления. В связи с этим внедрение централизованной системы может быть рекомендовано для различных по масштабу и характеру деятельности предприятий.

В настоящее время многие специалисты и практики придерживаются мнения о необходимости шире использовать централизованную с систему организации нормирования труда, вводить в состав ее служб специалистов различного профиля, в том числе конструкторов, технологов, физиологов, психологов наряду со специалистами по труду. Такой подход позволит устанавливать обоснованные производственно необходимые затраты труда начиная от операции до трудоемкости продукции на базе системы норм различной степени укрупнения. Эффективность централизации нормирования труда подтверждена практикой многих предприятий (организаций).

Децентрализованная система организации нормирования труда предусматривает установление норм затрат труда непосредственно в цехах (иных структурных подразделениях предприятия). Она предполагает двойное подчинение нормировщика: методическое – начальнику Отдела труда и заработной платы, административное – начальнику цеха. Система целесообразна на крупных предприятиях, как правило, со среднесерийными и мелкосерийными типами производства, где установление норм в централизованном порядке затруднительно. Система может быть эффективна

только при условии укомплектования производственных подразделений квалифицированными кадрами по нормированию труда. На предприятиях, где преобладают укрупненные методы нормирования труда (на основе типовых норм и укрупненных нормативов времени), установление норм может быть поручено работникам производственных подразделений, например мастеру, начальнику участка и др., при общей координации и методическом руководстве этой работой со стороны отдела труда и заработной платы. Это предприятия с преобладанием аппаратурных процессов, геологоразведочные, лесозаготовительные и т. п.

При децентрализованной системе организации нормирования труда на предприятии не обеспечивается равная напряженность норм на однородные технологические операции. Кроме того, нормировщик часто занят выполнением несвойственных для него функций, что при большом количестве действующих норм затрудняет возможность их качественного анализа и своевременной замены и пересмотра.

Смешанная система организации нормирования труда имеет разновидности в зависимости от вариантов перераспределения функций между теми или иными службами предприятия. Вариант смешанной системы целесообразен на предприятиях со среднесерийным типом производства, когда установление норм на освоенную продукцию в основном производстве осуществляется в отделе труда и заработной платы, а на осваиваемую продукцию и разовые работы — децентрализованно, в цехах.

На некоторых предприятиях в Отделе труда и заработной платы централизована функция расчета норм труда, а анализ и контроль их качества, оформление нарядов, составление отчетов и другая текущая работа выполняются нормировщиками в цехах.

При всех системах управления отдел организации труда и заработной платы должен обеспечить методическое руководство работой и оказывать помощь цеховым службам, а также координировать работу по снижению трудовых затрат, контролировать качество действующих норм и нормативов по труду и обеспечить их своевременную замену и пересмотр. В производственных подразделениях ответственность за состояние нормирования труда должен нести руководитель данного подразделения и непосредственно руководитель цеховой службы нормирования труда.

Эффективность работы по организации и нормированию труда на предприятии во многом зависит от уровня профессиональной подготовки работников, занятых в этой области, и знаний основ организации и нормирования труда работодателями.

4.4 Подготовительные и организационно-методические работы

Согласно статье 160 ТК РФ нормы труда должны устанавливаться в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Введение, а также замена и пересмотр норм труда оформляются локальными нормативными актами организации (приказом, распоряжением, положением по нормированию и т.п.) и с учетом мнения представительного органа работников (профсоюзного органа, совета трудового коллектива и т.п.).

В ходе работ определяются цели и задачи разработки нормативных материалов для нормирования труда, уточняются виды норм, составляется техническое задание. Техническое задание разрабатывается организацией-исполнителем нормативно-исследовательской работы и утверждается организацией-заказчиком. Изучаются действующая технология, инструкции, положения, организационно-технические условия и методы выполнения работы на рабочих местах, подбираются паспорта оборудования, характеристики применяемых инструментов, приспособлений, сырья, материалов, режимов работы оборудования, содержание технологических и трудовых процессов; устанавливается возможность разработки нормативных материалов с применением нормативов времени, в том числе микроэлементных, использования электронно-вычислительных машин для проектирования рациональных трудовых процессов и расчета норм труда.

При планировании проводится финансово-экономическое обоснование необходимости нормирования в организации, т.е. обоснование проекта программы.

На основе изучения производственного и трудового процессов, возможности их усовершенствования и оценки вводимых систем нормирования труда подсчитывается экономия от их внедрения, которая сопоставляется с соответствующими расходами. Основным показателем при этом является размер прибыли на единицу затрат.

Затем осуществляется планирование всего комплекса и очередности проведения работ по созданию и внедрению программы. Здесь же определяются возможности использования автоматизированных систем проектирования и нормирования труда применительно к решению поставленных задач, рассчитывается смета на их покупку (или аренду), а также затраты на приобретение программного обеспечения.

Определяются категории работников, труд которых подлежит нормированию, а также наиболее эффективные и целесообразные методы и способы установления необходимых трудовых затрат.

Новой тенденцией является усиление значения координирующей деятельности центральной службы нормирования в рамках всего предприятия. Это связано с возросшей необходимостью сопоставления результатов исследований в области решения трудовых проблем, в т.ч. установления равнонапряженных норм времени на одни и те же виды работ (функций) и создания единой нормативно-информационной базы. Единая основа позволяет эффективнее решать весь комплекс хозяйственных, технических и социальных вопросов в рамках фирмы.

Координация работ в области нормирования труда предполагает также разработку единой стандартной формы отчетности и документации с учетом

существующей классификации норм трудовых затрат. За рубежом большое внимание уделяется четкому определению самой нормы времени и ее составляющих, в связи с чем на национальном и отраслевом уровнях разработаны специальные справочники, терминологические толкования всех понятий, методические унификации и т.п. Например, в Великобритании разработан единый терминологический справочник по нормированию труда.

4.5 Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах

Изучение затрат рабочего времени на местах включают:

- осуществление подготовки к наблюдениям, выбираются исполнители, за работой которых будут вестись наблюдения, уточняется соответствие технологии, организации рабочего места и его обслуживания проектируемым;
- проведение непосредственных замеров рабочего времени (хронометраж, фотографии рабочего времени, видеосъемка трудовых процессов и т.д.) или моментных наблюдений; при этом максимально используются материалы, связанные с установлением норм затрат труда на выбранных предприятиях;
- проведение технических расчетов, экспериментальных и других исследовательских работ, обработка собранных материалов.

4.6 Проведение обработки собранных материалов

Проведение обработки собранных материалов включают в себя:

- анализ и обобщение результатов изучения затрат рабочего времени, разработка нормативов (норм) затрат труда;
- уточнение основных факторов, влияющих на величину затрат труда; вывод эмпирические (основанных на опыте) формулы зависимостей между значениями влияющих факторов и величинами затрат труда;
- подготовку проекта нормативного документа в первой редакции, а также инструктивных указаний о порядке проведения его проверки непосредственно на предприятии;
- определение конкретных предприятий (учреждений, организаций), их структурных подразделений для проведения на них проверки нормативных материалов;
- направление проекта нормативного документа с инструктивными указаниями о порядке проведения его проверки на выбранные предприятия (учреждения, организации), в их структурных подразделения.

4.7 Проверка нормативных материалов и окончательная редакции нормативных материалов

Целью проверки является выявление характера уточнений и дополнений, подлежащих внесению в проект. На стадии подготовки окончательной редакции нормативных материалов проводится анализ и изучение результатов проверки проекта нормативного документа в производственных условиях, обобщение полученных отзывов, замечаний и предложений.

Пересмотр установленных норм труда согласно статье 160 ТК РФ может иметь место по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морального устаревшего оборудования.

Следует обратить внимание, что не может являться основанием для пересмотра ранее установленных норм достижение высокого уровня выработки продукции (оказания услуг) отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест (то есть передовых методов и форм организации труда). Замена и пересмотр единых и типовых норм осуществляется органами, их утвердившими.

Пересмотренные нормы также подлежат оформлению локальным нормативным актом организации и доведению до работников не позднее чем за два месяца до их введения. Проверка действующих на предприятии (в учреждении, организации) норм труда осуществляется аттестационными комиссиями, утвержденными руководителями предприятий (учреждений, организаций).

По результатам проверки по каждой норме принимается решение: аттестовать или не аттестовать. Аттестованными признаются технически обоснованные нормы, соответствующие достигнутому уровню техники и технологии, организации производства и труда.

Устаревшие и ошибочно установленные нормы признаются не аттестованными и подлежат пересмотру. Устаревшими, в частности, должны считаться нормы, действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате общего улучшения организации производства и труда, роста профессионального мастерства и совершенствования производственных навыков рабочих и служащих. Ошибочными могут считаться нормы, при установлении которых были неправильно учтены организационно-технические условия или допущены неточности в применении нормативных материалов, либо в проведении расчетов.

Администрация предприятия обязана разъяснить каждому работнику основания пересмотра норм, ознакомить его с методами, приемами труда и условиями, при которых они должны применяться.

Мероприятия календарного плана замены и пересмотра норм обязательно должны быть тесно увязаны с соответствующими показателями экономического и социального развития предприятия и взаимными

обязательствами коллективного договора, соглашения. Во всех случаях в соответствии со статьей 160 ТК РФ о введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца до их введения.

Утвержденные в установленном порядке нормативные материалы для нормирования труда внедряются на предприятиях, в учреждениях, в организациях в соответствии с их областью применения и сферой действия. Вводятся в действие они приказом руководителя по согласованию с выборным профсоюзным органом.

Ознакомление с новыми нормами должно сопровождаться проведением массовой разъяснительной работы, инструктажа работающих, а в необходимых случаях и обучением их работе в новых организационно-технических условиях.

Если при проведении указанной выше работы выяснится, что на предприятии (в учреждении, организации) существующие организационно-технические условия более совершенны, чем условия, предусмотренные в отраслевых нормах или нормативах, и действующие местные нормы на соответствующие работы более прогрессивны, чем новые нормы, то новые отраслевые нормы или нормативы не внедряются. На тех предприятиях, где фактические организационно-технические условия совпадают с условиями, предусмотренными в сборнике, новые нормы или нормативы вводятся без каких-либо изменений.

4.8 Порядок введения, замены и пересмотра норм труда

В соответствии с ч. 1 ст. 160 ТК РФ вновь вводимые нормы труда должны соответствовать уровню применяемой в организации техники, технологии, организации производства и труда, а пересмотр норм труда согласно ч. 2 ст. 160 ТК РФ возможен лишь в двух случаях.

Во-первых, нормы труда могут быть пересмотрены только по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии или проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда. В этом случае нормы могут быть увеличены, но из этого не следует, что они в обязательном порядке должны быть пересмотрены и увеличены.

Во-вторых, нормы труда могут быть пересмотрены также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. В этом случае нормы также могут быть пересмотрены, но в сторону снижения, поскольку пересмотр норм связан с выполнением работ на физически изношенном оборудовании. Если же речь идет об использовании морально устаревшего оборудования, то оно может быть не изношенным и даже новым, в связи с чем не будет оснований для снижения норм.

Пересмотр устаревших норм осуществляется в сроки и в размерах, устанавливаемых руководством предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом. Пересмотр ошибочных норм осуществляется по мере их выявления по согласованию с профсоюзным комитетом.

Основаниями для применения поправочных коэффициентов к нормам и нормативам могут послужить освоение производственных мощностей, новой техники, технологии, новых видов продукции или несоответствие фактических организационно-технических условий производства предусмотренным во вновь вводимых нормах и нормативах.

В целях планомерной работы по снижению трудовых затрат, обеспечению прогрессивности действующих норм, на предприятии (в учреждении, организации) до начала года может разрабатываться календарный план замены и пересмотра норм труда.

Разработка плана осуществляется на основе намеченных к внедрению мероприятий плана технического развития и совершенствования производства и других мероприятий, обеспечивающих повышение производительности труда, снижение трудоемкости выполнения работ и сокращение численности за счет сокращения трудовых затрат.

В календарном плане предусматриваются, во-первых, разработка норм на новые работы и работы, ранее не охваченные нормированием труда, и, во-вторых, пересмотр норм, признанных в результате их проверки устаревшими.

Размер пересмотра каждой устаревшей нормы затрат труда, указываемый в календарном плане и являющийся основой расчета экономического эффекта, определяется ориентировочно по результатам ее проверки.

Проект календарного плана замены и пересмотра норм затрат труда администрацией предприятия выносится на обсуждение трудового коллектива и с учетом его рекомендаций утверждается руководителем предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом. Администрация предприятия обязана разъяснить каждому работнику основания пересмотра норм, ознакомить его с методами, приемами труда и условиями, при которых они должны применяться.

Локальные нормативные акты учреждения принимаются работодателем с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации в порядке, предусмотренном ст. 8 и 372 ТК РФ.

Других случаев для пересмотра норм труда трудовым законодательством не предусмотрено, а работодатель не вправе обосновывать изменение норм труда другими мотивами, такими, например, как:

- введение нового минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом (равно как и минимальной заработной платы на уровне субъекта РФ), поскольку увеличение минимального размера оплаты труда обусловлено приближением минимального размера оплаты труда к величине прожиточного минимума трудоспособного населения;
- повышение заработной платы работников в целях обеспечения повышения уровня реального содержания заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги в соответствии со ст. 134 ТК РФ.

Нормы труда, введенные без извещения работников либо с нарушением срока извещения или без учета мнения представительного органа работников,

не могут применяться, и в этих случаях работники вправе требовать оплаты их труда в соответствии с прежними нормами, обжалуя действия работодателя.

Без согласия работников, не могут быть приняты решения об изменении условий трудового договора, связанные с увеличением объема выполняемых работ, совмещением должностей, а также о введении неполного рабочего времени.

Пересмотр норм труда по инициативе работодателя является изменением условий трудового договора, т. к. влечет изменение условий оплаты труда, поэтому работодатель обязан в этих случаях соблюдать требования, предусмотренные ст. 74 ТК РФ.

Внедрение систем нормирования труда тесно связано с совершенствованием систем оплаты труда в учреждениях: первые должны быть учтены при разработке и изменении вторых. Об этом говорится, например, в п. 7 Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2014 год, утвержденных Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2013.

Нормы труда, предусмотренные локальными нормативными актами учреждения, целесообразно учитывать и при оформлении трудовых отношений с работниками. Основанием для этого является п. 3 Рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта, утвержденных Приказом Минтруда России от 26.04.2013 № 167н. Иными словами, в трудовом договоре с сотрудником учреждения должны быть в полном объеме отражены элементы эффективного контракта.

После пересмотра норм рассчитывается эффективность проведенных мероприятий по следующим формулам:

1. Нормативная трудоемкость после изменения норм: $НТ_1 = В_0 * К_{вып.}$
2. Темп прирост нормативной трудоемкости: $Т_{пр}(НТ) = (НТ_1 - НТ_0) * 100 / НТ_0$.

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме

1. Какие работы относят к оперативному нормированию?
2. Какие работы относят к нормативно-исследовательской?
3. С какими видами работ связано построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии?
4. С чем связано существенное разнообразие выполняемых функций нормирования труда в организации?
5. Что представляет собой централизованная система организации нормирования труда? Когда и в каких организациях она применяется?

6. В чем отличие централизованной и децентрализованной системы организации нормирования труда?
7. Какие функции выполняет Отделе труда и заработной платы при нормировании труда?
8. Какими документами оформляются введение норм труда?
9. Какие этапы работ включает изучение затрат рабочего времени на местах?
10. Что представляет собой проведение обработки собранных материалов?
11. В каком случае проводится пересмотр норм?
12. Какие действия должна предпринять администрации в случае пересмотра норм?
13. В каких случаях возможен пересмотр норм труда?
14. В каком случае возможно принятие решения об изменении условий трудового договора, связанные с увеличением объема выполняемых работ?
15. Какие нормативные документы используются при пересмотре норм труда?

Темы докладов:

1. Разработка внутрифирменного стандарта по нормированию труда.
2. Деятельность отделов организации труда и заработной платы в организации.
3. Централизованная, децентрализованная и смешанная системы организации нормирования труда в организации.
4. Планирование нормирования труда в организации.
5. Роль коллективного договора в нормировании труда.
6. Подготовительные и организационно-методические работы по нормированию труда.
7. Методическая программа проведения работ по разработке нормативного документа.
8. Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах.
9. Проведение обработки собранных материалов.
10. Нормальные условия для выполнения работниками норм выработки в случае пересмотра нормативов.
11. Основания пересмотра норм.
12. Обеспечение эффективного внедрения и освоения нормативных материалов и норм.
13. Аттестация норм труда.
14. Организационно-технические мероприятия, обеспечивающие способность и готовность работников трудиться по новым нормам.
15. Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм.

16. Положения коллективного договора.

Задание 1

Определите, как сократилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени. До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 40800 нормо-часов, отработанное время 29700 чел-часов. После пересмотра их выполнение составило $K_{\text{вып}}=110\%$.

Задание 2

До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 56000 нормо-часов. Среднесписочная численность работников – 150 человек, в среднем отработано одним работником 170,5 часа. После пересмотра их выполнение увеличилось на 15%. Определите, как изменилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени.

Тема 5. Регламентация труда в российских организациях

5.1 Определение и направления регламентации труда

Регламентация труда - это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций²².

Основой регламентации является термин "регламент" (от фр. *reglement* - правило) - совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия, а также порядок проведения заседаний и конференций.

Процесс регламентации включает в себя два типа норм: содержащие прямые предписания на средства деятельности и нормы, содержащие предписания на общую направленность деятельности. Использование регламентационных документов самым тесным образом связано с процессом формализации деятельности. В настоящее время формализация вызвана процессом усложнения управленческой деятельности. Так, рост производства, темпов его развития, увеличение объема и качества информации, используемой в управлении, так или иначе, ведет к росту и усложнению коммуникаций в организационной системе.

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой - упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные методы регламентации труда, т.е. конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п. К документам относятся устав организации, положение о подразделении, должностные инструкции, личностные спецификации, схемы организационных структур управления, в которых нашли отражение различные нормы времени, численности, управляемости; правила внутреннего трудового распорядка и т.д.

Регламентирование труда, как правило, рассматривается по следующим направлениям:

1. Организационно-правовое регламентирование отражается в ряде документов, имеющих:
 - нормативный характер (например, положение о структурном подразделении, положение об организации, порядок составления политики компании, должностные инструкции и др.);
 - характер административного указания, которое является обязательным, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам (например, приказ, распоряжение, инструкция);

²² Good-Tips.PRO - Полезный интернет-журнал. <http://good-tips.pro/index.php/business-and-finance/>

- рекомендательный характер (например, распорядок рабочего дня руководителя, регламент деятельности офисного административно-управленческого персонала и т. п.).

Эти документы имеют различную степень регламентации и детализации, но общее для них - четкая дисциплина исполнения и административная ответственность, которые возможны только при наделении правами и обязанностями органа управления и конкретного должностного лица.

2) Экономическое регламентирование определяет границы и порядок экономических отношений в трудовом процессе. К ним относятся: Положение об оплате труда, Положение о материальном стимулировании работников организации, Положение о премировании и т. п.

3) Социально-психологическое регламентирование устанавливает определенный порядок социально-психологических отношений (например, Кодекс деловой этики), что способствует усилению и четкому использованию организационно-правовых и экономических форм регламентирования труда.

Регламентирование и нормирование труда по сути являются двумя гранями одного и того же процесса, а именно совершенствования труда персонала организации. При этом нормирование характеризуется разработкой и установлением строго количественных параметров трудовых процессов, а регламентирование предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов. В содержательном смысле норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, а регламентация труда предполагает упорядочивание выполнения конкретных работ по управлению, т.е. определение способов наиболее эффективного выполнения трудовых операций. Следовательно, все три этапа процесса нормирования труда также осуществляется и в процессе регламентации труда. Именно поэтому регламентация представляет собой не этап общего процесса нормирования, а определенную специфическую его форму.

При постановке оптимального кадрового документооборота можно эффективно решить сразу несколько параллельных задач:

- Меры по постановке кадрового документооборота являются весьма результативной профилактикой рисков, связанных с проверками государственных контрольно – надзорных органов и шагом на пути формирования имиджа публичной, цивилизованной компании.

- Можно формализовать кадровые процедуры, существующие в компании (прием на работу и увольнение работника, наложение дисциплинарного взыскания, привлечение работника к материальной ответственности и т.п.).

- Это чрезвычайно простой и удобной инструмент, с помощью которого можно выстроить и закрепить документально новую корпоративную структуру, единые принципы корпоративной культуры и корпоративного стиля, соответствующую динамике развития компании или же систематизировать уже

существующую структуру, что обусловлено гибкостью и мобильностью системы кадровой документации.

- Введение кадровых документов позволяет добиться «баланса интересов» компании и ее сотрудников путем четкой регламентации, чем конкретно должен заниматься каждый работник (например, в должностных инструкциях) и каковы функции компании²³.

На практике каждый работодатель решает сам, нужна ему или нет кадровая документация. Однако объективные тенденции развития российской экономики говорят о том, что цивилизованный подход к регулированию трудовых отношений постепенно становится одним из базовых условий ведения и развития бизнеса.

5.2 Требования, предъявляемые к регламентации

Требования, предъявляемые к регламентации трудовой деятельности:

1. Соответствие действующим законодательным и нормативным актам.
2. Четкое распределение взаимоотношений и ролей в коллективе, установление качественных и количественных показателей оценки трудовой деятельности, четкое распределение обязанностей и ответственности работников, соответствие регламентов организационной структуре, обязательное указание принципов мотивации и стимулирования и т.д.
3. Операциональное описание регламентирующих действий.

Для структурных подразделений, характерны следующие требования к регламентации:

- официальное распределение рационального распределения функций управления между структурными подразделениями;
- четкая регламентация основных задач закрепленных за подразделением: трудоемкость, продолжительность и календарные сроки выполнения функций и задач;
- установление функциональных взаимосвязей между подразделениями по каждому комплексу задач управления;
- повышение своевременности и надежности выполнения задач за счет обязательного введения количественных показателей;
- конкретизация прав подразделений в области принятия решений и распределения имеющихся ресурсов;
- повышение коллективной ответственности сотрудников подразделений за своевременное и качественное выполнение заданий.

²³ Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.

5.3 Значение регламентации труда персонала организации

Основное назначение регламентации труда сводится к регулированию деятельности по управлению предприятием, упорядочиванию выполнения конкретных управленческих работ, организационному закреплению рационального разделения труда и, в конечном счете, к обеспечению эффективной организации и координации труда менеджеров и должностной подготовке работников предприятия. Кроме того, помимо требований рациональной организации труда, регламентация обусловлена действием человеческого фактора. Это связано с тем, что возможности оперативной памяти человека существенно ограничены и это, в свою очередь, требует фиксации необходимых рациональных взаимодействий различных должностных лиц и подразделений. Данное требование связано с необходимостью изучения и разработки рациональной технологии управления, с анализом и систематизацией информационных потоков, с распределением полномочий и ответственности в рамках конкретной организационной структуры.

Регламентация должна решать следующие задачи:

- определение работ и операций, возлагающие на работников;
- обеспечение работников необходимой информацией;
- распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- определение количественной оценки по каждому из показателей.

Проблема адаптации новых сотрудников не менее важна в системе регламентации, чем отбор, наем и трудовая деятельность кадров. Новички должны максимально быстро воспринять свойственные организации традиции и нормы, включиться в трудовой процесс. Вступление в должность представляет собой существенную часть процесса. Оно должно быть тщательно спланировано и выполнено. Если будет конкретный регламент и будут определены ответственные лица, процесс адаптации пройдет быстрее и менее болезненно, как для новичка, так и для опытных сотрудников.

Работнику, принятому на вакантную должность, доводится следующая информация: какую работу он должен выполнять, как его задача соотносится с целями предприятия, как разграничиваются его работа с работой других

сотрудников, какова его компетенция и связанная с этим ответственность, кому он подчиняется и кто подчиняется ему, каковы перспективы профессионального и должностного роста, система вознаграждения за работу, представляемые предприятием социальные льготы для работников и т.п.

Регламентация труда способствует решению задач качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом, наиболее полному использованию профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышению его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности.

Управление организации и регламентации труда проводит консультации, оказывает методическую помощь в создании системы нормативных материалов, регламентирующих трудовую деятельность работников предприятий, учреждений и организаций различных форм собственности с учетом требований законодательства и нормативно-правовых документов, осуществляет разработку организационной структуры и нормативов численности управленческого персонала с целью оптимизации численности необходимого персонала, обоснования целесообразности формирования структурных подразделений и решения других проблем, касающихся организации труда.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, непосредственно выполняющих производственные трудовые функции, относятся: Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутно-технологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, контракт, правила по технике безопасности, правила эксплуатации оборудования, наряд-заказ на выполнение работы, нормы времени на ремонт оборудования и т.д.

5.4 Регламентная документация в организации

На предприятии существует три вида регламентационной документации:

1. Внутренняя, нормируемая на конкретном предприятии.
2. Внешняя, формируемая на уровне вышестоящей организации.
3. Регламентационная документация общегосударственного масштаба²⁴.

Представителями первого вида документов являются устав предприятия, положения о структурных подразделениях. Должностные инструкции второго вида - организационные приказы, инструкции, распоряжения. Регламентационная документация третьего вида носит общий характер и задает

²⁴ Давыдовский Ф.Н. Место регламентации труда в общей системе организационного проектирования деятельности предприятий // <http://economics.open-mechanics.com/articles/385.pdf>

системные ограничения на деятельность любого предприятия; в их состав входит, например, Типовые (отраслевые) положения о предприятии.

У работодателя должны быть обязательными следующие документы:

- *Правила внутреннего трудового распорядка.* Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов. Правила внутреннего трудового распорядка, как правило, являются приложением к коллективному договору.

- *Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области* (статьи 86, 87, 88, 89 ТК РФ). Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Обработка персональных данных работника - получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

- *График сменности.* При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ). Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности. При составлении графиков сменности работодатель учитывает мнение представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов. Графики сменности, как правило, являются приложением к коллективному договору. Графики сменности доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения их в действие. Работа в течение двух смен подряд запрещается.

- *График отпусков* (статья 123 ТК РФ). Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

- *Правила и инструкции по охране труда.* Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под подпись до сведения работников (статья 212 ТК РФ).

Кроме того, ТК РФ устанавливает обязанность работодателя по документированию трудовых правоотношений с работником: трудовой договор

должен быть заключен в письменной форме (статья 67 ТК РФ); прием на работу, увольнение оформляются приказом (распоряжением) работодателя, с которыми работник знакомится под подпись (статьи 68, 84.1 ТК РФ); обязательно издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания (статья 193 ТК РФ); на всех работников ведутся трудовые книжки (статья 66 ТК РФ).

Содержание трудового договора (Статья 57). Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;

- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

- компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;

- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права²⁵.

²⁵ Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.

5.5 Обязательные кадровые документы

Весь комплекс кадровых документов можно разделить на два вида:

1) обязательные кадровые документы, наличие которых прямо предусмотрено ТК РФ для всех работодателей (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей);

2) факультативные кадровые документы, которые работодатель может принимать в рамках локального нормотворчества, их перечень, порядок ведения работодатель определяет самостоятельно.

Факультативные кадровые документы носят рекомендательный характер, они также содержат нормы трудового права и необходимы для регламентации трудовых отношений. К факультативным кадровым документам можно отнести, например, положения о структурных подразделениях, положения о персонале, должностные инструкции.

Обязательные кадровые документы:

1. *Штатное расписание* (ст. 57 ТК РФ)

Необходимым условием, предшествующим подбору работников в организацию, является составление и утверждение штатного расписания. Совокупность должностей служащих находит отражение в *штатном расписании* — документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Наличие штатного расписания определяется потребностью предприятия. Составляется и оформляется работником отдела кадров или другой альтернативной службой. Расписание должно быть утверждено и подписано руководителем. Штатное расписание составляется обычно на один год (календарный).

Унифицированная форма штатного расписания № Т-3 утверждена постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы, утверждается приказом работодателя или уполномоченным им лицом. Штатное расписание позволяет определять количество имеющихся на данный момент вакансий для приема на работу. Не менее важным представляется тот факт, что в случае увольнения кого-либо из сотрудников в связи с сокращением штата (п.2 ст. 81 ТК РФ) работодатель, ссылаясь на штатное расписание, докажет в суде невозможность трудоустройства данного работника и законность его увольнения. В случае возникновения трудового спора с работником судьей обязательно будет истребовано штатное расписание, и в том случае, если оно не будет представлено суду либо будет составлено ненадлежащим образом, работодатель вряд ли сможет выиграть такой спор. Как показывают данные судебной практики Верховного Суда РФ, за последние 3

года более 80 % трудовых споров разрешены судами именно в пользу работников.

Штатное расписание отражает следующие моменты: структуру предприятия (иерархическую подчиненность отдельных цехов или взаимодействие по горизонтали); штатный состав (перечень должностей, необходимых для нормального функционирования предприятия); численность сотрудников; размер заработной платы и надбавки к ней

2. *Трудовой договор.* Определяющую роль при формировании пакета кадровой документации организации играет трудовой договор с работником (ст. 56 - 67 ТК РФ). Трудовой договор заключается в письменной форме и подписывается работником и работодателем. Условия трудового договора должны фиксировать условия труда и его оплаты, установленные на основе действующих нормативных правовых актов по соглашению работника и работодателя.

Содержание трудового договора определяется в соответствии со ст. 57 ТК РФ. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

3. *Правила трудового распорядка.* В любой организации должны быть разработаны Правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные приказом работодателя с учетом мнения представительного органа (ст. 189, 190 ТК РФ). Правила внутреннего трудового распорядка – это локальный нормативный акт организации, регламентирующий порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

4. *Приказ (распоряжение) о приеме на работу.* Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя о приеме на работу (форма № Т-1, утвержденная постановлением Госкомстата от 5 января 2004 года № 1), изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему заверенную копию указанного приказа (распоряжения). При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором. Приказ должен быть доведен до сведения структурных подразделений работодателя. Именно приказ является основанием для предоставления работнику рабочего места, закрепления за ним необходимого имущества работодателя, ознакомления его с внутренними документами, деловой перепиской и т.д. Проект приказа о приеме на работу готовится одновременно с трудовым

договором. Срок хранения приказов по личному составу, кроме приказов о предоставлении отпусков и командировании сотрудников (они хранятся 3 года) и личных карточек, — 75 лет.

5. *Трудовая книжка.* Согласно ст. 66 ТК РФ трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Трудовая книжка должна быть предъявлена работником при его поступлении на работу. Исключение составляют случаи, если работник впервые устраивается на работу или трудовой договор с ним подлежит заключению на условиях штатного совместительства. Работодатель обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в Компании свыше 5 дней.

Заполнение трудовой книжки впервые производится администрацией предприятия в присутствии работника. Порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек подробно изложен в Инструкции по заполнению трудовых книжек (Приложение N 1 к постановлению Минтруда РФ от 10 октября 2003 г. N 69). Все записи, внесенные в трудовую книжку на последнем месте работы, должны быть заверены подписью руководителя или работника отдела кадров и печатью предприятия или отдела кадров. Записи вносятся после издания приказа (но не позднее недельного срока, а при увольнении – в день увольнения) и должны производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ. При увольнении работника все записи о работе, награждениях, внесенные в трудовую книжку за время работы на данном предприятии, заверяются подписью его руководителя и печатью.

6. *Книга учета трудовых книжек и вкладышей в них.* При получении трудовой книжки в связи с увольнением работник расписывается в Книге учета трудовых книжек и вкладышей в них. Книга учета должна быть пронумерована, прошнурована и скреплена подписью и печатью.

7. *Договор о полной материальной ответственности.* Среди документов, которые должны быть составлены работодателем, следует обратить внимание на договоры о полной материальной ответственности (ст. 243, 244 ТК РФ). Они в обязательном порядке заключаются с работниками, достигшими 18-летнего возраста, в случае передачи работнику ценностей для хранения, обработки, продажи (отпуска), перевозки или применения в процессе производства.

8. *График отпусков.* Работодатель обязан составить график отпусков (ст. 123 ТК РФ) по форме № Т-7, утвержденной постановлением Госкомстата от 5 января 2004 года № 1. В соответствии с ним определяется очередность предоставления оплачиваемых отпусков. График отпусков утверждается работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации не позднее, чем за две недели до наступления календарного года. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее, чем за две недели до его начала. При составлении графика необходимо обеспечить соблюдение требований законодательства о том, что отдельные категории работников имеют право на отпуск в удобное для них время или в

определенное время (например, работникам моложе 18 лет, ветеранам войны и труда, супругам военнослужащих и т.п.). Кроме того, лицам, работающим по совместительству, отпуск предоставляется одновременно с отпуском по основной работе.

9. Положение об оплате труда. Внедрение на предприятии эффективной системы оплаты и нормирования труда с учетом его специфики позволяет рациональнее использовать кадровые ресурсы и принимать оптимальные решения в конкретной производственной обстановке. Основным внутренним документом, регулирующим применяемую на предприятии систему оплаты работников, является Положение об оплате труда. Содержательная часть и структура Положения зависит от многих обстоятельств, предопределяющих компетенцию работодателя в разработке условий оплаты. Это практически означает, что содержание данных документов строго индивидуальное.

10. Положение о премировании. Положение о премировании (ст. 144 ТК РФ) утверждается приказом работодателя. Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов по работе и стимулирования их дальнейшего возрастания. Премияльная система оплаты труда предполагает выплату премии определенному кругу лиц на основании заранее установленных условий премирования. В положении о премировании указываются круг лиц, подлежащих поощрению, показатели и условия премирования, размеры премий (конкретные по каждой профессии, должности или их предельные размеры). На основании положения о премировании у работников при выполнении ими показателей и условий премирования возникает право требовать выплату премии, а у работодателя – обязанность уплатить данную премиальную сумму. Положения о премировании составляются по категориям работников.

11. Табели учета рабочего времени. Табели учета рабочего времени фиксируют рабочее время каждого работника за месяц при работе с гибким графиком работы в целях суммированного учета рабочего времени (формы Т-12 и Т-13, утвержденные постановлением Госкомстата от 5 января 2004 года № 1). Табель учета рабочего времени обычно содержит табельный номер каждого работника, его фамилию, имя и отчество, сведения о рабочем времени за каждое число месяца. Он ведется табельщиком или ответственным за табель лицом, которое назначается приказом руководителя. Служит для кадрового контроля и для оплаты труда в бухгалтерии предприятия.

12. Положение о защите персональных данных работников. В Положении указываются цели и задачи организации в области защиты персональных данных, раскрываются их понятие и состав, а также в каких структурных подразделениях и на каких носителях информации накапливаются и хранятся эти данные. В Положении следует указать, каким образом осуществляется сбор персональных данных (п. 3 ст. 86 ТК РФ), кто в организации (по должностям) имеет к ним доступ, как обрабатываются и используются эти данные и как они защищены от несанкционированного доступа не только внутри организации, но и относительно представителей

других организаций. Положение о защите персональных данных работника утверждается приказом руководителя организации²⁶.

5.6 Факультативные кадровые документы

1. *Должностные инструкции.* Важным этапом формирования кадровой документации юридического лица является разработка должностных инструкций (ст. 68 ТК РФ) для сотрудников. Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция утверждается руководителем организации и доводится до работника под расписку. Разработка должностных инструкций также очень важна для работодателя, так как в ней четко определены обязанности работника. Обязанность по составлению должностных инструкций фактически установлена только для государственных учреждений. Тем не менее, наличие должностных инструкций не будет лишним и для коммерческой организации, особенно в случае возможных судебных споров с уволенными работниками.

Должностные инструкции позволяют работодателю расторгнуть трудовой договор в связи с несоответствием работника занимаемой должности; служат основой для проведения аттестации сотрудников; помогают избежать дублирования обязанностей между работниками с похожими должностями; позволяют работодателю доказать в суде правомерность дисциплинарного взыскания, наложенного на работника в связи с невыполнением им своих должностных обязанностей.

4. *Личное дело.* Факультативным для компаний является также наличие личных дел работников - совокупности документов, содержащих сведения о работнике и его трудовой деятельности. Личное дело оформляется после издания приказа о приеме на работу и содержит: личный листок по учету кадров; автобиографию; копии документов об образовании; копию документа об утверждении в должности; характеристики или рекомендательные письма; заявление о приеме на работу или трудовой договор; копию приказа о приеме на работу; список научных трудов и изобретений и др.

Порядок работы с личными делами не регламентирован общими нормативами, в связи с чем организации по-разному решают вопросы их формирования и ведения. Как правило, личные дела ведутся на руководящих работниках, специалистов, материально-ответственных лиц и т.п. Первоначально в личное дело группируются документы, оформляющие процесс приема на работу, а впоследствии — все основные документы, возникающие в период трудовой деятельности работника на предприятии. В отделе кадров хранятся личные дела только работающих сотрудников. Личные дела уволенных работников должны передаваться на архивное хранение и храниться 75 лет. На документы личного дела составляется внутренняя опись.

²⁶ Что входит в обязательный пакет кадровой документации? <http://www.tencon.ru/article/73>

5. *Журнал учета личных дел.* Личные дела учитываются в Журнале учета личных дел, который является основным учетным документом.

6. *Личная карточка работника.* С каждой записью, вносимой на основании приказа (распоряжения) в трудовую книжку (вкладыш) администрация обязана ознакомить владельца этой книжки под расписку в личной карточке работника (форма Т-2, утвержденная постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1). В личной карточке работника дублируются записи, которые делаются в трудовой книжке работника, а также содержатся иные персональные данные работника, т.е. информация, касающаяся конкретного работника, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и подлежащая записи.

4. *Положение о структурном подразделении.* Положение устанавливает место подразделения в структуре компании, структуру подразделения, выполняемые им функции, взаимодействие с другими подразделениями компании и внешними организациями, права и ответственность должностных лиц подразделения. Его наличие не является обязательным для компаний, но тем не менее инспектор ГИТ может потребовать предъявления Положения наряду с должностными инструкциями.

5.7 Риски организации, связанные с отсутствием необходимого пакета документов

Как показывает практика, отсутствие кадровой документации в компании связано со следующими рисками:

1. Результатом первичной проверки соблюдения трудового законодательства в организации контрольно-надзорными органами является наложение административного штрафа до 100 МРОТ (ст. 19.4 КоАП) лично на должностных лиц компании и вынесение предписание об устранении допущенных нарушений. При повторном обнаружении нарушений трудового законодательства государственный инспектор труда имеет право вынести предписание о полном приостановлении деятельности предприятия до полного устранения выявленных нарушений, а также направить представление в суд о дисквалификации руководителя компании.

2. Создает почву для возможных конфликтов с работниками, от которых один шаг до жалоб в трудовую инспекцию и в суд.

3. Возможные нарушения корпоративной системы управления, что является следствием отсутствия необходимых процедур и четкого разделения полномочий и ответственности между работниками внутри компании²⁷.

²⁷ Там же.

5.8 Штатное расписание

При заполнении формы штатного расписания (формы Т-3) работник вносит в форму все необходимые сведения. Указывается:

- наименование предприятия и его реквизиты;
- отделы или подразделения;
- должности (в т.ч. вакантные);
- количество штатных единиц;
- оклады.

Должностные оклады могут быть указаны определенной цифрой, но возможно прописать и граничные размеры. Далее заполняются надбавки. В них фиксируются все стимулирующие и компенсационные выплаты. Если такие выплаты предусмотрены для определенных должностей, то делается соответствующая пометка. Расписание отражает общее количество штатных единиц на предприятии, а также показывает месячный фонд заработной платы.

В форме обязательны для заполнения все таблицы и графы, а также все поля и расшифровка подписей. Только в этом случае документ готов к утверждению.

Штат или штатный перечень — нормативные документы, определяющие состав, организационную структуру и численность работников учреждений, предприятий и организаций.

Штатные нормативы — нормативный документ, в котором вместо конкретного количества должностей, разрешенных к установлению, предусмотрены нормативы численности. Штатные перечни и нормативы состоят их двух разделов — нормативного и пояснительного (примечаний).

Нормативный раздел содержит перечень должностей (профессий), занятых в конкретном технологическом или хозяйственном процессе, и распределение количества должностей в зависимости от нормативных индексов.

Пояснительный раздел (примечания) содержит пункты, определяющие:

- методику установления нормативных индексов на основе фактических объемов работ;
- порядок содержания дополнительных должностей (профессий) работников;
- применение поправочных коэффициентов в тех случаях, когда условия на конкретном предприятии, в учреждении, организации отличаются от нормативных;
- условия корректировки нормативной численности работников;
- источники содержания и основания для тарификации должностей работников²⁸.

²⁸ Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2012.

Принятая на основании штатных перечней или штатных нормативов штатная структура предприятия оформляется штатом или штатным расписанием.

Обязательная для использования всеми предприятиями форма штатного расписания (форма № Т-3) утверждена постановлением Госкомстата России от 6 апреля 2001 г. № 26 «Об утверждении форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы.

5.9 Должностная инструкция

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее уставом, а руководителей подразделений — положениями о них.

Должностная инструкция работника является одним из локальных нормативных актов, в соответствии с которым работник осуществляет трудовую деятельность. Она регламентирует организационно-правовое положение работника, его обязанности, права, ответственность, предъявляемые к нему квалификационные требования, порядок приема, увольнения, замещения и обеспечивает условия для его эффективной работы.

Должностные инструкции служат основанием для пересмотра штатного расписания, разрешения трудовых споров, производственных конфликтов, например, о необходимости исполнения тех или иных обязанностей, о подчиненности работника определенному руководителю, для определения правомерности тех или иных мер дисциплинарных взысканий и тому подобное.

Типовая структура должностной инструкции включает следующие разделы:

I. Общие положения. Указывается отдел (подразделение) и полное наименование должности; порядок назначения и освобождения работника от занимаемой должности; подчиненность должности и должностные лица, которыми руководит работник; замещение по должности во время отсутствия; определяются квалификационные требования к работнику по образованию, специальности, стажу работы по специальности. Перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

II. Цели. Формулируются цели, которые руководство организации ставит перед работником по данной должности.

III. Функции. Определяются конкретные действия работника, периодичность и сроки их выполнения; указывается форма участия работника в управленческой деятельности: руководить, утверждать, исполнять, согласовывать и т. д.

IV. Информационные взаимоотношения. Связи по должности. Перечисляются содержание информации, форма ее предоставления, сроки и периодичность поступления или передачи, от каких должностных лиц или подразделений она поступает и кому передается.

V. Права. Определяются права, предоставляемые работнику для самостоятельного выполнения возложенных на него функций, по отношению к его подчиненным, внешним организациям.

VI. Ответственность. Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав; указываются показатели, по которым руководитель оценивает работника²⁹.

Должностные инструкции разрабатывает руководитель подразделения для своих непосредственных подчиненных. Должностные инструкции на должности, находящиеся непосредственно в его подчинении, утверждает руководитель организации. На другие должности инструкции утверждают соответствующие заместители по функциям. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Должностные инструкции разрабатывают в соответствии с положением о подразделении. Комплект должностных инструкций охватывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция содержит однозначное определение того, чем данная работа отличается от всех иных работ. Ответственность за полноту обеспечения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров.

Не существует стандарта, регламентирующего содержание и процедуру разработки должностной инструкции, в связи с чем каждая организация имеет возможность самостоятельно формировать описание той или иной должности.

5.10 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), являющийся составной частью Единой системы классификации и кодирования информации (ЕСКК) Российской Федерации, подготовлен в рамках выполнения Государственной программы перехода Российской Федерации на принятую в международной

²⁹ Там же

практике систему учета и статистики в соответствии с требованиями развития рыночной экономики.

ОКПДТР разработан взамен Общесоюзного классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) 1 86 016.

Классификатор предназначен для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда, вопросами обеспечения занятости, организации заработной платы рабочих и служащих, начисления пенсий, определения дополнительной потребности в кадрах и другими на всех уровнях управления народным хозяйством в условиях автоматизированной обработки информации.

Объектами классификации в ОКПДТР являются профессии рабочих и должности служащих.

ОКПДТР состоит из двух разделов:

профессии рабочих;
должности служащих.

Первый раздел - профессии рабочих - включает профессии рабочих в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а также профессии рабочих, права и обязанности которых предусмотрены в уставах, специальных положениях и соответствующих постановлениях, регламентирующих состав профессий в отраслях экономики.

Второй раздел - должности служащих - разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, действующих постановлений и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике. Наименования должностей государственных служащих приведены в соответствии с Указами Президента Российской Федерации "О государственных должностях Российской Федерации" N 32 и "О реестре государственных должностей федеральных государственных служащих" N 33 от 11 января 1995 г.³⁰

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме:

1. Какова роль регламентации?
2. Какие требования предъявляются в регламентации?
3. Какие функции выполняют должностные инструкции?
4. Какой документ является основанием для предоставления работнику рабочего места?

³⁰ Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/1548770/#ixzz3pwOpWclf>

5. На основании какого документа можно доказать законность увольнения в случае сокращения?
6. Какие выделяют направления регламентирования труда?
7. Какие типы норм включает в себя процесс регламентации?
8. По каким направлениям рассматривается регламентация труда?
9. В каких документах отражается организационно-правовое регламентирование?
10. В чем отличие регламентации от нормирования труда?
11. Какие задачи решает оптимальный кадровый документооборот?
12. Какие требования предъявляют к регламентации структурных подразделений?
13. Каково значение регламентации труда персонала организации?
14. Какие документы регламентируют труд в организации?
15. Какие документы относятся к регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров?

Темы докладов:

1. Границы регламентации труда.
7. Проблемы регламентации труда в современных организациях.
8. Определение рационального состава регламентов.
9. Обоснование и разработка количественных показателей труда персонала.
10. Методологии анализа и проектирования регламентирующей документации.
11. Разработка организационно-экономического механизма реализации процессов регламентации управленческого труда.
12. Классификация форм регламентации труда персонала в организации.
13. Роль и место регламентации труда персонала в организации.
14. Практические рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала в организации.
15. Экономическое и социально-психологическое направления регламентирования.
16. Обязательные локальные нормативные акты.
17. Инструкции по охране труда для работников и документам организации, связанным с процедурными отношениями по охране труда.

Задание 1

Составить должностные инструкции для одной из сфер деятельности:

1. IT, компьютеры, работа в интернете
2. HR, подбор персонала
3. Бухгалтерский учет и аудит, экономика

4. Консалтинг, тренинги
5. Маркетинг, реклама, PR
6. Недвижимость и строительство
7. Образование и наука
8. Обслуживание
9. Продажа товаров и услуг
10. Производство
11. Рестораны, гостиницы, туризм
12. СМИ, издательство
13. Топ-менеджмент, руководство
14. Транспорт, автобизнес
15. Финансы и кредит, банковское дело
16. Фитнес, спорт, индустрия красоты

Задание 2

Для рассмотренной выше сферы деятельности (задание 1):

- 1) составить правила внутреннего распорядка;
- 2) оформить документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников;
- 3) составить график отпусков; правила и инструкции по охране труда.

Задание 3

На основании задания 1 составить Положение о персонале, Положение о подразделении.

Задание 4

Генеральный директор ООО уволил рекламного агента А. за неоднократное неисполнение должностных обязанностей, выражающееся, по мнению Генерального директора, в том, что А. не предоставлял ему отчетов о состоянии рынка рекламных услуг в письменном виде, а передавал информацию по телефону. Процедура увольнения была соблюдена безупречно. В ООО должностная инструкция рекламного агента отсутствовала, поэтому в ответ на упомянутый вопрос суда Генеральный директор не смог сказать ничего. Трудовой договор предусматривал обязанность рекламного агента извещать руководство об изменениях на рынке рекламных услуг, но форму извещения (устную или письменную) не уточнял. Какое решение должен признать суд о законности увольнения?

Задание 5

Заполните недостающие столбцы таблицы. В каких документах должны быть отражены права и обязанности сотрудников?

Должность	Выполняемые функции	Делегирование полномочий	
		Должность	Область делегирования
Генеральный директор		Главный бухгалтер, Зам. директора Начальник отдела продаж Начальник производственного цеха	
Зам. директора		Специалисты по снабжению	
Главный бухгалтер		Бухгалтера	
Начальник отдела офис-менеджеров		Менеджеры по продажам	

Задание 6

Составьте штатное расписание и заполните форму Т-3 для малого предприятия любой сферы деятельности.

Тема 6 Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

6.1 Классификация затрат рабочего времени

Классификация затрат рабочего времени может осуществляться по отношению к предметам труда (предметы, на которые люди воздействуют с помощью орудий труда; сырье и материалы), оборудованию (машины, станки, агрегаты, используемые в производстве) и исполнителям.

Для обеспечения единого подхода к изучению и учёту использования рабочего времени исполнителем затраты рабочего времени объединяются в однородные группы и категории. Классификация затрат рабочего времени исполнителя позволяет вести их учёт на основе единых учётных документов.

Назначение классификация затрат рабочего времени исполнителя заключается в анализе фактического распределения рабочего времени, определении причин нерационального расходования рабочего времени и разработке мероприятий по их устранению, т.е. в выявлении резервов роста производительности труда.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя состоит из следующих уровней:

- основные группы затрат рабочего времени;
- группы затрат рабочего времени;
- категории затрат рабочего времени;
- элементы затрат рабочего времени.

Рабочее время исполнителя включает следующие основные группы затрат рабочего времени:

- время работы (Р);
- время перерывов (П).

Время работы состоит из следующих групп затрат рабочего времени:

- продуктивного времени (РЗ);
- непродуктивного времени (НЗ).

Продуктивное время включает следующие категории затрат рабочего времени:

- подготовительно-заключительное время (ПЗ);
- оперативное время (ОП);
- время обслуживания рабочего места (Об).

Оперативное время состоит из следующих элементов затрат рабочего времени:

- основного времени (О);
- вспомогательного времени (В).

В зависимости от участия исполнителя в трудовом процессе, как основное, так и вспомогательное время подразделяются на:

- время ручной работы (О_р и В_р соответственно);
- время машинно-ручной работы (О_{мр} и В_{мр} соответственно);
- время наблюдения за работой оборудования (О_м и В_м соответственно).

Время наблюдения за работой оборудования может быть:

- временем активного наблюдения за работой оборудования (Ома и Вма соответственно);
- временем пассивного наблюдения за работой оборудования (Омп и Вмп соответственно).

Непродуктивное время включает следующие категории затрат рабочего времени:

- время случайной работы (СР);
- время лишней непроизводительной работы (НР).

Время перерывов состоит из следующих групп затрат рабочего времени:

- время регламентированных перерывов (ПР);
- время нерегламентированных перерывов (ПН).

Время регламентированных перерывов складывается из следующих категорий затрат рабочего времени:

- времени технологических перерывов (ПТ);
- времени на отдых и личные надобности (ПОгл).

Время на отдых и личные надобности состоит из следующих элементов затрат рабочего времени:

- время на отдых (ПОт);
- время на личные надобности (Пл).

Время нерегламентированных перерывов состоит из следующих категорий затрат рабочего времени:

- времени перерывов, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса (ПНТ);
- времени перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины (ПНД).

Потери рабочего времени отражают следующие категории затрат рабочего времени:

- время случайной работы;
- время лишней непроизводительной работы;
- время перерывов, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса;
- время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины.

Рабочее время – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые относятся к рабочему времени. Как правило, используются следующие виды измерения рабочего времени: рабочий день; рабочая смена; рабочая неделя.

Режим рабочего времени – это распределение рабочего времени в течение определённого календарного периода (например, в течение суток, недели, месяца), который предусматривает:

- продолжительность рабочей недели;

- работу с ненормированным рабочим днём для отдельных категорий работников;
- продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены);
- время начала и окончания работы;
- время перерывов в работе;
- число смен в сутки;
- чередование рабочих и нерабочих дней.

Следует различать режим рабочего времени работников и режим работы организации, так как они могут, или совпадать, или не совпадать.

6.2 Затраты рабочего времени исполнителя

Все рабочее время исполнителя или группы работников подразделяется на время работы и время перерывов. Под временем работы понимается часть рабочего дня, в течение которой производится выполняемая работа. Под временем перерывов понимается часть рабочего дня, в течение которой трудовой процесс не осуществляется по различным причинам.

Время работы - период, в течение которого работник осуществляет подготовку и непосредственное выполнение полученной работы. Оно состоит из времени работы по выполнению производственного задания и времени работы, не предусмотренного производственным заданием.

Время работы по выполнению производственного задания состоит из следующих категорий затрат рабочего времени исполнителя: подготовительно-заключительного времени, оперативного времени и времени обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время (Тпз) - это время, затрачиваемое работником на подготовку средств производства к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием.

Сюда относятся затраты рабочего времени на следующие действия:

- а) получение материала, инструментов, приспособлений, рабочего наряда и технологической документации;
- б) ознакомление с работой, технологической документацией, чтение чертежа, получение инструктажа;
- в) установка инструментов и приспособлений, настройка оборудования на требуемый режим работы;
- г) снятие инструментов и приспособлений;
- д) участие в сдаче готовой продукции ОТК;
- е) сдача остатков материала, инструментов и приспособлений, рабочего наряда и технологической документации³¹.

Подготовительно-заключительное время затрачивается рабочим в тех случаях, когда его рабочее место не имеет постоянной загрузки. На таком

³¹ Организация труда в новых экономических условиях. <http://www.newreferat.com/ref-12828-8.html>

рабочем месте выполняются разные операции, либо чередующиеся через определенные промежутки времени (серийное производство), либо совсем не повторяющиеся или повторяющиеся через неопределенные промежутки (единичное производство). Особенность подготовительно-заключительного времени состоит в том, что оно затрачивается один раз на всю партию изделий, изготавливаемых без перерыва по данному рабочему наряду, и не зависит от числа изделий в партии. В этих случаях при установлении норм оно обычно не учитывается³².

Оперативное время (Топ) - это время, в течение которого рабочий выполняет задание (изменяет свойства предмета труда). Оно делится на основное (технологическое) и вспомогательное.

Основное (Тос), или технологическое, время - это время, затраченное непосредственно на изменение предмета труда.

В течение *вспомогательного времени* (Твс) выполняются действия, необходимые для осуществления основной работы.

Время обслуживания рабочего места (Торм) - это время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом и поддержание его в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены. В машинных и автоматизированных процессах оно включает в себя время технического и время организационного обслуживания рабочего места.

Время технического обслуживания (Тто) - это время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом и входящим в его состав оборудованием, необходимым для выполнения конкретного задания.

Время организационного обслуживания (Тоо) - это время, затрачиваемое работником на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены (время на прием и сдачу смены, на раскладывание и уборку инструмента и т.д.). В некоторых отраслях промышленности (угольной, металлургической, пищевой и др.) затраты времени на обслуживание рабочего места не выделяются, а относятся к подготовительно-заключительному времени.

Время работы, не предусмотренное производственным заданием - это время, затрачиваемое на выполнение случайной и непроизводительной работы (например, на исправление брака продукции).

Время перерывов - это время, в течение которого работник не принимает участия в работе³³. В составе рабочего времени выделяется время регламентированных перерывов, в которые включаются организационно-технологические перерывы и время на личные надобности и отдых. Вынужденные технические перерывы обусловлены соответствующим режимом работы оборудования. Время на личные надобности и отдых предназначено для соблюдения личной гигиены и сохранения нормальной работоспособности. Все остальные перерывы в рабочем времени не нормируются и относятся к его

³² Подготовительно-заключительное время. <http://hr-portal.ru/varticle/podgotovitelno-zaklyuchitelnoe-vremya>

³³ Классификации затрат рабочего времени. <http://www.econmotion.ru/nomecs-509-1.html>

потерям. Нормы времени относятся к нормам, детерминирующим затраты труда, в этом состоит их функциональное значение.

6.3 Показатели затрат времени

Норма времени складывается из нормы штучного времени и нормы подготовительно-заключительного времени:

$$T = T_{шт} + T_{пз},$$

где $T_{шт}$ – норма штучного времени, н-мин.;

$T_{пз}$ – норма подготовительно-заключительного времени, н-мин.

Норма штучного времени рассчитывается по формуле:

$$T_{шт} = T_{оп} + T_{об} + T_{пт} + T_{полт},$$

где $T_{оп}$ – норма оперативного времени, н-мин.;

$T_{об}$ – норма времени на обслуживание рабочего места, н-мин.;

$T_{пт}$ – норма времени на технологические перерывы, н-мин.;

$T_{полт}$ – норма времени на отдых и личные надобности, н-мин.

Норма оперативного времени определяется исходя из следующего выражения:

$$T_{оп} = T_o + T_v,$$

где T_o – норма основного времени, н-мин.;

T_v – норма вспомогательного времени, н-мин.

В общем виде норма времени на операцию рассчитывается по формуле:

$$T = T_o + T_v + T_{об} + T_{пт} + T_{полт} + T_{пз}.$$

Норма времени на один оборот локомотивной бригады, занятой в грузовом движении, (туда и обратно) определяется исходя из следующего выражения:

$$T = T_o + T_v + T_{пт} + T_{пз},$$

где T_o – норма основного времени, н-час.;

T_v – норма времени на выполнение вспомогательных операций, н-час.;

$T_{пт}$ – норма времени на регламентированные технологические перерывы, н-час.;

$T_{пз}$ – норма времени на подготовительно-заключительные операции, н-час.

Норма времени на один оборот локомотивной бригады, занятой в грузовом движении, (туда и обратно) при обслуживании сборных поездов рассчитывается по формуле:

$$T = T_o + T_v + T_{пт} + T_{пз} + T_m$$

где:

T_m – норма времени для производства маневровой работы на промежуточных станциях, н-час.

Норма оперативного времени устанавливается в абсолютном значении времени. Остальные составляющие нормы времени могут устанавливаться в виде нормативных коэффициентов в процентах от оперативного времени. В этом случае норму времени на операцию определяют исходя из следующего выражения:

$$T = T_{оп} * (1 + (\alpha_{об} + \alpha_{полт} + \alpha_{пт} + \alpha_{пз}) / 100),$$

где $\alpha_{об}$, $\alpha_{полт}$, $\alpha_{пт}$, $\alpha_{пз}$ – нормативные коэффициенты соответственно на обслуживание рабочего места; перерывы на отдых и личные надобности; технологические перерывы; подготовительно-заключительные действия.

В том случае, если норма подготовительно-заключительного времени установлена на партию деталей, то применяется следующая формула:

$$T = T_{\text{оп}} * (1 + (\alpha_{\text{об}} + \alpha_{\text{полт}} + \alpha_{\text{пт}}) / 100) + T_{\text{пз.парт}} / n_{\text{парт}},$$

где $T_{\text{пз.парт}}$ – норма подготовительно-заключительного времени на партию деталей, н-мин.;

$n_{\text{парт}}$ – число деталей в партии.

Затраты времени на выполнение производственного задания рассчитывают по формуле:

$$T_{\text{парт}} = T * n_{\text{парт}} = T_{\text{шт}} * n_{\text{парт}} + T_{\text{пз.парт}}.$$

Штучно-калькуляционное время на единицу выполняемой работы определяют исходя из следующего выражения:

$$T_{\text{шк}} = T_{\text{парт}} / n_{\text{дет}} = T_{\text{шт}} + T_{\text{пз.парт}} / n_{\text{дет}}.$$

Норма выработки рассчитывается исходя из следующего выражения:

$$N_{\text{в}} = P * Ч / T = T_{\text{см}} / T,$$

где:

P – нормальная продолжительность рабочего времени за учётный период, ч.;

$Ч$ – число исполнителей, одновременно участвующих в выполнении нормируемой работы, чел.;

$T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочего дня или рабочей смены, ч.

Норма выработки обратно пропорциональна норме времени. При уменьшении нормы времени норма выработки увеличивается, и наоборот. Норма времени обслуживания определяется по формуле:

$$N_{\text{вр.обсл}} = Ч * T_{\text{см}} / K_{\text{оборуд}},$$

где:

$K_{\text{оборуд}}$ – количество единиц оборудования.

Норма обслуживания рассчитывается по формуле:

$$N_{\text{обсл}} = Ч * T_{\text{см}} / N_{\text{вр.обсл}}.$$

Норма численности – это установленная численность работников определённого профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения заданного объёма работы или для обслуживания производственных объектов.

Норма численности определяется исходя из следующего выражения:

$$N_{\text{числ}} = T * V_{\text{раб}} / T_{\text{см}},$$

где $V_{\text{раб}}$ – объём выполняемой работы.

6.4 Задачи, этапы и методы исследования затрат рабочего времени

При организации труда наибольшее значение имеют две задачи, связанные с исследованием трудовых процессов.

1) определение фактических затрат времени на выполнение элементов операций (трудовых движений, действий, приемов и т.д.);

2) установление структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Определение длительности выполнения элементов операций необходимо для разработки нормативов времени, выбора наиболее рациональных методов труда, установления составляющих норм времени, анализа качества норм и нормативов. Данные о структуре затрат рабочего времени используются при разработке нормативов времени обслуживания рабочего места и подготовительно-заключительного времени, оценке эффективности использования рабочего времени, анализе существующей организации труда и производства на предприятии.

Изучение затрат рабочего времени включает в себя следующие этапы:

- подготовка к проведению наблюдения;
- непосредственно проведение наблюдения;
- обработка результатов наблюдения;
- анализ результатов наблюдения;
- разработка предложений по совершенствованию организации и нормирования труда.

Исследование трудовых процессов должно проводиться с учетом того, что время, затрачиваемое на выполнение элемента операции или определенного вида работ, зависит от множества организационно-технических и психофизиологических факторов, которые обычно не поддаются полному контролю. В частности, измерение длительности одного и того же элемента операции в одних и тех же условиях дает ряд величин, в большинстве случаев не совпадающих друг с другом, т.е. результаты данного измерения будут составлять вариационный ряд. Поэтому для получения достоверных выводов о длительности элементов операций и структуре затрат рабочего времени должны использоваться такие методы организации и обработки наблюдений, которые позволяют учитывать вероятностный характер исследуемых процессов.

К аналитически-исследовательским методам нормирования труда относятся фотография, хронометраж и фотоучет.

Классификация методов исследования затрат рабочего времени представлена в таблице 6.1:

Таблица 6.1 - Классификация методов исследования затрат рабочего времени³⁴

Признак классификации	Способ исследования
Цель исследования	- фотография рабочего времени; - хронометраж; - фотохронометраж
Количество наблюдаемых объектов	- индивидуальные; - групповые; - маршрутные

³⁴ Основные методы исследования затрат рабочего времени. <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>

Форма проведения исследования	- непосредственные замеры времени; - метод моментных наблюдений
Форма фиксации данных	- непрерывное, сплошное наблюдение; - выборочное наблюдение; - циклическое наблюдение
Вид наблюдения	- визуальное; - с использованием приборов автоматического учета;
Наблюдатель	- сторонний наблюдатель; - сам исполнитель
Форма записи	- цифровая; - индексная; - графическая; - фото-, киносъемка

6.5 Хронометраж рабочего времени

Хронометраж — это способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению. Хронометраж позволяет провести «инвентаризацию» и «аудит» времени.

Хронометраж рабочего времени состоит в описании рабочей системы, особенно, технологии производства, метода и условий труда, а также в определении относительного количества, параметров влияния, степени результативности и фактического времени для отдельных этапов рабочего процесса. Фактическое время затем оценивают с целью определения необходимого времени для определенных этапов процесса.

Подготовка к проведению хронометражного наблюдения заключается в выборе объекта наблюдения, расчленении операции на составляющие элементы, определении фиксажных точек, установлении количества необходимых замеров, обеспечении соответствующих организационно-технических условий для работы на рабочем месте. Под фиксажной точкой подразумевается момент совпадения окончания последнего движения предыдущего приема (комплекса) с началом первого движения последующего приема операции. Установление фиксажных точек необходимо для правильного измерения продолжительности приемов. Необходимое число замеров устанавливается для каждого элемента операции, оно зависит от требуемой точности данных. Для получения наиболее достоверных данных нужно сделать больше наблюдений (см. табл. 7.2).

Таблица 6.2 - Рекомендуемое количество наблюдений

Тип производства	Длительность операции, мин			
	До 1	До 5	До 10	До 20
	Примерное количество наблюдений			
Массовое	35	20	15	12
Крупносерийное	25	15	12	10
Серийное	–	12	10	8
Мелкосерийное	–	10	8	6

Проведение хронометража очень сильно зависит как от вида исследуемых рабочих заданий, так и от цели исследования. Так, например, если определяемое по результатам хронометража запланированное время должно быть использовано в системе оплаты труда (для определения заработной платы), тогда требования к проведению хронометража будут отличаться от случая, когда данные времени определяются с целью расчета уровня загрузки средств производства. Также важно учитывать частоту использования получаемых данных (одно- или многократно).

Другие варианты проведения хронометража рабочего времени зависят от следующих условий:

- хронометраж определяет время, относительно человека;
- время, определяемое в результате хронометража, должно использоваться для управления, в т.ч. контроля, и определения заработной платы;
- хронометраж должен планироваться таким образом, чтобы обеспечивалась возможность использования его результатов для расчета планового времени.

Результат наблюдения при этом протоколируется. Для этого в распоряжении лица, ответственного за сбор данных, находятся, как правило, прибор для измерения времени, а также листы хронометража.

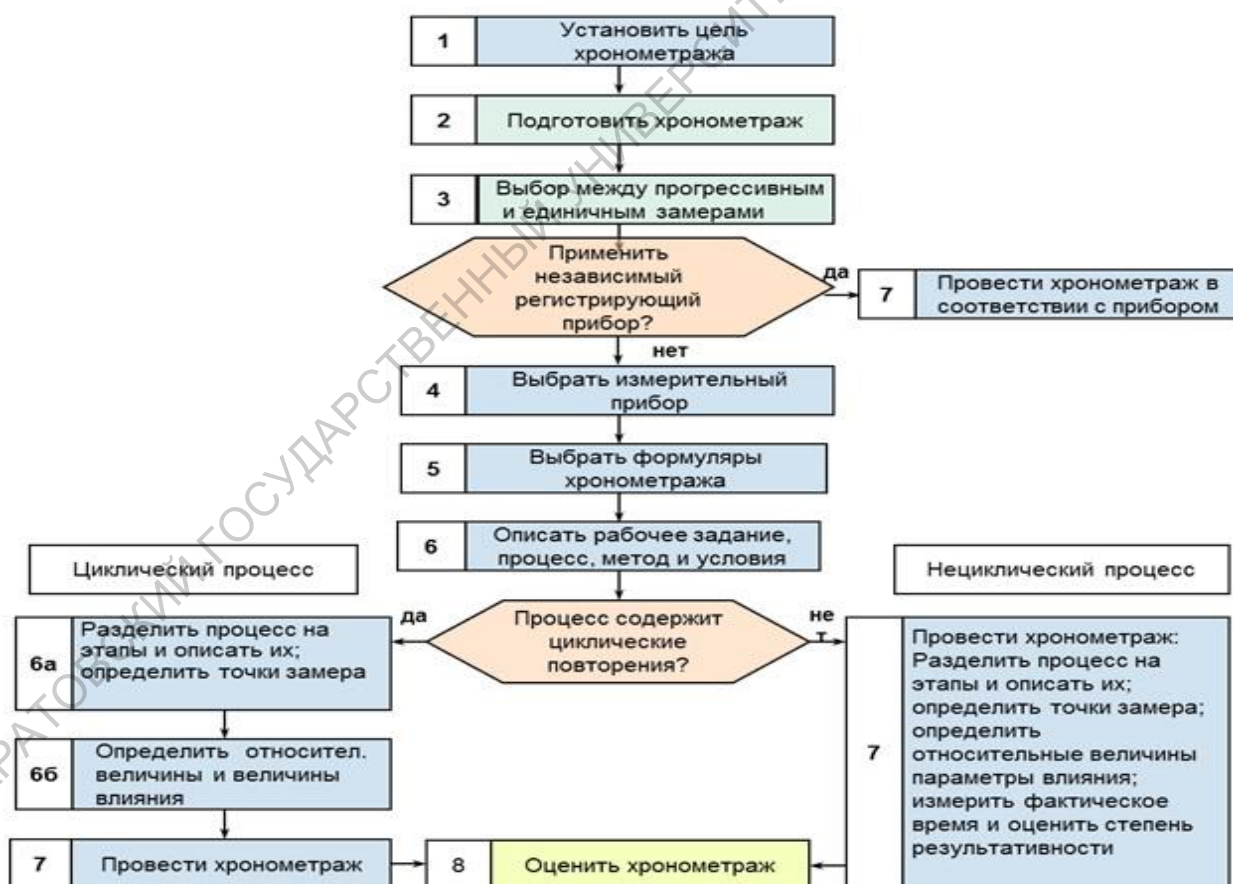


Рисунок 6.1 – Стандартная программа хронометража³⁵

³⁵ Хронометраж. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/khronometrazh-rabochego-vremeni.html>

В результате хронометражных наблюдений по каждому элементу операции накапливаются зафиксированные данные о длительности его выполнения. Многократно зафиксированная длительность выполнения одного и того же элемента операции образует хронометражный ряд. При хронометраже особое внимание уделяется ручным и машинно-ручным приемам операции, машинные приемы определяют с помощью расчета.

Полученные в процессе наблюдений хронометражные ряды анализируют и подвергают статистической обработке. Анализ и обработку хронометражных рядов выполняют в следующем порядке:

- 1) составляют ряды с достаточным числом замеров;
- 2) устанавливают степень устойчивости ряда;
- 3) исчисляют норматив расчетной продолжительности каждого элемента;
- 4) выявляют возможности совмещения элементов операции;
- 5) устанавливают норму оперативного времени³⁶.

В практике нормирования степень устойчивости ряда принято определять коэффициентом устойчивости, являющимся отношением максимального размера замера в хронометражном ряду к минимальному. Полученный фактический коэффициент устойчивости по каждому элементу операции сравнивается с нормативным коэффициентом (табл. 6.3).

Таблица 6.3- Нормативные значения коэффициентов устойчивости хроноряда³⁷

Тип производства	Продолжительность элемента операции, с	Нормативный коэффициент устойчивости хроноряда		
		Машинные работы	Машинно-ручные работы	Ручные работы
Крупносерийное	До 6	1,2	1,8	2,3
	6-18	1,1	1,5	2,0
	Св.18	1,1	1,3	1,7
Серийное	До 6	1,2	2,0	2,5
	Св. 18	1,1	1,7	2,3
Мелкосерийное	Независимо от продолжительности	1,3	2,0	3,0

Если фактический коэффициент превышает нормативное значение, хроноряд считается неустойчивым и хронометрирование по данному элементу операции следует повторить. По хронометражному ряду, признанному устойчивым, определяется среднеарифметическая продолжительность выполнения элемента операции. Анализ результатов наблюдения состоит в выявлении возможности устранения отдельных, не вызванных необходимостью элементов операции, замены ряда элементов более рациональными по времени,

³⁶ Методы изучения затрат рабочего времени. <http://eclib.net/1/21.html>

³⁷ Нормативные коэффициенты устойчивости хронорядов. <http://financial-opp.ru/lektsii-po-teme-osnovnye-ponyatiya-organizatsii-proizvodstva/7-normativnye-koeffitsienty-ustojchivosti-xronoryadov.html>

в установлении возможности перекрытия по времени отдельных элементов ручной работы временем работы оборудования.

6.6 Фотография рабочего времени

Фотография рабочего времени (ФРВ) – это вид наблюдений, при котором замеряют все без исключения затраты времени, осуществляемые работником за определенный период работы (за смену или ее часть). Проводит ее специалист – наблюдатель³⁸.

Наблюдение и измерение ведут по текущему времени. В наблюдательном листке указывают все действия исполнителя и перерывы в работе в том периоде, в каком они происходят фактически. Одновременно фиксируют текущее время окончания каждого вида затрат рабочего времени, которое, в свою очередь, является началом следующего вида затрат.

Обработка результатов наблюдения состоит в вычислении продолжительности его затрат рабочего времени по каждой из отмеченных категорий его затрат путем вычитания из текущего времени каждого последующего замера текущего времени предыдущего замера. После этого по всем замерам согласно принятой индексации проставляется краткое обозначение данного вида категории затрат рабочего времени. Дальнейшая обработка состоит в выборке и составляет сводки одноименных затрат рабочего времени.

При анализе можно определить коэффициент экстенсивности использования рабочего времени, а также коэффициент потерь времени по организационно-техническим причинам и по причинам, зависящим от работника. Сопоставление фактического и нормативного балансов затрат времени позволяет выявить излишние и недостающие затраты рабочего времени. Анализ причин их возникновения позволяет подготовить предложения по совершенствованию организации труда с определением эффективности от их реализации.

Данный метод достаточно трудоемок, создает психологические неудобства для наблюдаемых работников, не позволяет получить результаты изучения высокой точности. Рекомендуются использовать метод при небольших масштабах исследования (несколько работников), при выборочных целевых фотографиях рабочего времени и для уточнения данных фонда рабочего времени.

6.7 Виды фотографии рабочего времени

Существует следующие основные разновидности ФРВ: индивидуальные, групповые, самофотографии, фотография использования оборудования, фотография производственного процесса.

³⁸ Фотография рабочего времени – инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов.
http://www.profiz.ru/se/6_2004/909/

При проведении индивидуальной ФРВ измеряются и фиксируются все без исключения затраты рабочего времени и особенно тщательно - потери времени по различным причинам. *Индивидуальную фотографию рабочего времени проводят в целях:*

- выявления потерь рабочего времени, установления их причин и разработки мероприятий по устранению и совершенствованию организации труда и производства;
- изучения опыта работников, добивающихся лучших результатов труда и его распространения;
- установления норм обслуживания оборудования и норм численности рабочих;
- разработки норм подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и регламентированных перерывов;
- получения исходных данных для установления норм оперативного времени на ручные работы при единичном и мелкосерийном производстве;
- выявления причин невыполнения норм.

Основными этапами фотографии рабочего времени являются: подготовка, проведение, обработка результатов наблюдения, их анализ и разработка мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

В период подготовки к наблюдению необходимо изучить технологический процесс, организацию рабочего места, порядок его обслуживания, разделение и кооперацию труда между группами рабочих. Фотография с целью изучения потерь рабочего времени выполняется для изучения той организации труда, на которую рассчитываются нормативы.

При проведении непосредственно фотографии рабочего времени в наблюдательном листе (таблица 6.4) на протяжении целой смены (или части ее) непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени.

Таблица 6.4 – Наблюдательный лист фотографии рабочего времени³⁹

Элементы операции и виды работ	Текущее время, мин.	Перекрываемое время, мин.	Продолжительность, мин.	Индекс
--------------------------------	---------------------	---------------------------	-------------------------	--------

На основании полученных данных составляется сводка затрат времени рабочим (таблица 6.5). Далее проводится анализ результатов наблюдений. При этом определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени. Устанавливаются их причины.

Таблица 6.5 – Сводка затрат рабочего времени⁴⁰

Индекс	Виды работ и затрат времени	Повторяемость затрат времени	Величина затрат рабочего времени	Перекрываемое время	Средняя продолжительность затрат рабочего времени
--------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------	---

³⁹ Фотография рабочего времени. <http://www.econgood.ru/ecogols-44-1.html>

⁴⁰ Там же.

В процессе анализа фактические затраты подготовительно-заключительного времени, времени организационного и технического обслуживания сравниваются с нормативными, которые определяются на основе проектирования наиболее эффективной системы обслуживания рабочих мест.

Необходимое время на отдых и личные надобности за смену устанавливается на основе отраслевых нормативов для данных условий труда и проектирования рационального режима труда и отдыха. После этого составляются фактический и проектируемый (нормативный) балансы затрат рабочего времени.

При составлении нормативного баланса все потери и нерациональные затраты рабочего времени исключаются, за счет этого увеличивается оперативное время. Сопоставление фактического и нормативного (рационального) балансов позволяет определить возможный рост производительности труда по каждому предложению, направленному на устранение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени:

1. Коэффициент возможного уплотнения рабочего дня (%):

_____ ,

2. Коэффициент возможного повышения производительности труда (%):

_____ ,

где K1 - коэффициент возможного уплотнения рабочего дня, %;

T_{наб} – время наблюдения в течение рабочего дня;

T_{пз н} – нормируемое подготовительно-заключительное время;

T_{оп н} – нормируемое оперативное время;

T_{то н} – нормируемое время на техническое обслуживание;

T_{о н} – нормируемое время на отдых и личные надобности;

T_{рац} – рациональное время;

K2 - коэффициент возможного повышения производительности труда, %. ⁴¹

6.8 Особенности проведения групповой фотографии рабочего времени

Групповая фотография рабочего времени проводится в тех случаях, когда работа выполняется группой или бригадой (звеном) рабочих. Если число рабочих в группе не превышает трех человек и они находятся в поле зрения наблюдателя, то применяется метод непосредственных замеров времени. Порядок проведения наблюдений такой же, как и при индивидуальной фотографии, но запись затрат времени и их сводку проводят по каждому рабочему. В результате анализа устанавливаются структура фонда времени и эффективность разделения труда в звене (бригаде).

При числе рабочих больше трех наблюдатель обычно не успевает фиксировать время начала и окончания всех действий, выполняемых каждым

⁴¹ Основные методы исследования затрат рабочего времени. <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>

рабочим. В этих случаях ФРВ проводят методом моментных наблюдений с фиксацией состояний рабочих и оборудования через одинаковые, или случайно выбранные промежутки времени.

Метод моментных наблюдений основан на использовании теории вероятности и состоит в том, что при наблюдении регистрируются не затраты времени, а число повторений, относящихся к каждой категории затрат рабочего времени. Для этого наблюдателем определяются: во-первых, объем наблюдений – необходимое число моментов, которые с желаемой долей вероятности могут характеризовать структуру затрат рабочего времени; во-вторых, маршрут обхода рабочих мест и неравные промежутки времени начала обхода.

Маршрут обхода и фиксажные пункты (места маршрутов, в которых наблюдатель делает отметки в наблюдательном листе) устанавливаются заранее. Наблюдатель, придя в фиксажный пункт, отмечает то, что происходит на рабочем месте в данный момент. После завершения всех обходов по каждому виду затрат подсчитывается количество моментов, в которых эти затраты зафиксированы, и их удельный вес в общем числе наблюдаемых моментов.

Метод моментных наблюдений имеет ряд существенных преимуществ перед методом непосредственных замеров времени. Основные из них заключаются в следующем.

С помощью моментных наблюдений можно анализировать структуру рабочего времени практически при любом количестве наблюдаемых объектов. Это важно, так как установление затрат времени одного или двух-трех рабочих, как правило, не имеет существенного экономического значения. Расходы на проведение фотографии будут оправданы, если на основе ее результатов можно улучшить использование рабочего времени значительной группы объектов наблюдения. Этот метод обеспечивает значительно большую достоверность структуры затрат времени поскольку, в отличие от метода непосредственных замеров, когда наблюдатель постоянно находится в непосредственной близости от наблюдаемых рабочих, при моментных наблюдениях фиксация состояний объектов наблюдения может осуществляться так, что это не будет оказывать сколько-нибудь заметного психологического воздействия на рабочих.

Для изучающего структуры рабочего времени проведение моментных наблюдений также связано с меньшим психическим и физическим напряжением. Результаты моментных наблюдений не станут менее достоверными, если наблюдения будут прерваны, а затем продолжены через несколько часов или смен. Как показывает опыт, при моментных наблюдениях затраты времени наблюдателей в 5-10 раз меньше, чем при непосредственных замерах времени.

Самофотография рабочего дня проводится самим работником. Целью такого наблюдения является выявление потерь рабочего времени не по вине работника.

Фотографию времени использования оборудования проводят теми же методами, что и фотографию рабочего дня работников. Ее целью является выявление резервов времени для улучшения использования оборудования, установления норм его производительности и обслуживания.

Хронометраж служит для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операций, фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении рабочей смены или ее части, фотохронометраж применяется для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции.

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме

1. Какие элементы включает в себя рабочее время исполнителя?
2. Из каких групп затрат рабочего времени состоит время перерывов?
3. Что представляет собой рабочее время?
4. Какие виды измерения рабочего времени вы знаете?
5. Что представляет собой подготовительно-заключительное время, оперативное времени и время обслуживания рабочего места?
6. Когда используется подготовительно-заключительное время?
7. В течение какого вида *времени* выполняются действия, необходимые для осуществления основной работы?
8. В каком случае можно говорить о времени работы, не предусмотренным производственным заданием?
9. Какие показатели нормы времени Вы знаете?
10. Какой показатель является обратно пропорциональным норме времени?
11. По какой формуле рассчитывается норма обслуживания?
12. Какие задачи решает исследование затрат рабочего времени?
13. Какие методы используются для исследования затрат рабочего времени?
14. Что представляет собой хронометраж рабочего времени?
15. В каком случае лучше использовать фотографию рабочего времени? Почему?
16. Кем проводится самофотография рабочего дня?
17. Какие выделяют особенности проведения групповой (бригадной) фотографии рабочего времени?
18. Почему метод моментных наблюдений имеет ряд существенных преимуществ перед методом непосредственных замеров времени?

Задание 1

Фотография рабочего времени исполнителя

Дата наблюдения: 20 марта 2009 г.

Начало наблюдения: 8 ч. 30 мин.

Конец наблюдения: 17 ч. 30 мин.

Работа: обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж. Условия работы: нормальные.

Менеджер по продажам: Новгородцев А. А.

Возраст: 28 лет.

Стаж работы: 4 года. Стаж по данной работе: 2 года.

Таблица – Фотография рабочего времени менеджера по продажам коммерческой фирмы⁴²

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время в часах и минутах	Продолжительность, минут	Индекс
1	Приход на рабочее место	8:35	5	
2	Подготовка рабочего места	8:40	5	
3	Обслуживание клиента	9:00	20	
4	Получение и ознакомление с электронной почтой	9:30	30	
5	Получение из бухгалтерии списка оплаченных счетов, ознакомление с ним	9:45	15	
6	Проверка наличия оплаченных товаров на складе	10:05	20	
7	Обслуживание клиента	10:15	10	
8	Уход по личным надобностям	10:20	5	
9	Составление заказа поставщикам	10:45	25	
10	Обслуживание клиентов	12:00	75	
11	Обсуждение заказа с поставщиками по телефону	12:05	5	
12	Обслуживание клиентов	13:30	85	
13	Обед	14:30	60	
14	Обслуживание клиентов	16:30	120	
15	Уход по личным надобностям	16:35	5	
16	Отдых	16:40	5	
17	Разговор с сослуживцем на личную тему	16:57	17	
18	Обслуживание клиентов	17:15	18	
19	Составление плана на следующий день	17:25	10	
20	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:28	3	
21	Уход с работы	17:30	2	

⁴² Е.А. Савельева. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». - М.: Издательство МАРТИТ, 2012. С. 63.

Определить: Подготовительно-заключительное (ПЗ), оперативное (ОП) время, время перерывов на отдых и личные надобности (ОЛН), нарушения трудовой дисциплины (НТД).

Задание 2

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки на 7-часовую смену, если время основной работы, выполняемой вручную, составляет 15 мин. на операцию, время вспомогательной работы – 10 мин., норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места – 10% к оперативному времени, подготовительно-заключительное время – 5 мин.

Расчеты необходимо сделать в следующей последовательности:

- 1) определить оперативное время,
- 2) определить норму штучного времени,
- 3) рассчитать норму штучно-калькуляционного времени,
- 4) определить норму выработки на восьмичасовую смену.

Тема 7 Нормирование труда различных групп работников организации

7.1 Нормирование труда рабочих-повременщиков

Нормирование труда рабочих-повременщиков может осуществляться путем разработки нормированных заданий, которые предусматривают собой состав и последовательность выполнения работ, а также их объем. При этом объем работы могут быть выражены в трудовых (нормо-часах) или натуральных (штуки, тонны и т.д.) показателях.

Нормированное задание — это установленный объем работы, который работник или группа работников (в частности, бригада) обязаны выполнять за рабочую смену, рабочий месяц (соответственно-сменное и месячное нормированное задание) или в иную единицу рабочего времени на повременно оплачиваемых работах.

Нормированные задания разнообразны, однако принципы их определения одинаковы. Они разрабатываются на основе действующих норм затрат труда и могут содержать индивидуальные и коллективные затраты труда, устанавливаемые с учетом заданий по повышению производительности труда и экономии материальных ресурсов. Эти задания устанавливаются исходя из имеющихся на каждом рабочем месте возможностей. Поэтому нормированные задания в отличие от норм затрат труда могут устанавливаться только для конкретного рабочего места и с учетом только ему присущих особенностей и возможностей мобилизации внутрипроизводственных резервов повышения эффективности труда.

Применение нормированных заданий в сочетании с системой стимулирования труда за результаты их выполнения могут выступать в качестве основы улучшения организации и учета труда, эффективности производства.

В нормированных заданиях указываются состав и объем работ, зона обслуживания, регламент выполнения заданий исходя из технически обоснованных норм и нормативов трудовых затрат.

В зависимости от характера выполняемых работ различается два вида заданий:

- нормированное задание на выполнение стабильных работ, объем и состав которых может быть заранее определен;
- нормированное задание на выполнение нестабильных работ, то есть работ, объем и состав которых не может быть заранее определен (к примеру, для рабочих, занятых наладкой, ремонтом и техническим обслуживанием оборудования и сооружений).

Задания могут составляться на квартал, месяц, неделю, сутки и смену. Выдаются задания перед началом выполнения работ. Контроль за выполнением нормированных заданий осуществляется путем учета объема и качества выполненных работ, фактически отработанного времени.

Нормированные задания следует отличать от применяемых на практике производственных заданий, устанавливаемых рабочим-сдельщикам дополнительно к нормам выработки. Производственные задания не являются нормами труда, а служат в качестве показателей нормирования и учитываются обычно при премировании.

Нормированные задания по возможности следует выдавать также при совмещении профессий (должностей), а также при совместительстве.

7.2 Нормирование труда рабочих-сдельщиков

При нормировании труда рабочих-сдельщиков используются сдельные расценки — размер оплаты за выработку единицы продукции (изделия) или за выполнение определенной операции при сдельной оплате труда.

Сдельная расценка определяется путем деления часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую (дневную) норму выработки. Кроме того, сдельная расценка может быть определена также путем умножения часовой или дневной тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, на установленную норму времени в часах или днях.

При коллективной сдельной оплате труда применяются как индивидуальные (пооперационные), так и коллективные расценки. Индивидуальные расценки рассчитываются в том же порядке, что и сдельные расценки при индивидуальной оплате. Коллективные же сдельные расценки рассчитываются исходя из пооперационных либо комплексных (агрегатных) норм выработки. Коллективные сдельные расценки определяются путем деления общей суммы тарифных ставок всех членов бригады на норму выработки продукции.

Все дополнительные работы, не входящие в комплексную норму, и следовательно, не учтенные коллективной сдельной расценкой, оплачиваются бригаде отдельно по тем нормам и расценкам, которые установлены на эти работы.

7.3 Методы расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов

В настоящее время на предприятиях используется система норм труда, отражающая различные стороны трудовой деятельности. Основными видами норм труда по своему функциональному назначению являются:

- 1) нормы времени,
- 2) выработки,
- 3) обслуживания,
- 4) численности,
- 5) управляемости,

б) нормированные задания⁴³.

1. Норма времени ($H_{вр}$) - это рабочее время, установленное для выполнения единицы работы определенной группой работников (бригадой, звеном) с учетом ее квалификационной структуры и при данных технических условиях. Нормы времени измеряются в человеко-минутах, человеко-часах.

где $H_{вр}$ - норма времени;

$T_{п.з}$ - время подготовительно-заключительной работы;

$T_{оп}$ - время оперативное;

$T_{о.р.м}$ - время на обслуживание рабочего места;

$T_{от.л}$ - время перерывов на отдых и личные надобности;

$T_{п.т}$ - время перерывов, предусмотренных технологией.

2. Норма выработки ($H_{в}$) - это регламентированный объем работы или количество единиц продукции, устанавливаемых для выполнения или изготовления в единицу времени одним работником или определенной группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях. Рассчитывается как частное от деления фонда времени на норму времени и измеряется в натуральных единицах, являясь величиной, обратно пропорциональной норме времени.

где $H_{выр}$ - норма выработки;

$F_{вр}$ - фонд времени;

$H_{вр}$ - норма времени.

Норму выработки так же можно найти по следующим формулам:

$$H_{выр} = \frac{1}{H_{вр}} = \frac{T_{см}}{H_{вр}} \quad 44$$

В качестве обобщенного варианта нормы выработки принято рассматривать так называемой нормированное задание. Нормированное задание – это объем работы (в натуральных единицах, единицах трудовых затрат или в стоимостном выражении), предназначенный для выполнения работником (бригадой) за данный промежуток времени.

3. Норма обслуживания ($H_{обс}$) - количество производственных объектов (единиц оборудования), которое работник или группа работников обязаны обслужить за установленное время в определенных организационно-технических условиях. Эти нормы применяются не только для вспомогательных рабочих (наладчиков, кладовщиков и т.д.), но и для основных (при установлении количества станков, обслуживаемых одним ткачом, и т.д.). Нормы обслуживания - это нормы трудовой деятельности, работы по обеспечению рабочего состояния производственных объектов:

⁴³ Нормирование труда http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda

⁴⁴ Там же.

где N_o - норма обслуживания;

$N_{в.о}$ - норма времени обслуживания⁴⁵.

Функция норм обслуживания в основном состоит в упорядочении организационной структуры трудового процесса. Разновидность норм обслуживания для руководящих работников - нормы управляемости, под которыми понимается численность работников и административных подразделений, управление которыми в определенных организационно-технических условиях возлагается на одного руководителя при его соответствующей квалификации. Нормы управляемости - это и есть нормы труда по управлению работой определенного количества работников.

4. Норма численности ($N_{ч}$) - количество работников определенного профессионального состава, необходимое для выполнения конкретных, производственных, управленческих функций или объема работ:

$$N_{PC} = \frac{Q}{N_{обс} \cdot N_{см}},^{46}$$

где Q - объем выпуска продукции в натуральных измерителях;

$N_{обс}$ - норма обслуживания в смену,

$N_{см}$ - количество смен.

5. Нормированное задание - установленные состав и объем работ, которые должны быть выполнены одним или группой работников за определенный период времени (смену, месяц). Нормированное задание, как и норма выработки, определяет необходимый результат деятельности работников. Его отличие в том, что нормированное задание может устанавливаться не только в натуральных единицах, но и в нормо-часах, нормо-рублях.

Нормы сложности труда (выполняемых работ) определяют необходимую квалификацию исполнителей. Нормы оплаты труда определяются исходя из норм сложности (разряда) работы в единицу времени, т.е. тарифной ставкой. На основе тарифной ставки и нормы трудоемкости операции (единицы работы) устанавливается норма тарифной заработной платы работ (расценка):

где Z - расценка, руб./шт.;

C - тарифная ставка (руб.);

$N_{вр}$ - норма трудоемкости операции (мин)⁴⁷.

5. Срок выполнения аккордного задания рассчитывается по формуле:

$$T = KНВ / (Трд * Kвып),$$

где $KНВ$ - комплексная норма времени;

⁴⁵ Нормирование труда. http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda

⁴⁶ Норма выработки. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/114623/>

⁴⁷ Там же.

Трд – продолжительность рабочего дня;
Квып – коэффициент выполнения норм выработки.

7.4 Особенности нормирования труда управленческого персонала

Особенностью процессов управления производством является то, что на их основе осуществляется технико-технологическая, организационная, финансовая подготовка производства, совершенствуются методы работы, организуется стимулирование труда, осуществляется управленческая деятельность и т.д. Эту деятельность осуществляет управленческий персонал, включающий руководителей, специалистов и служащих, который создает условия для производительной работы рабочих.

Применительно к управленческому персоналу нормирование заключается в установлении меры затрат труда на выполнение заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника на выполнение единицы работы, либо через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции управления.

Для нормирования труда управленческого персонала можно использовать три метода: аналитически-расчетный, аналитически-исследовательский и суммарный⁴⁸. Аналитически-расчетный метод установления норм для управленцев требует использования заранее разработанных нормативных материалов, выражающих нормативные зависимости времени или численности от влияющих факторов. Аналитически-исследовательский метод установления норм основан на непосредственном изучении затрат времени управленцев на конкретном предприятии и позволяет учесть все особенности работы, но необходимы трудоемкие исследования. Суммарный метод установления норм предполагает их определение на основе опыта человека, устанавливающего нормы, либо по учтенным данным на ранее выполненные работы, либо по суммарным наблюдениям за работой без выделения ее элементов. Каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки, но к научным относятся только аналитически-расчетный и аналитически-исследовательский методы.

Аналитически-расчетный метод дифференцируется по видам используемых нормативных материалов.

1. *Нормативы численности* – регламентированная численность работников, необходимая для качественного выполнения той или иной функции управления в определенных организационно-технических условиях. Это основной вид трудовых нормативов для управленческого персонала. Они позволяют определить необходимую численность: по предприятию в целом, по каждой функции управления, по заводу/управлению и в цехах, в подразделениях управления цеха, по отдельным должностям.

⁴⁸ Нормирование труда на процессах управления производством.
<http://motivtruda.ru/Normirovanie-truda-upravlenija-proizvodstvom.htm>

Норматив численности выражает форму нормативной зависимости численности от влияющих факторов. Факторы и степень их влияния на численность определяются корреляционным анализом с помощью ЭВМ. В качестве таких факторов могут выступать: численность промышленно-производственного персонала предприятия, численность основных рабочих, численность рабочих-сдельщиков, стоимость основных производственных фондов, стоимость активной части основных производственных фондов, годовая выработка продукции, количество структурных подразделений на предприятии, средний разряд работ и рабочих и т.д.

Каждая отрасль экономики в силу своих специфических особенностей производства и управления имеет свой набор факторов, имеющих свою степень влияния на численность управленцев в данной отрасли. Поэтому набор формул нормативной зависимости численности от влияющих факторов широк.

2. *Норматив централизации работ* – это регламентированное отношение численности работников на одном из уровней управления к общей численности управленческого персонала по функциям управления или в целом по предприятию в определенных организационно-технических условиях. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет процентное соотношение численности управленцев по уровням управления.

3. *Норматив числа подчиненных или норматив управляемости* – это регламентированная численность управляемых работников (подразделений), которыми в определенных организационно-технических условиях должен управлять один руководитель. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет численность линейных руководителей.

4. *Норматив обслуживания* – это регламентированная численность обслуживаемых работников, которых в определенных организационно-технических условиях должен обслуживать один работник. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и определяет число работников, который должен обслуживать один специалист или служащий.

5. *Норматив соотношений численности управленческого персонала* – это регламентированная величина соотношений численности различных категорий управленцев, обеспечивающая наилучшее использование работников в соответствии с уровнем их квалификации. Норматив устанавливается в виде формулы нормативной зависимости и используется для регулирования численности работников по должностным группам (руководители и специалисты, специалисты и служащие), внутри должностных групп (инженеры и техники, ведущие специалисты, старшие специалисты и специалисты) и т.д.

6. *Норматив времени* – это регламентированные затраты времени на выполнение единицы вида работы или ее элемента в определенных организационно-технических условиях. Обычно норматив времени разрабатываются по двум уровням проектирования процессов труда – работам и операциям, входящим в состав работ. Норматив времени устанавливается

либо в виде формулы нормативной зависимости времени от влияющих факторов, либо в виде табличных числовых значений затрат оперативного времени на выполнение операции или работы⁴⁹.

На основе нормативов можно установить конкретные нормы для предприятия. Но это произойдет в том случае, когда факторы примут конкретные числовые значения, характерные для данного предприятия. При этих условиях норматив превращается в норму трудозатрат. А норма труда всегда конкретна и регламентирует затраты времени или численности для вполне определенных конкретных рабочих мест или подразделений при рациональных организационно-технических условиях.

7.5 Основные виды норм труда для управленческого персонала

Основные виды норм труда для управленческого персонала следующие:

1. *Норма численности* – это регламентированная численность группы работников, необходимая для полного и качественного выполнения закрепленных за ней работ в конкретных рациональных организационно-технических условиях.

Устанавливаться норма численности может либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов численности, нормативов трудоемкости (времени), нормативов централизации работ, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму численности можно определить по формуле:

$$N_{ч} = T \cdot \Phi_{(1)},$$

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

T – трудоемкость работ;

$\Phi_{(1)}$ – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде.

Норма численности при обслуживании одним работником нескольких единиц оборудования рассчитывается по формуле:

а) в смену:

$$N_{чсм} = M \cdot N_{обсл},$$

где M – количество единиц обслуживаемого оборудования;

$N_{обсл}$ – норма обслуживания;

б) на сутки:

$$N_{чсут} = M \cdot K_{см} \cdot N_{обсл}$$

$K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования (число смены работы в течение суток);

в) плановая (списочная):

$$N_{чсп} = \frac{F_n}{F_r},$$

где F_n и F_r – номинальный и реальный фонд рабочего времени на одного работника в год по плану.

2. *Норма централизации работ* – регламентированное соотношение численности централизованной части управленческого персонала ко всей его

⁴⁹ Нормирование труда: понятие, виды, законодательное регулирование.
http://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/

численности в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается аналитически-расчетным методом на основе нормативов централизации работ.

3. *Норма соотношений численности* – регламентированная величина соотношений численности различных категорий и должностных лиц управленческого персонала в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов соотношений численности, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени.

4. *Норма числа подчиненных или норма управляемости* – регламентированная численность подчиненных работников (или подразделений), которые должны быть в подчинении у одного руководителя в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов управляемости, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму управляемости можно определить по формуле:

$$N_u = \frac{Ч \cdot \Phi_{(1)} \cdot T_{ф.у.}}{T_{ф.о.}}$$

где N_u – нормы управляемости;

$Ч$ – численность работников предприятия, подразделения;

$\Phi_{(1)}$ – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде;

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

5. *Норма обслуживания* – регламентированное количество работников, которых должен обслужить один работник (специалист или служащий) в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается либо аналитически-расчетным методом с применением нормативов времени обслуживания, либо аналитически-исследовательским методом с построением балансов затрат рабочего времени. Норму обслуживания можно определить по двум формулам:

$$a) N_o = Ч \cdot \Phi_{(1)} \cdot T_{ф.о.}$$

где N_o – норма обслуживания;

$Ч$ – численность работников предприятия, подразделения;

$\Phi_{(1)}$ – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде;

$T_{ф.о.}$ – трудоемкость работ по функциями обслуживания.

$$b) N_{обсл} = \frac{T_{см}}{N_{вр.обсл}}$$

где $T_{см}$ – продолжительность смены,

$N_{вр.обсл.}$ – норма времени обслуживания.

Как разновидность норм обслуживания для руководящих работников могут рассматриваться так называемые нормы управляемости.

6. *Норма времени* – это необходимые затраты времени на выполнение единицы работы в конкретных организационно-технических условиях. Норма устанавливается аналитически-расчетным методом с применением нормативов

оперативного времени на единицу работы и аналитически-исследовательским методом с применением данных самофотографий рабочего времени, фотографий рабочего времени и хронометражей. Норму времени определяют по формуле:

$$N_{вр} = T_{оп} + K_d,$$

где $N_{вр}$ – норма времени;

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

K_d – дополнительные затраты времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности.

7. *Нормированное задание* – это совокупность работ, которая должна быть выполнена одним работником или группой работников за установленный период времени в конкретных организационно-технических условиях. Нормированное задание определяется расчетным способом при условии предварительного определения норм времени на предстоящие работы. Его можно определить по формуле:

$$N_z = \sum N_{вр_i} \cdot P_i \cdot F,$$

где N_z – нормированное задание;

$N_{вр_i}$ – норма времени на i -тую работу в планируемом периоде;

P_i – программа или количество работ i -го работника в планируемом периоде;

F – фонд рабочего времени одного работника или группы работников в планируемом периоде;

n – количество видов работ в планируемом периоде.

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме

1. Как осуществляется нормирование труда рабочих-повременщиков?
2. Что представляет собой нормированное задание?
3. В каких случаях используются сдельные расценки?
4. Как рассчитывается норма времени?
5. Какой показатель является разновидностью норм обслуживания для руководящих работников?
6. Какие различают особенности нормирования труда управленческого персонала?
7. Какие методы используют для нормирования труда управленческого персонала?
8. Какие нормативные материалы используют при аналитическо-расчетном методе исследования?
9. Какие основные виды норм труда для управленческого персонала?
10. Какие виды норм труда численности работников?

Задание 1

Рассчитать комплексную норму времени и аккордное задание для бригады численностью в 10 чел. при следующих объемах работ и пооперационных нормах времени. Продолжительность рабочего дня – 8 часов. Плановый процент выполнения норм выработки – 110. Срок выполнения задания определить в рабочих днях.

Исходные данные:

Операция	Единица измерения	Объем работ	Норма времени на единицу, чел.-час.
Подготовка рабочего места	чел.-час.	10	1,00
Разгрузка материалов и комплектующих изделий вручную	т	150	0,59
Подготовка металлоконструкций к монтажу	т	140	0,95
Монтаж металлоконструкций	т	140	2,40
Электродуговая сварка	пог. м	1500	0,25
Окраска металлоконструкций	кв. м	20	0,35
Уборка приспособлений и отходов	чел.-час.	6	1,00

Расчет комплексной нормы производится в форме таблицы-калькуляции:

Операция	Единица измерения	Объем работ	Норма времени на единицу, чел.-час.	Норма времени на конечный измеритель, чел.-час.
Подготовка рабочего места	чел.-час.	10	1,00	
Разгрузка материалов и комплектующих изделий вручную	т	150	0,59	
Подготовка металлоконструкций к монтажу	т	140	0,95	
Монтаж металлоконструкций	т	140	2,40	
Электродуговая сварка	пог. м	1500	0,25	
Окраска металлоконструкций	кв. м	20	0,35	
Уборка приспособлений и отходов	чел.-час.	6	1,00	
Итого				

Задание 2

Рассчитать норму нагрузки (по численности рабочих-сдельщиков) для нормировщика производственных цехов, если общая трудоемкость функции нормирования составляет 1040 чел.-часов, численность рабочих-сдельщиков – 1200 чел., фонд рабочего времени за месяц – 173 часов. По норме нагрузки определить необходимую численность нормировщиков.

Задание 3

Средняя норма обслуживания одного электрослесаря составляет 36 станков в смену. Определить численность электрослесарей на первую смену и на сутки, используя норму численности, если коэффициент сменности равен 2, а число станков в цехе – 305.

Задание 4

Норма обслуживания наладчика автоматического оборудования – 14 единиц в смену. Определить плановую среднесписочную численность наладчиков на предприятии с работой в две смены, номинальным фондом рабочего времени - 262 смены, реальным – 250 смен в год. Число единиц обслуживаемого оборудования – 360 единиц.

Задание 5

На предприятии «N» работает 150 рабочих. Сколько мастеров нужно принять на работу для управления этим количеством работников?

Задание 6

Рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Условия задачи представлены в виде таблицы.

Виды работ	Время выполнения операций, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,05	50
Контроль процесса	0,1	100
Выгрузка агрегата	0,04	50
Количество агрегатов, шт.		7
Коэффициент загрузки		1,3
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, ч		6
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, ч		1,5

Задание 7

Имеется 8 наблюдений использования затрат рабочего времени в магазине:

а) Продажа хлеба: 2, 3, 3, 2, 1, 3, 3, 1 мин.

б) Продажа сахара (вразвес): 3, 5, 4, 6, 4, 3, 5, 6 мин.

в) Продажа печенья: 3, 2, 3, 3,4, 3, 3,2 мин.

Нормативный коэффициент устойчивости хронорядов 1,5. Нормативы: ОТЛ - 5%, ОРМ - 8% от ОП Тпз = 10 мин. за смену, определить сменную норму выработки.

Задание 8

Рассчитать норму выработки на 8-часовую смену в тоннах на перевозку грузовым автомобилем при следующих условиях. Расстояние 100 км. Скорость с грузом 50 км/час., порожняком 60 км/час. Норматив на погрузку 15, разгрузку 20 мин. за рейс. Грузоподъемность автомобиля 6 т. Коэффициент использования грузоподъемности 0,9. Сумма нормативных значений $T_{пз}$, $T_{орм}$, $T_{отл}$ составляют 35 мин. за смену.

Задание 9

Определить норму обслуживания, продолжительность цикла обслуживания нескольких рабочих мест, коэффициент занятости фасовщика за цикл многостаночного обслуживания. Определить сменную норму выработки фасовщика-многостаночника. Исходные данные: $T_c = 20$ мин., $T_z = 9$ мин., затраты времени на обслуживание рабочего места и ОТЛ составляют 7% от времени смены.

Задание 10

Построить график многостаночного обслуживания при условии:

1 станок $T_c = 12$ мин., $T_z = 6$ мин.

2 станок $T_c = 8$ мин., $T_z = 4$ мин.

3 станок $T_c = 8$ мин., $T_z = 2$ мин.

Определить коэффициент занятости рабочего-многостаночника.

Задание 11

Рассчитать норму выработки погрузчика за 8-часовую смену и норму времени на разработку 100 м^3 грунта в массиве, если $T_{пз} = 20$ мин., $T_{орм} = 10$ мин., $T_{отл} = 15$ мин. за смену, оперативное время на один цикл работы 3 мин., емкость погрузчика 2 м^3 . Коэффициент наполнения погрузчика 0,9.

Задание 12

Норма оперативного времени на изготовление единицы продукции 40 минут. Норма времени на обслуживание рабочего места 5 % от оперативного, норма времени на отдых 4% от оперативного. Фонд рабочего времени за смену 420 минут, норма подготовительно-заключительного времени на партию изделий из 10 штук 70 минут.

Определить: 1) норму времени на единицу продукции;

2) норму выработки продукции за смену;

3) норму выработки продукции за час⁵⁰.

⁵⁰ Минченко Л.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Метод. указания к практическим занятиям, самостоятельной работе и выполнению домашних заданий для студентов спец. 080502 и направления 080503. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. С 16.

Задание 13

Объем выпускаемой заводом продукции до изменения и после изменения структуры (ликвидации цеха № 4) остается одинаковым – 2000 тыс. руб. Общее число работающих на предприятии – 300 человек, в том числе в цехе № 4 - 50 человек.

Определить показатели выработки продукции до, и после ликвидации литейного цеха.

Задание 14

За смену рабочему установлено сделать 20 втулок, 15 валиков и 25 болтов, норма времени на обработку одной детали составляет: втулки 0,1 нормо-часа, валика 0,2 нормо-часа, болта 0,12 нормо-часа. Фактически за 7 часов смены изготовлено 22 втулки, 21 валик, 30 болтов.

Определить фактический и плановый процент выполнения норм на рабочем месте.

Задание 15

В бригаде работает 5 человек. За рабочий день 1 рабочий выполнил норму на 115%, второй - на 125%, третий – на 96%, пятый - 105%.

Определить средний процент выполнения норм.

Задание 16

При одновременной фасовке бригадой товаров оперативное время $T_{оп} = 10$ мин. Бригада обслуживает 2 единицы оборудования. С единицы оборудования за 1 цикл обработки выпускается продукция в количестве 5 ед. Определить сменную норму выработки при $T_{см} = 480$ мин., $T_{орм} = 15$, $T_{отл} = 10$ мин., $T_{нп} = 8$, $T_{пз} = 20$ мин. за смену.

Задание 17

По методу моментных наблюдений учтено следующее количество моментов: ОП = 700, ПЗ = 28, ОРМ = 50, ОТЛ = 80, ПОТ = 90, НТД = 52 момента. Рассчитать фактический и нормативный баланс рабочего дня на 8-часовую смену (в минутах). Нормативы следующие: $T_{пз} = 10$ мин./смену, $ОТЛ = 5\%$, $ОРМ = 8\%$ от оперативной работы.

Задание 18

Определить оптимальную норму обслуживания станков-дублеров. $T_c = 28,87$ мин., $T_z = 6,69$ мин. Необходимое число действующих станков 3,2. Нормативное значение коэффициента занятости рабочего 0,88. Построить график многостаночного обслуживания.

Тема 8. Анализ качества норм в организации

8.1 Способы анализа качества норм в организации

Организация нормирования труда предусматривает не только применение технически обоснованных норм, но и постоянный контроль за их соответствием организационно-техническим условиям производства. Анализ качества норм ведется с помощью статистических и отчетных данных, а также на основе научно-технического инструментария.

Первый способ служит для оценки общего состояния нормирования труда (по профессиям и разрядам рабочих) на предприятии с использованием для этого таких показателей, как удельный вес технически обоснованных норм, в том числе рассчитанных на основе межотраслевых и отраслевых нормативов, средний процент выполнения норм и распределение рабочих по уровню выполнения норм.

Второй способ анализа качества норм основывается на инструментальном исследовании трудового процесса и организационно-технических условий производства.

8.2 Показатели степени напряженности норм

Основным критерием качества норм выступает степень их напряженности, показатель, который является отношением времени, необходимого для выполнения работы при данных организационно-технических условиях, к фактически установленной норме. При этом определяются:

- средняя напряженность норм на предприятии и величина отклонения этого показателя от его отраслевого уровня;
- степень различия напряженности норм по цехам, участкам, рабочим местам и видам работ.

С этой целью можно использовать коэффициент напряженности норм: чем ближе этот коэффициент к единице, тем выше качество нормирования.

Коэффициент напряженности норм рабочих-сдельщиков выражается следующим отношением:

—

где T_n - время, необходимое для выполнения работы, которое определяется аналитически - исследовательским методом или на основе расчета по нормативам; N_f - фактическая норма времени⁵¹

У рабочих с повременной оплатой труда, которым устанавливаются нормированные задания, коэффициент напряженности норм определяется так же, как и у рабочих-сдельщиков. При применении же норм обслуживания он рассчитывается по формуле:

⁵¹ Оценка уровня и напряженности норм труда. <http://eclib.net/1/26.html>

где N_n - среднее количество единиц оборудования (рабочих мест и т.д.), подлежащих обслуживанию по нормативам; N_f - среднее фактическое количество единиц оборудования (рабочих мест и т.д.), обслуживаемых рабочими.

При $N_f < N_n$ коэффициент $K_{нп}$ принимается равным единице.

Общий коэффициент напряженности норм для рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков определяется по формуле:

$$\frac{I_1 + I_2}{I_1 \cdot I_2},$$

где I_1 и I_2 - удельный вес соответственно рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков в общей численности рабочих, труд которых нормируется, %.

Качество нормирования труда можно также оценить с помощью коэффициента качества нормирования труда ($K_{кт}$), рассчитанного по формуле:

$$\frac{K_{кнс} \cdot K_{кип}}{K_{кнс} + K_{кип}},$$

где $K_{кнс}$ и $K_{кип}$ - коэффициенты качества нормирования труда соответственно рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков;

$Ч_{нс}$ и $Ч_{ип}$ - численность соответственно рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков, труд которых нормируется по межотраслевым и отраслевым нормам и нормативам или по местным более прогрессивным технически обоснованным нормам;

$Чс$ и $Чп$ - общая численность соответственно рабочих-сдельщиков и рабочих-повременщиков.

Нормирование труда тесно связано с производительностью. Для рабочих-сдельщиков эта связь может быть выражена как:

$$\frac{P}{N_v} = K \cdot T \cdot N_{вр}$$

где P - производительность труда (выработка продукции, объем выполненных работ в единицу времени) в принятых единицах измерения;

N_v - норма выработки в единицу времени в принятых единицах измерения;

K - коэффициент выполнения установленных норм труда;

T - время, затраченное на выполнение работы, ч, мин;

$N_{вр}$ - норма времени на выполнение единицы работы, ч, мин.

Производительность труда рабочих-сдельщиков прямо пропорциональна величине установленной нормы выработки и обратно пропорциональна величине нормы времени.

Связь нормированного задания рабочего-повременщика с производительностью его труда можно представить следующей формулой:

где Z_n - нормированное задание в принятых единицах измерения;

K - коэффициент выполнения нормированного задания.

Производительность труда рабочих, выполняющих функции по обслуживанию оборудования, рабочих мест и другие подобные работы, прямо пропорциональна нормам обслуживания:

где $N_{об}$ - установленная норма обслуживания оборудования, зоны работы, производственных площадей, рабочих мест, штуки, квадратные метры и т.д.;

K - коэффициент выполнения установленных норм⁵².

Непременным условием достижения высокой производительности труда является соответствие норм трудовых затрат организационно-техническому уровню производства.

Влияние нормирования на повышение производительности труда проявляется в улучшении использования рабочего времени и совершенствовании структуры его затрат, определяющих величину норм. На затратах рабочего времени сказываются различные производственные факторы, в том числе эффективность использования техники, состояние организации производства и труда. Расчет норм труда должен базироваться на эффективном сочетании всех этих факторов, их оптимальности, т.е. осуществляться с учетом наиболее полного использования рабочего времени.

8.3 Анализ структуры использованного рабочего времени с целью сокращения затрат на изготовление продукции

Анализ структуры использования рабочего времени принятыми в нормировании методами позволяет определять пути сокращения его затрат на изготовление продукции (выполнение работ).

Производительным, как известно, считается оперативное время, которое рабочий затрачивает на изменение формы, размеров, свойств или положения в пространстве предмета труда и на выполнение вспомогательных действий, необходимых для этих изменений. Поэтому при совершенствовании организации производства и труда, а также при проектировании норм следует всемерно стремиться к увеличению удельного веса оперативного времени в общих затратах времени на выполнение производственного задания.

Возможное повышение производительности труда определяется по формуле:

где Π - прирост производительности труда, %;

$T_{опу}$ - удельный вес оперативного времени в уплотненном (проектируемом) балансе рабочего времени, %;

$T_{опф}$ - удельный вес оперативного времени в фактическом балансе рабочего времени, %.⁵³

Увеличение удельного веса оперативного времени достигается, прежде всего, за счет осуществления организационно-технических мероприятий в целях устранения непроизводительных затрат, т.е. времени на выполнение

⁵²

Методы

нормирования

труда.

http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/ORG_TR_PER/M_7/7.htm

⁵³ Там же.

работ, не предусмотренных производственным заданием и установленными нормами, а также нерегламентированных перерывов в работе из-за нарушения технологии производства, производственной и трудовой дисциплины.

Регламентированные перерывы, учитываемые в нормах, могут быть сокращены до необходимого минимума путем совершенствования технологических процессов организации производства и труда, что также позволяет повысить удельный вес оперативного времени и соответственно поднять производительность труда.

Однако рост производительности труда достигается не только за счет сокращения непроизводительных затрат рабочего времени, но и в результате уменьшения величины оперативного времени, в частности за счет внедрения новой техники. Чем выше мощность оборудования и интенсивнее технологический процесс, тем меньше требуется времени на обработку детали и меньше величина основного времени. Поэтому нормы, рассчитанные с учетом наиболее эффективного использования оборудования, способствуют росту производительности труда обслуживающих его рабочих.

По мере внедрения более совершенной техники и технологии увеличивается доля машинного времени, а у обслуживающих оборудование рабочих высвобождается время, которое можно использовать для расширения зоны обслуживания.

8.4 Методы расчета необходимой численности и установления норм труда

Существует несколько методов расчета необходимой численности и установления нормативов труда.

1. Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса может быть использован только применительно к работникам с повременной оплатой труда, и только к тем видам деятельности, где может быть измерен результат.

Расчет количества необходимых работников производится по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_n}{T_{пол}} K_{яс} ,$$

где $Ч$ – численность работников; T_n – время, необходимое для выполнения производственной программы; $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного рабочего; $K_{яс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Производственная программа – это запланированное количество изделий, которое должно изготовить предприятие (подразделение, работник) за определенный период времени (год, квартал, месяц). Производственная

программа составляется на крупных производственных предприятиях, где хорошо развито планирование⁵⁴.

2. Метод, основанный на использовании формулы Резенкранца.

В рамках представленного выше метода может быть рассчитана потребность в управленческих кадрах, т. е. можно рассчитывать количество руководителей, необходимых предприятию.

Для этого используется формула Резенкранца:

$$Ч_a = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \cdot K_{н.р.в} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{н.р.в}}{K_{ф.р.в}},$$

где n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

t_i — время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го организационно-управленческого вида работ;

T — рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

t_p — время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах;

$K_{н.р.в}$ — коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{ф.р.в}$ — коэффициент фактического распределения времени.

Коэффициент необходимого распределения времени $K_{нрв}$ рассчитывается по формуле

$$K_{нрв} = K_{др} K_o K_{яс},^{55}$$

где $K_{др}$ — коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени (как правило, он находится в пределах от 1,2 до 1,4); K_o — коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, он устанавливается на уровне 1,12); $K_{яс}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени $K_{фрв}$ рассчитывается по формуле:

где $Ч_f$ — фактическая численность руководителей на данном предприятии.

3. Метод расчета по нормам обслуживания. Этот метод может быть применен на предприятиях с развитой системой планирования, где производится нормирование работ, составляется «Баланс рабочего времени» и

⁵⁴ Методы расчета потребности в персонале. <http://hr-portal.ru/varticle/metody-rascheta-potrebnosti-v-personale>

⁵⁵ Там же.

т. д. Он позволяет рассчитать численность работников, чья деятельность не содержит творческих функций и может быть количественно измерена.

Расчет численности ведется по формуле:

$$\text{---} ,$$

где $Ч_a$ – число обслуживаемых агрегатов (станков, машин); K_3 – коэффициент загрузки; H_o – норма обслуживания; $K_{яс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

4. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Этот метод планирования количественной потребности в персонале является частным случаем предыдущего метода. К примеру, если необходимо будет подсчитать численность персонала исходя из количества рабочих мест, то, преобразовав формулу, получим:

$$Ч = \text{Число раб. мест} \times \text{Загрузка раб. места (чел.)} \times K_{яс}.$$

Преобразовав формулу из метода расчета по нормам обслуживания, можно определить норматив численности H_q :

$$H_q = \text{Объем работы} / \text{Норма обслуживания}.$$

С помощью этой формулы можно подсчитать не только число рабочих, но и число необходимых руководителей. Только для этого следует заменить норму обслуживания нормой управляемости (это частный случай нормы обслуживания). Для руководителей нижнего уровня управления норма управляемости равна 12–15 человек. Для руководителей высшего уровня норма управляемости равна 3–5 человек, для руководителей среднего уровня 8–10 человек.

5. Метод экстраполяции. Суть метода состоит в перенесении сегодняшних тенденций в будущее. Недостатком этого метода является то, что он рассчитан на стабильно работающее предприятие, сохраняющее свою структуру из года в год. А так как это практически невозможно, поэтому многие компании используют метод скорректированной экстраполяции, позволяющий учесть изменение некоторых показателей.

Согласно этому методу необходимо:

1) выявить основные пропорции:

- время, затраченное на обслуживание станка, машины;
- время, затраченное 1 рабочим на обслуживание станков;
- число производственных работников на одного непромышленного;

2) определить численность производственного и непромышленного персонала:

– время, затрачиваемое в будущем году на обслуживание одного станка, с учетом увеличивающейся производительности;

- количество часов, затрачиваемое работниками на обслуживание станков;

– время, затрачиваемое одним работником на обслуживание станков, с учетом повышения эффективности использования рабочего времени;

– с учетом ожидаемого роста производительности труда и эффективности использования рабочего времени рассчитать количество рабочих. Для этого время, затрачиваемое всеми работниками на обслуживание станков, разделим на время, затрачиваемое одним работником на обслуживание станков. В соответствии с пропорциями между производственным и непроизводственным персоналом в прошлом году, рассчитать потребность в управленческом персонале в этом году.

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме

1. Какие способы используются анализа качества норм в организации?
2. Какой показатель является основным критерием качества?
3. В каком случае коэффициент напряженности норм рабочих с повременной оплатой труда равен 1?
4. Как можно выразить связь нормированного задания рабочего-повременщика с производительностью его труда?
5. Как можно определить возможное повышение производительности труда за счет изменения оперативного времени?
6. Какие методы расчета необходимой численности и установления норм труда Вы знаете?

Задание 1

Имеются данные рабочего времени в организации за отчетный и базисный год:

Анализ баланса рабочего времени

Показатели	Единицы измерения	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1. Календарное количество дней	Дни	365	365	
2. Праздничные и выходные дни	Дни	116	116	
3. Номинальный фонд рабочего времени	Дни	249	249	
4. Неявки на работу (отпуска, болезни и т.д.)	Дни	50	54	
5. Явочный фонд рабочего времени	Дни	199	195	
6. Продолжительность рабочей смены	Часы	8	8	
7. Бюджет рабочего времени (п.5 * п.6)	Часы			
8. Предпраздничное сокращение рабочего дня	Часы	12	12	
9. Внутрисменные простои	Часы	-	0.8	

10. Полезный фонд рабочего времени	Часы	1580	1547,3	
11. Средняя продолжительность рабочего дня (п.10/п.5)	Часы	7,940	7,934	

1. Рассчитайте отклонение и проанализируйте баланс рабочего времени, выделив факторы снижения эффективности рабочего времени в отчетном году.

2. На основе баланса рабочего времени выявите структуру календарного фонда:

- время полезной работы,
- потери времени по различным причинам.

3. Потери рабочего времени можно сгруппировать в две группы: планируемые и непланируемые. Особое внимание в ходе анализа уделите непланируемым потерям, таким как прогулы и простои. В группе целодневных потерь это прогулы, которые могут быть связаны с низким уровнем трудовой дисциплины, а простои, как правило, связаны с недостатками в организации деятельности. Это же служит и причиной внутрисменных потерь, таких как отсутствие энергии и сырья.

4. Провести факторный анализ для выявления причины изменения фонда рабочего времени. Модель фонда рабочего времени можно представить в следующем виде:

где Ч - среднесписочная численность рабочих, чел.; Др_{аб} - отработано дней одним рабочим за год; Т_{дн} - средняя продолжительность рабочего дня, ч.

Изменение фонда рабочего времени за счет изменения численности рабочих рассчитывается по формуле:

Изменение фонда рабочего времени за счет целодневных потерь рабочего времени:

Изменение фонда рабочего времени за счет внутрисменных потерь рабочего времени:

Задание 2

Имеются следующие данные об использовании рабочего времени рабочих за квартал, чел.-дней:

Отработано в смене:	
первой	48960
второй	41370
третьей	31350
Целодневные простои во всех сменах	32
Неявки во всех сменах:	
в связи с очередными отпусками	2480
в связи с родами	1450
по болезни	926

в связи с выполнением государственных обязанностей	320
с разрешения администрации	50
прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	20
праздничные и выходные	52060
Отработано всеми рабочими, чел.-час	904700
Средняя установленная продолжительность:	
рабочего дня, час	8,0
рабочего квартала, дней	64

Постройте баланс рабочего времени и определите:

1. Среднее списочное число рабочих.
2. Относительные показатели структуры максимально возможного фонда, в %.
3. Коэффициенты использования рабочего времени:
 - по числу дней работы на одного списочного рабочего;
 - по продолжительности рабочего дня;
 - интегральный.
4. Коэффициенты сменности и использования сменного режима.

Задание 3

Определите номинальный и действительный фонд времени работы работника, коэффициент выполнения норм выработки, численность основных производственных рабочих и производительность труда, если известны следующие данные:

Показатель	Значение
Выпуск продукции	600 млн. руб.
Количество дней в периоде	365 дней
Праздничных и выходных	102 дня
Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего	20 дней
Неявки по болезни	5 дней
Средняя продолжительность рабочего дня	8 часов

Объем производства и трудоемкость продукции в плановом году:

Изделие	Производственная программа, шт.	Трудоемкость единицы продукции
1	200	2,5
2	600	3,5
3	400	6,0

Задание 4

Определите норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда: $N_{ч} = 13,1 + 0,028 * R_{пп} + 0,00066 * \Phi_a$, если на данном предприятии численность промышленного производственного персонала $R_{пп} = 5650$ чел., а стоимость активной части основных производственных фондов – $\Phi_a = 56$ млн. руб.

Задание 5

Рассчитать размер нормы штучного (Тшт) и штучно-калькуляционного (Тшк) времени и норму выработки (Нв) в условиях серийного типа производства, если оперативное время – 12 мин., норматив времени на отдых – 4% от оперативного времени, а норматив времени на обслуживание рабочего времени – 6%, подготовительно-заключительное время – 20 мин., количество деталей в партии – 40 шт.

Задание 6

Предприятию N для выполнения работы А требуются специалисты квалификации «Б», а для выполнения работы Д – квалификации «Е». Каждый работник будет изготавливать по 2 вида различных изделий: изделия 1, изделия 2, т. е. $n = 2$. Исходные данные даны в таблице.

Рассчитать численность персонала по методу, основанному на данных о трудоемкости рабочего процесса.

Наименование показателя		Вид работы А	Вид работы Д
Трудоемкость продукции, ч	изд. 1	0,4	0,5
	изд. 2	0,6	0,4
Производственная программа, шт.	изд. 1	1100	1000
	изд. 2	900	1100
Время для изменения остатков незавершенного производства, ч	изд. 1	120	110
	изд. 2	100	100
Планируемый коэффициент выполнения норм, %		105	104
Полезный фонд времени одного работника, ч		432,5	432,5

Задание 7

Рассчитайте численность управленческого персонала.

Управленческие функции	Количество действий по выполнению функций	Время, необходимое для выполнения функций, ч
А	550	1
Б	2500	0,5
В	250	2
Месячный фонд времени одного сотрудника по договору, ч	180	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,2	
Время, выделяемое на работы, не учтенные в плановых расчетах, ч	210	

Задание 8

Предприятие «N» в 2015 г. получило выручку в размере 50 000 руб. В 2015 г. работает 10 торговых агентов. В 2016 г. предприятие предполагает получить выручку в размере 700 000 руб. Сколько торговых агентов ей ещё необходимо принять на работу?

Задание 9

В распоряжении предприятия «N» находятся 12000 станков, на их обслуживание в 2015 г. было потрачено всеми работниками в общей сложности 250 000 часов. Численность работников предприятия такова: производственный персонал – 200 чел.; непроизводственный – 20 чел. В 2016 г. ожидается увеличение производительности труда производственного персонала на 10 %, эффективности использования рабочего времени на 5 %. Будем считать, что количество станков и пропорции производственного и непроизводственного персонала не изменятся. По методу расширенной (скорректированной) экстраполяции определите количество производственного и непроизводственного персонала на 2016 г.

Задание 10

Норма обслуживания наладчика автоматического оборудования – 12 единиц в смену. Определить плановую среднесписочную численность наладчиков на предприятии с работой в 2 смены, номинальным фондом рабочего времени - 260 смен, реальным – 232 смены в год. Число единиц обслуживаемого оборудования – 360 единиц.

Задание 11

По результатам обобщения 100 самофотографий рабочего дня, за смену учтены следующие элементы затрат времени:

- отсутствие товара - 960 мин.;
- отсутствие энергии - 340 мин.;
- отсутствие инструмента - 665 мин.;
- работы не по специальности - 1394 мин.

Рассчитать коэффициент использования рабочего времени за смену и рост производительности труда при условии сокращения потерь рабочего времени на 40 %.

Задание 12

Построить график многостаночного обслуживания при условии:

- 1 станок: $T_c = 8$ мин., $T_z = 4$ мин.;
- 2 станок: $T_c = 7$ мин., $T_z = -4$ мин.;
- 3 станок: $T_c = 8$ мин., $T_z = 2$ мин.

Определить коэффициент занятости рабочего-многостаночника.

Задача 13

Обработать наблюдательный лист индивидуальной фотографии рабочего дня в кондитерском отделе магазина. При расчете нормативного баланса времени принять: Тпз = 21 мин, Торм = 18 мин, Тотл = 23 за смену.

Наблюдаемые операции	Текущее время час - мин
1 Начало смены	8-00
2 Позднее начало работы	8-04
3 Нарезка бумаги, приготовление пакетов	8-12
4 Получение товара	8-20
5 Отвлеченный разговор	8-29
6 Обслуживание покупателей	9-36
7 Оформление витрины	9-42
8 Обслуживание покупателей	10-10
9 Отсутствие покупателей	10-20
10 Обслуживание покупателей	11-28
11 Уход с рабочего места по личным надобностям	11-32
12 Обслуживание покупателей	12-00
13 Обед	13-00
14 Позднее начало работы	13-03
15 Обслуживание покупателей	13-52
16 Нарезка бумаги	13-54
17 Посторонний разговор	13-58
18 Обслуживание покупателей	15-24
19 Пополнение товара	15-31
20 Обслуживание покупателей	16-00
21 Приготовление пакетов	16-12
22 Обслуживание покупателей	16-30
23 Оформление рабочего места	16-32
24 Сдача кассы	16-40
25 Уборка рабочего места	16-50
26 Преждевременное окончание работы	17-00
Общая продолжительность наблюдения	480 мин.

Задание 14

При разработке нормативов оперативного времени на намотку катушек проводом (диаметр провода 0,15 мм) для различных изделий фактором, влияющим на время намотки, является число витков. Диапазон изменения фактора составляет 500 - 30000 витков.

Определить:

- 1) необходимое число значений фактора, при которых должен проводиться хронометраж;
- 2) интервал между смежными значениями фактора, выявить характер зависимости;
- 3) конкретные значения фактора для проведения хронометража.

Построить графоаналитическим методом нормативную зависимость оперативного времени намотки различных видов катушек от числа витков,

используя следующие данные о средней продолжительности оперативного времени намотки (в часах):

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0,43	0,71	0,85	1,41	1,68	1,8	2,0	2,16	2,34	2,51

Задание 15

На основе построения графика нормативной линии вывести эмпирическую формулу для расчета норматива времени на прием. Фактором, влияющим на время выполнения приема, является масса груза. При расчетах учесть следующие результаты хронометражных наблюдений:

Масса груза, кг.	0,5	1,0	2,2	2,8	4,0	7,5	8,5	12,0	15,5	20,0	26,0	30,0
Время установки мин.	0,05	0,09	0,17	0,19	0,3	0,4	0,7	0,8	1,4	1,9	2,2	2,8

Задание 16

Установить нормативную зависимость времени выполнения операции (Y, мин). "Установка детали на плоскость при помощи подъемных средств" от факторов X1 - вес детали, кг, X2 - наибольший размер, мм, при исходных данных, приведенных в таблице:

Масса X1	Размер детали X2	Время Y
90	400	0,134
150	700	0,169
200	1200	0,200
300	2000	0,245
500	400	0,202
90	2000	0,182
300	1200	0,218
500	2000	0,274
700	1200	0,290
200	700	0,224
150	2000	0,205

Задание 17

Имеются следующие данные:

Количество действий по выполнению работ:

- А — 500
- Б — 3000

Время, необходимое для выполнения действий по каждой работе, ч:

- А — 1
- Б — 0,5

Месячный (нормативный) фонд времени одного сотрудника согласно контракту, ч — 176.

Коэффициент затрат времени на дополнительные работы (Кзв(д)) — 1,3.

Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников (Кзв(о)) — 1,12.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную (Кп) — 1,1

Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, ч

— 100

Фактическая численность подразделения, чел. — 18.

Рассчитайте:

1. Суммарное время выполнения организационно-управленческих работ.
2. Коэффициент необходимого распределения времени находится по формуле: $K_{зв(д)} * K_{зв(о)} * K_{п}$
3. Коэффициент фактического распределения времени
4. Необходимую численность подразделения по формуле Резенкранца.

Тема 9. Нормирование труда в условиях современной организации производства

9.1 Развитие науки нормирования труда

В зарубежных странах значительная эволюция взглядов на трудовые отношения наблюдалась с XIX в. Начало этому движению положила теория организации труда, разработанная американским инженером Ф.У Тейлором, которая предполагала учет достижений науки и техники, использование норм труда, организованный подбор и расстановку кадров, выбор системы оплаты труда, направленных на повышение производительности труда. Детально исследовался процесс труда, устанавливался жесткий регламент его исполнения, т.е. норма выработки при высоком темпе работы.

В начале XX в. возникло новое движение - фордизм: система организации труда, доведенная до автоматизма (типизация продукции, взаимозаменяемость рабочих, выполняющих одно или два простых трудовых движения и т.п.).

В 30-х гг. на смену фордизму приходит новое течение в организации труда - теория «школа человеческих отношений». Сущность теории состояла в том, что путем улучшения взаимоотношений между собственниками и рабочими, создания здорового микроклимата в коллективе можно добиться весьма существенных результатов в труде, не затрачивая при этом средств на организационно-технические мероприятия по улучшению условий труда.

Значительным этапом в развитии теории труда явилась разработка концепции социотехнического подхода. Согласно этой концепции любая организация может рассматриваться как функционирование двух систем: социальной и технической. Эффективное функционирование предприятия его постоянное соответствие изменяющейся внешней среде можно обеспечить при условии согласованного взаимодействия двух подсистем - технической и социальной. Дальнейшее развитие эта теория получила в так называемой концепции «ответственного и автономного поведения», разработанной Л. Дейвисом.

В начале 70-х гг. XX в. появляется гуманизация труда, которая вобрала в себя достижения многих прошлых концепций, и стала в дальнейшем составной частью глобальной теории качества трудовой жизни. Теория гуманизации признает необходимыми повышение привлекательности труда для работника, формирование у него чувства удовлетворенности своим трудом, что рассматривается как важное средство повышения эффективности труда. Для этого предлагаются объединение малосодержательных трудовых операций, расширение функций и взаимозаменяемость работников.

В зарубежной практике организации труда в настоящее время основной считается концепция качества трудовой жизни, охватывающая как физическую, так и социальную среду обитания работника. В основе концепции признание

того факта, что среда влияет на эмоциональное и психическое состояние человека и соответственно на результаты его труда.

Основными составляющими концепции качества трудовой жизни являются:

- адекватная и справедливая компенсация за труд;
- обеспечение безопасных условий труда и охраны здоровья работников;
- возможность применения и развития в процессе труда личных способностей работника;
- возможность профессионального роста и продвижение по службе работника, усиление гарантии занятости и материального стимулирования;
- социальная интеграция в трудовом коллективе;
- значение труда в жизни работника и выполнении семейных обязанностей;
- отношение работника к обществу.

В настоящее время российские предприятия не накопили еще достаточно опыта организации оплаты труда в условиях рыночной экономики. Отсюда необходимость использования зарубежного опыта материального стимулирования работников.

В индустриально развитых странах в последнее время достаточно популярны системы стимулирования индивидуального труда, при которых заработок рабочего изменяется в зависимости от роста производительности труда. В качестве таких систем используются, например, Система Хелси, Система Ровена, Система Бедо и др.

9.2 Роль нормирования труда в управлении организацией

Нормирование труда является органической составной частью функций управления предприятием в условиях рыночной экономики. Зарубежный опыт подтверждает неослабевающую связь нормирования труда со всеми сферами деятельности фирм и их подразделений: производственно-технической, финансово-экономической, социально-политической. Важнейшей является связь нормирования с планированием труда.

Исходя из заранее установленных норм трудовых затрат на различные виды операций (функций) определяется трудоемкость выполнения работ и потребность в необходимой численности работников (основных и обслуживающих рабочих в цехах и на участках, специалистов и служащих). Данные заносятся в планы по труду, где также определены объемы и сроки выполнения производственной программы, заработная плата и премии, дополнительная потребность в персонале в связи с производственной необходимостью и т.п.

Результаты выполнения плана по труду систематически контролируются линейным руководством и специальными службами. На основе анализа фактических и плановых затрат, причин их отклонений, разрабатываются

мероприятия, направленные на совершенствование организации и рациональное использование труда работников.

На основе планов по труду рассчитывается показатель эффективности использования рабочего времени на участке (в цехе), определяемый как отношение числа оплаченных рабочих часов к фактически отработанным, т.е. непосредственно затраченным на производство продукции (услуги) без времени организационно-технических потерь, а также простоев по вине работника.

Исключительно важное значение уделяется нормированию труда при оценке и контроле издержек производства, в т.ч. на рабочую силу. При этом, наряду с трудоемкостью, используются такие показатели как заработная плата в расчете на одну операцию (вид работы, функцию), заработная плата в расчете на час нормативного, а также фактически отработанного времени. На фирмах устанавливается строгая ответственность за показатели издержек производства, в т.ч. на рабочую силу, на всех уровнях иерархии управления. Перерасход лимитов ведет к штрафу и депремированию мастеров и других линейных руководителей.

В современной литературе по управлению подчеркивается связь нормирования с разработкой премиальных систем в зависимости от точности и напряженности установленных норм затрат труда. Это объясняется тем, что недоучет факторов, влияющих на нормы труда, приводит к недостаточному использованию трудового потенциала работников и значительному перерасходу денежных средств. Вместе с тем, наметилась тенденция стимулирования не столько выработки, сколько качественных показателей труда, совмещения профессий (функций), творческой инициативы работников и т.п.

В нормы закладывается уровень нервно-психологических, интеллектуальных нагрузок, повышающихся в результате изменения содержания труда в условиях совершенствования техники, технологии и производства.

Нормирование трудовых процессов тесно связано с повышением производительности и организации труда, что исходит из его концепции, принятой в странах с рыночной экономикой. А именно, установление необходимых затрат рабочего времени предполагает предварительное изучение и оценку существующих методов и способов выполнения работы, проектирование более рациональных, отвечающих требованиям разработанной технологии, организации производства и труда.

В условиях развития научно-технического прогресса и внедрения его достижений значительно расширяются функции нормирования в сфере организации производства и труда. Характерной особенностью является проведение работ по проектированию и нормированию трудовых процессов в сочетании с проектированием технологических процессов, оборудования, инструментов, приспособлений и т.п. Этому способствует наличие методологической и материально-технической базы нормирования труда,

внедрение современных видов ЭВМ и создание автоматизированных систем микроэлементного нормирования, банков нормативных данных и т.п. Автоматизированные системы нормирования труда на предприятиях, как правило, функционируют в едином комплексе с автоматизированными системами планирования и организации производства.

В условиях развития техники и технологий частично меняется объект нормирования. Так, в последние годы на ряде предприятий разработаны системы микроэлементного нормирования операций, выполняемых роботами и другими манипуляторами. Они позволяют устанавливать не только время выполнения операции и ее элементов роботом (манипулятором), но и выбрать наиболее оптимальные их модели, а также синхронизировать конвейеры, состоящие из роботов (манипуляторов).

При рыночных отношениях нормирование труда выполняет специфическую роль, обусловленную разновременностью актов "покупки" рабочей силы и ее оплаты работодателем и вытекающими из этого противоречиями. В момент найма работника фиксируются далеко не все условия использования его способности к труду в процессе производства, а лишь основные. В коллективных договорах, закрепляющих условия найма, обычно указывается уровень тарифной ставки для разных групп рабочих, продолжительность рабочего времени и некоторые другие условия. Но объем затрат труда в единицу времени, т.е. уровень интенсивности труда, как правило, заранее не оговаривается. Между работником и работодателем решаются вопросы установления и пересмотра тарифных ставок, оплаты сверхурочных часов, выходных и праздничных дней и других условий труда.

С помощью нормирования труда работодатель повышает средний уровень интенсивности труда на своем предприятии по сравнению со среднеобщественным, соответственно сокращает издержки производства, что приводит к росту прибыльности авансированного капитала, улучшению конкурентоспособности предприятия. В этом проявляется двойная роль нормирования труда применительно к интересам работника и работодателя.

Вместе с тем, по утверждению зарубежных экономистов современные методы нормирования трудовых процессов, научные исследования в области физиологии, психологии и организации труда, а также развитие поведенческого менеджмента дают возможность устанавливать минимальные затраты времени для выполнения той или иной работы при условии, что рабочий в состоянии обеспечить высокий темп труда в течение определенного времени.

К числу показателей, характеризующих роль нормирования труда, относят такие как абсентеизм и текучесть кадров. Например, социологические обследования, проведенные на ряде зарубежных фирм, показали снижение этих показателей за счет обоснованного подхода к установлению норм труда более чем на 80%.

Нормы труда играют важную роль в экономике, так как являются инструментом планирования, учета и анализа затрат труда и в определенной

мере издержек производства и обращения. Нормы труда охватывают основное и вспомогательное производства, труд ручной и машинный, в том числе работу на конвейере, устанавливают величину затрат труда на обслуживание оборудования, в том числе многостаночное.

Современные методологические основы нормирования включают:

- расширение сферы нормирования труда;
- обеспечение высокого качества норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда;
- научное обоснование норм с учетом организационно-технических, социально-экономических и психофизических факторов;
- гуманизацию норм труда.

9.3 Особенности использования хронометража за рубежом

Опыт предприятий различных отраслей промышленности США, а также стран Западной Европы свидетельствует о широком применении хронометража в нормативно-исследовательской работе по труду. Техника проведения хронометражных наблюдений мало чем отличается от отечественной практики. Коренная особенность заключается в том, что целью хронометража является не столько изучение затрат рабочего времени, сколько проектирование их минимальных величин с учетом оценки темпа работы. Хронометражист, оценивая темп работы, имеет возможность вносить изменения в результаты наблюдений. Согласно имеющимся данным, при помощи хронометража установлено большинство действующих норм и нормативов на предприятиях (фирмах) стран с рыночной экономикой.

Для нормирования работ по обслуживанию производства, а также трудовых процессов, не поддающихся хронометражным замерам, применяется метод моментных наблюдений, основанный на применении статистических принципов и законов теории вероятности. Метод является экономичным и простым в применении. Фотографии рабочего дня, как правило, не находят широкого использования в практике нормативно-исследовательской работы по труду за рубежом.

Базовым методом нормирования труда в зарубежной практике является метод установления норм трудовых затрат, основанный на использовании нормативов времени на элементарные трудовые движения, так называемые, микроэлементы.

В настоящее время в США, Англии, Канаде, Швеции, Германии других странах применяется большое число различных систем микроэлементных нормативов времени и их модификаций, которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов, влияющих на их продолжительность, уровнем укрупнения и рядом других показателей.

Наиболее распространенной является система МТМ, что в переводе означает "определение метода и продолжительности работы". Микроэлементные нормативы системы составлены на основе большого

фактического материала, анализа многих сотен метров киноплёнки, на которую были отсняты трудовые процессы, наиболее часто встречающиеся в разных производствах. Отклонения результатов расчета норм времени по микроэлементным нормативам и данным наблюдений (хронометража, киносъемки) не превышают 2%, что свидетельствует о точности и прогрессивности системы.

Помимо систем оплаты труда, поощряющих индивидуальную производительность, большой популярностью в странах с развитой экономикой пользуются коллективные системы поощрения или распределения прибыли, обусловленные ростом производительности труда. Они проектируются так, чтобы снизить удельные затраты путем стимулирования более высокой производительности труда без повышения постоянных расходов, связанных с увеличением трудозатрат. В качестве примера таких систем, использующихся чаще остальных можно привести системы Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». Все они базируются на принципах и теориях мотивации и ориентированы на работников, получающих повременную заработную плату.

9.4 Системы МТМ

В настоящее время в США, Англии, Канаде, Швеции, Германии других странах применяется большое число различных систем микроэлементных нормативов времени и их модификаций, которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов, влияющих на их продолжительность, уровнем укрупнения и рядом других показателей.

Наиболее распространенной является система МТМ, что в переводе означает "определение метода и продолжительности работы". Микроэлементные нормативы системы составлены на основе большого фактического материала, анализа многих сотен метров киноплёнки, на которую были отсняты трудовые процессы, наиболее часто встречающиеся в разных производствах. Отклонения результатов расчета норм времени по микроэлементным нормативам и данным наблюдений (хронометража, киносъемки) не превышают 2%, что свидетельствует о точности и прогрессивности системы.

Система МТМ-1 содержит 460 значений нормативов времени, охватывающих 19 основных движений рук, ног, корпуса и глаз. Продолжительность каждого движения установлена с учетом влияющих факторов: расстояния, степени точности, необходимого усилия движения, а также веса перемещаемых предметов и других факторов.

В настоящее время в нормировании широко применяются модификации системы МТМ-1 (МТМ-2, МТМ-3 и др.), основанные на принципах последовательного укрупнения базовых элементов МТМ-1 путем объединения, усреднения, замены и исключения отдельных элементов системы МТМ-1 на основе их анализа. Система МТМ-2, например, объединяя нормативы двух уровней укрупнения на основные микродвижения и

комплексы движений (действия), состоит из 39 нормативных величин времени, охватывающих 13 элементов. Применение укрупненных нормативов упрощает и сокращает процесс нормирования.

Существенные преимущества по сравнению с действующими системами микроэлементных нормативов имеет система "Модаптс", относящаяся к третьему поколению. Число нормативов в ней сведено к 21, микроэлементы представлены в виде легко запоминающихся рисунков. Зарубежные специалисты утверждают, что применение системы обеспечивает точность, а также единство устанавливаемых норм труда в большей степени, чем другие системы. Кроме того, специальные обследования показали, что нормы, рассчитанные по системе Модапст, в среднем на 2,7% менее жесткие, чем по системе МТМ. На базе этой системы разработана ее модификация, предназначенная для нормирования достаточно сложных трудовых процессов служащих, в том числе таких элементов как чтение, написание писем и справок, печатание на машинке, счетная работа и пр.

В практике нормативно-исследовательской работы за рубежом используются и другие системы микроэлементных нормативов как для непосредственного установления норм трудовых затрат, так и при разработке нормативных материалов большей степени укрупнения, а также в процессе проведения исследований наряду с хронометражем. Последнее обстоятельство значительно повышает эффективность труда нормировщика, а также обеспечивает благоприятный психологический климат на объекте исследования, создавая взаимопонимание между рабочими и исследователями.

Характерной особенностью современного этапа развития микроэлементного нормирования является использование компьютерных вариантов разработанных ранее универсальных и специальных систем (МТМ-1, МТМ-2 и др.).

Все более широкое распространение в зарубежной практике нормирования получают методы линейного программирования, многофакторный регрессивный анализ, разновидности статистических методов изучения затрат времени. В странах с развитой рыночной экономикой, создана методологическая и материально-техническая база, позволяющая осуществлять нормирование труда практически всех категорий работников.

9.5 Оценка темпа интенсивности труда

Специфической чертой методологии нормирования на современном этапе является оценка темпа (интенсивности) труда, который должен быть заложен в норму времени. Учет темпа работы связан с проведением хронометражных и других видов наблюдений. Нормировщик, измеряя время выполнения трудового процесса, приема, действия, движения, обязан одновременно оценить темп работы исполнителя, сопоставив фактический с заранее установленным, так называемым, нормальным темпом работы. В понятие "нормальный уровень интенсивности" вкладывается двойкий смысл.

Это уровень, предусмотренный нормой, обеспечивающей минимальные издержки производства в целях достижения максимальной прибыли, и уровень, нормальный в качестве физиологической нормы, благоприятной для здоровья исполнителя. Нормировщиков обучают визуальной оценке темпа работы, учат "чувствовать" нормальный темп конкретных процессов, которые нормируются. Считается, что опытный нормировщик оценивает темп работы с отклонениями от 2 до 5%.

На многих предприятиях оценку темпа (интенсивности) труда проводят путем "оценки скорости трудовых движений". При этом фиксируемая быстрота трудовых движений исполнителя сравнивается со скоростью движения при ходьбе или при выполнении эталонных операций. Кроме того предполагается, что исполнитель, выбранный для проведения хронометражных исследований с целью установления норм времени, имеет необходимую квалификацию и владеет стандартным методом труда. Так, в США и в Англии нормальным, как правило, считают темп, эквивалентный ходьбе без груза по ровной местности.

Другим способом является количественное определение не только темпа работы, но степени освоения стандартного метода труда. Темп и напряженность работы обозначаются термином "усердие", степень освоения метода труда - "умение". Кроме того, в систему иногда вводятся еще два фактора - "условия труда" и "постоянство работы", проявляющиеся в устойчивости хроноряда.

В работах последних лет коэффициент темпа рассматривается как интегрированный показатель, который учитывает влияние различных факторов: темпа движений, уровня затрачиваемых физических усилий, производственных навыков, степень профессиональной пригодности данного работника и др.

Вопросы оценки темпа работы тесно связаны с проблемой пересмотра норм, поскольку перевыполнение норм может быть результатом как рационализации методов труда, так и следствием повышения его интенсивности.

Теоретическим пределом максимальной интенсивности труда считается работа в темпе, приближающимся к темпу машины. Технически обоснованная норма, называемая в литературе "высокой нормой", должна составлять 2/3 темпа работы машины на максимальной мощности при управлении вручную. Средняя выработка обученного рабочего-сдельщика должна составлять 115% высокой нормы, для чего темп работы эквивалентен скорости ходьбы, равной 6,4-6,5 км/час. Пределом выполнения высокой нормы квалифицированным рабочим считается ее выполнение на 123-133%, что эквивалентно темпу работы, соответствующего скорости ходьбы 7-7,5 км/час. По подсчетам зарубежных экономистов выполнение нормы в указанных пределах доступно в среднем 2-3% рабочих любого предприятия. Максимальный предел интенсивности труда эквивалентен ходьбе со скоростью примерно 8 км/час, что соответствует 143-145% выполнения высокой нормы.

Согласно принятым стандартам, "низкая норма" должна быть равна не менее 62,5% высокой нормы, что соответствует темпу работы, эквивалентному скорости ходьбы, равной 3,5 км/час. Выработка, равная 60% выполнения высокой нормы влечет за собой увольнение работника. Например, на промышленных предприятиях США 81% всех установленных норм относятся к технически обоснованным нормам и лишь 19% являются опытно-статистическими.

Путем контроля жесткости норм и их пересмотра ведется достаточно точный учет использования рабочего времени, как и расходования денежных средств. Вместе с тем предприниматель ставит перед нормировщиком задачу обеспечения единства действующих на предприятиях компании (фирмы) норм с тем, чтобы не допустить образования более или менее "невыгодных" работ по интенсификации труда, опасаясь возникновения конфликтных ситуаций.

9.6 Особенности развития нормирования труда на российских предприятиях

Подавляющее большинство предприятий в настоящее время отказались от практики нормирования труда, а на тех предприятиях, где используется нормирование, наблюдается следующее:

- нормы затрат труда устанавливаются эмпирическим (т.е. опытным) путем, либо путем корректировки ранее разработанных норм. Зачастую какие-либо нормы трудозатрат вообще устанавливаются без учета закона накопления, т.е. без учета опережающего роста производительности труда к росту заработной платы;

- нормы труда устанавливаются без учета изменений технических и технологических условий производства, появления новых материалов, видов сырья;

- отрицательно сказывается на качестве нормирования крупные недостатки в учете трудовых затрат и потерь рабочего времени.

Рыночные преобразования в России закономерно ведут к повышению интенсивности труда наемных работников. Этому способствует то, что вопросы нормирования труда становятся прерогативой самих предприятий. На данном этапе деятельности, предприятие не заинтересовано в использовании норм труда. В этом случае работа должна начинаться со следующих дополнительных этапов:

- разработка рекомендаций по созданию возможностей для реализации работы по организации нормирования труда на предприятии:
 - а) выявление причин отрицательного восприятия нормирования;
 - б) разработка способов мотивации конкретного работника, в первую очередь руководителя.

Нормы труда должны строиться с учетом темпа роста производительности труда по сравнению с нормальным, принятым за норматив; времени на отдых, личные надобности и технологические перерывы.

Задания к семинарским занятиям

Вопросы по теме

1. Какие этапы были в развитии науки о нормировании труда?
2. Какие составляющие концепции качества трудовой жизни Вы знаете?
3. Какова роль нормирования труда в управлении организацией?
4. Почему хронометраж широко используется за рубежом?
5. Что представляют собой системы МТМ? Какие разновидности этой системы Вы знаете?
6. Как осуществляется оценка темпа интенсивности труда?
7. С какой проблемой связана оценка темпа работы?
8. Каковы особенности развития нормирования труда на российских предприятиях?

Темы докладов:

1. Система нормирования Хелси.
2. Система нормирования Ровена.
3. Система нормирования Бедо.
4. Система нормирования Скэнлона.
5. Система нормирования Раккера.
6. Система нормирования «Импрошейр»
7. Особенности нормирования труда в странах Европы
8. Особенности нормирования труда в Америке
9. Особенности нормирования труда в азиатских странах.
10. Система МТМ.
11. Нормирование труда в российских организациях.
12. Оценка темпа интенсивности труда.
13. Использование хронометража в США.
14. Качество трудовой жизни в нормировании труда.
15. Гуманизация нормирования труда.

Тесты по дисциплине

1. Нормирование труда - это:

- а) процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных работ (операций) в наиболее рациональных для данного предприятия организационно-технических условиях;
- б) регламентированные затраты труда на изготовление одним или несколькими исполнителями единицы изделия соответствующего качества или объема работ в характерных условиях производства
- в) установленные в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда нормы труда;
- г) деятельность по установлению и изменению порядка взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом;
- д) обусловленную экономическим строем и законодательно регулируемую общегосударственную систему использования труда в обществе.

2. Что не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда:

- а) совершенствование технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда,
- б) в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;
- в) достижение высокого уровня выработки продукции отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда.

3. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за:

- а) один месяц,
- б) два месяца,
- в) две недели.

4. Ведомственные нормы разрабатываются:

- а) для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях двух и более отраслей экономики.
- б) для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях одной отрасли экономики,
- в) федеральным органом исполнительной власти.

5. Типовые межотраслевые нормы труда утверждаются:

- а) Правительством РФ,

- б) Министерством труда,
- в) государственной Думой,
- г) федеральным органом исполнительной власти.

6. Норма времени - это:

- а) величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях,
- б) это количество производственных объектов, которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях,
- в) это установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

7. Норма обслуживания – это:

- а) величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях,
- б) это количество производственных объектов, которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях,
- в) это установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

8. Норма управляемости является разновидностью нормы:

- а) выработки,
- б) времени,
- в) обслуживания.

9. При аналитическом нормировании:

- а) заранее задаются методы и способы работы, средства производства,
- б) заранее не задаются методы и способы работы, средства производства.

10. Экспериментально-аналитическое нормирование осуществляется:

- а) исходя из типовых нормативов режима работы машин и нормативов времени на выполнение отдельных элементов операции, разработанных дифференцировано для различных организационно-технических условий на основе многочисленных наблюдений,
- б) на основе изучения процессов труда непосредственно в производственных условиях,
- в) на результатах экспериментально-аналитического нормирования.

11. Для контроля качества (по методам нормирования труда REFA) редко подходит:

- а) Хронометраж
- б) Метод мультимоментных наблюдений
- в) Расчет процессного (машинного) времени
- г) Метод сравнения и оценки
- д) Опрос, интервью
- е) Самозапись
- ж) Системы заданных значений времени
- з) Метод планового времени

12. Принцип комплексности:

- а) состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов,
- б) выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда,
- в) выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда.

13. Законодательные основы регулирования вопросов нормирования труда нашли свое отражение в:

- а) главе 22 ТК РФ,
- б) статье 22 ТК РФ,
- в) статье 160 ТК РФ.

14. В случае, пока типовые нормы труда по отдельным видам работ и рабочим местам отсутствуют, Минтруд считает:

- а) возможным самостоятельно разрабатывать соответствующие нормы,
- б) не возможным самостоятельно разрабатывать соответствующие нормы.

15. Тарифная система - это:

- а) совокупность нормативов, необходимых для учета основных различий в оплате труда, связанных со сложностью работы и квалификацией работников,
- б) сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от сложности труда и квалификации работника,
- в) решение задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда.

16. Норма труда – это

- а) фактические затраты труда на выполнение некоторого объема работ;
- б) фактические затраты рабочего времени на выполнение некоторого объема работ;
- в) мера труда, затрачиваемого в определенных организационно-технических условиях;
- г) затраты рабочего времени бригады на изготовление единицы продукции в условиях внедрения нового оборудования.

17. К нормам труда не относятся:

- а) норма погрузочно-разгрузочных работ;
- б) норма времени обслуживания;
- в) норма времени;
- г) норма управляемости;
- д) нормированное задание.

18. Нормируемое время не включает:

- а) подготовительно-заключительное время;
- б) оперативное время;
- в) время обслуживания рабочего места;
- г) время регламентированных перерывов;
- д) время не регламентированных перерывов;

19. Хронометраж – это метод определения затрат времени, при котором измеряют:

- а) все затраты времени, осуществляемые исполнителем за определенный период работы;
- б) затраты рабочего времени одного работника в течение смены;
- в) затраты рабочего времени при выполнении работы бригадой с учетом кооперации и разделения труда;
- г) циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, отдельные элементы подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места;

д) число моментов выполнения отдельных видов работ, а не абсолютные величины затрат времени на них при выполнении работ большим числом работников;

- е) а) и б);
- ж) б) и в).

20. Оперативное время включает:

- а) время на подготовку рабочего места к работе;
- б) время, в течение которого предмет претерпевает количественные и качественные изменения;
- в) время, которое тратится на вспомогательные действия, обеспечивающие выполнение основной работы;
- г) время технологических перерывов;
- д) а) и б);
- е) б) и в).

21. Если норма штучного времени составляет 30 мин, норма подготовительно-заключительного времени 20 мин., а всего в партии 10 изделий, то какова норма полных затрат времени на единицу продукции?

- а) 32 мин;
- б) 500 мин;
- в) 8 часов 30 мин;
- г) 5 мин;
- д) 50 мин;
- е) 23 мин.

22. Какие нормы признаются устаревшими?

- а) действующие на участках, условия труда на которых были учтены неточно;
- б) действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате улучшения организации производства и труда;
- в) статистически обоснованные нормы;
- г) технически обоснованные нормы;
- д) а) и б);
- е) в) и г).

23. К факторам, определяющим условия труда на предприятии, относятся:

- а) режим труда и отдыха;
- б) уровень излучений;
- в) уровень заработной платы;
- г) архитектурно-планировочные решения интерьера;
- д) а), б) и в);
- е) а), б) и г).

24. Какова доля работ, охваченных нормированием, подсчитываемая при анализе организации и нормирования труда на предприятии, если фактически отработанное нормированное рабочее время составило 6160 чел.-ч., а общее время работы – 7104 чел.-ч.?

- а) 4, 7 млн.чел.-ч.;
- б) 87%;
- в) 729344 чел.-ч.;
- г) 89%;
- д) 44%;
- е) 13%.

25. Какая норма выработки установлена для работника, если продолжительность смены – 8 час, а сменная норма времени – 50 мин?

- а) 96;
- б) 9,6;
- в) 16;
- г) 1,6;
- д) 400;
- е) 6,7.

26. Трудоемкость наладки одного станка составляет 40 мин, а продолжительность смены – 480 мин. В цехе требуют ежедневного обслуживания 24 станка. Какова норма численности наладчиков?

- а) 3;
- б) 2;
- в) 800;
- г) 240;
- д) 4;
- е) 40.

28. Если норма обслуживания – 20 станков, то какова норма времени обслуживания? Смена – 8 час.

- а) 5 мин;
- б) 25 мин;
- в) 24 мин;
- г) 23 мин;
- д) 4 час;
- е) недостаточно данных для расчета.

29. Какова норма оперативного времени изготовления одной детали на станке, если норма машинного времени – 25 мин, норма вспомогательного времени, не перекрываемого машинным, – 5 мин?

- а) 5 мин;
- б) 25 мин;

- в) 30 мин;
- г) 125 мин;
- д) 35 мин;
- е) недостаточно данных для расчета.

30. Регламентация труда – это:

- а) установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций,
- б) процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных работ (операций) в наиболее рациональных для данного предприятия организационно-технических условиях.

31. Положение об оплате труда относится к следующему методу регламентирования:

- а) организационно – правовому,
- б) экономическому;
- в) социально-психологическому.

32. Предполагает разработку не только количественных, но и качественных параметров трудовых процессов:

- а) регламентирование,
- б) нормирование.

33. Устав предприятия относится к:

- а) внутренней регламентации,
- б) внешней регламентации,
- в) регламентационной документации общегосударственного масштаба.

34. Необходимым условием, предшествующим подбору работников в организацию, является составление и утверждение:

- а) Устава предприятия,
- б) штатного расписания,
- в) должностных инструкций,
- г) правил трудового распорядка.

35. Срок хранения приказов по личному составу:

- а) 75 лет,
- б) 3 года,
- в) 5 лет.

36. В случае возникновения трудового спора с работником, связанного с сокращением, судьей обязательно будет истребовано:

- а) личное дело,
- б) трудовая книжка работника,

в) штатное расписание.

37. Является основанием для предоставления работнику рабочего места, закрепления за ним необходимого имущества работодателя, ознакомления его с внутренними документами, деловой перепиской:

- а) штатное расписание,
- б) приказ о приеме на работу,
- в) трудовой договор.

38. Работодатель обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в Компании свыше:

- а) одного дня,
- б) трех дней,
- в) пяти дней.

39. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее, чем за:

- а) две недели,
- б) два дня,
- в) два месяца.

40. Личное дело относится к:

- а) факультативным документам,
- б) личным документам,
- в) обязательным кадровым документам.

41. Нормированное задание устанавливается для:

- а) управленческого персонала,
- б) рабочих сдельщиков,
- в) рабочих повременщиков.

42. Норма времени рассчитывается по формуле:

- а)
$$N = \frac{K}{T} \cdot 100$$
,
- б)
$$N = \frac{K}{T} \cdot 1000$$
,
- в)
$$N = \frac{K}{T} \cdot 10000$$
,

43. Время, затрачиваемое работником на подготовку средств производства к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием – это:

- а) оперативное время,
- б) основное время,
- в) вспомогательное время,
- г) подготовительное время,
- д) время обслуживания рабочего места.

44. Способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению:

- а) хронометраж,
- б) фотография рабочего места,
- в) фотография рабочего времени.

45. Формула Резенкранца используется для расчета:

- а) численности работников управленческого персонала,
- б) необходимого распределения времени,
- в) прогнозирования численности работников

САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО

Вопросы к экзамену по дисциплине «Регламентация и нормирование труда»

1. Понятие нормирования труда
2. Нормы и нормативы, их виды (типовые, локальные и т.д.)
3. Классификация нормативов по труду по сфере применения
4. Классификация нормативов по труду в соответствии с ТК РФ
5. Классификация нормативов по труду по содержанию
6. Функции нормирования труда
7. Задачи нормирования труда
8. Методы обоснования норм труда
9. Методы нормирования труда по REFA (Германия)
10. Принципы нормирования труда
11. Требования к нормированию труда
12. Требования к нормативным материалам для нормирования труда
13. Организация управления нормирования труда в организации
14. Организационные структуры управления нормированием труда
15. Системы управления нормированием труда
16. Подготовительные и организационно-методические работы
17. Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах
18. Проведение обработки собранных материалов
19. Проверка нормативных материалов и окончательная редакции нормативных материалов
20. Порядок введения, замены и пересмотра норм труда
21. Календарный план замены и пересмотра норм труда
22. Нормирование труда в системе российского законодательства
23. Квалификационные справочники в тарифной системе оплаты труда
24. Общероссийские классификаторы
25. Направления регламентирования
26. Значение регламентации труда персонала организации
27. Регламентация труда в организации (правила внутреннего трудового распорядка; документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области; график сменности; правила и инструкции по охране труда)
28. Содержание трудового договора
29. Обязательные и факультативные кадровые документы
30. Штатное расписание
31. Должностная инструкция
32. Нормирование труда рабочих-повременщиков
33. Подготовительно-заключительное и оперативное время
34. Показатели нормы времени
35. Норма выработки
36. Показатели нормы обслуживания
37. Показатели нормы численности

38. Нормированное задание
39. Нормирование труда рабочих-сдельщиков
40. Методики расчета норм для различных производственных процессов и категорий специалистов
41. Особенности нормирования труда управленческого персонала
42. Основные виды норм труда для управленческого персонала
43. Виды норм труда численности работников
44. Способы анализа качества норм в организации
45. Показатели степени напряженности норм
46. Анализ структуры использованного рабочего времени с целью сокращения затрат на изготовление продукции
47. Методы расчета необходимой численности и установления норм труда
48. Метод экстраполяции численности персонала
49. Классификация затрат рабочего времени
50. Основные методы исследования затрат рабочего времени
51. Хронометраж рабочего времени
52. Фотография рабочего времени (ФРВ)
53. Основные этапы фотографии рабочего места
54. Виды фотографии рабочего времени
55. Особенности проведения групповой (бригадной) фотографии рабочего времени
56. Метод моментных наблюдений в ФРВ
57. Развитие науки нормирования труда
58. Роль нормирования труда в управлении организацией
59. Особенности использования хронометража за рубежом
60. Системы МТМ
61. Оценка темпа интенсивности труда
62. Особенности развития нормирования труда на российских предприятиях

Список использованных источников

1. Бычин В.Б., Шубенкова Е.В., Малинин С.В. Организация и нормирование труда. Учебное пособие.- М: ИНФРА-М, 2009 – 248 с.
2. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Владимир Борисович Бычин, Сергей Викторович Малинин, Евгения Валерьевна Шубенкова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 248 с.
3. Давыдовский Ф.Н. Место регламентации труда в общей системе организационного проектирования деятельности предприятий // <http://economics.open-mechanics.com/articles/385.pdf>
4. Классификации затрат рабочего времени. <http://www.econmotion.ru/nomecs-509-1.html>
5. Классификация рабочего времени. http://barmashova.ru/arabotnaja_plata/klasifik_rab_vremeni/
6. Кокин Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., Магистр. 2010.
7. Методы изучения затрат рабочего времени. <http://eclib.net/1/21.html>
8. Методы нормирования труда. http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/ORG_TR_PER/M_7/7.htm
9. Методы нормирования труда. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>
10. Методы нормирования. <http://eclib.net/30/46.html>
11. Методы расчета потребности в персонале. <http://hr-portal.ru/varticle/metody-rascheta-potrebnosti-v-personale>
12. Минченко Л.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Метод. указания к практическим занятиям, самостоятельной работе и выполнению домашних заданий для студентов спец. 080502 и направления 080503. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. 31с.
13. Мосейчук М.А. Нормирование труда — понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата: учет, расчет, налоги. №2. 2010.
14. Норма выработки. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/114623/>
15. Нормативные коэффициенты устойчивости хронорядов. <http://financial-opp.ru/lektsii-po-teme-osnovnye-ponyatiya-organizatsii-proizvodstva/7-normativnye-koefficienty-ustojchivosti-xronoryadov.html>
16. Нормирование труда http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda
17. Нормирование труда на предприятии. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/normirovanie-truda.html>
18. Нормирование труда на процессах управления производством. <http://motivtruda.ru/Normirovanie-truda-upravljenija-proizvodstvom.htm>
19. Нормирование труда. http://studme.org/10981205/ekonomika/normirovanie_truda

20. Нормирование труда: понятие, виды, государственное регулирование.
http://www.profiz.ru/se/1_2004/niot/
21. Нормы труда: применение в целях оптимизации / Под ред. Г.Ю. Касьяновой. – М: АБАК, 2011. - 304с.
22. Основные методы исследования затрат рабочего времени.
<http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>
23. Организация труда в новых экономических условиях.
<http://www.newreferat.com/ref-12828-8.html>
24. Основные методы исследования затрат рабочего времени.
<http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-truda/ekonomika-truda-10-3.html>
25. Оценка уровня и напряженности норм труда. <http://eclib.net/1/26.html>
26. Очерки теории трудового права / Лушников А.М., Лушникова М.В. - С.-Пб.: Юрид. центр Пресс, 2006. <http://www.allpravo.ru/diploma/doc44p0/instrum6555/print6562.html>.
27. Пашуто В.Р. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии. - М: Кнорус, 2010. 240с.
28. Подготовительно-заключительное время. <http://hr-portal.ru/varticle/podgotovitelno-zaklyuchitelnoe-vremya>
29. Понятие нормирования труда. <http://zadocs.ru/pravo/57605/index.html>
30. Практикум по экономике, организации и нормированию труда [Электронный ресурс] : Учебное пособие / М. Е. Смирнова, В. В. Пуляшкин, С. Л. Малышев. - Москва : Вузовский учебник ; Москва : Издательский Дом "ИНФРА-М", 2010. - 319 с.
31. Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Под ред. П.Э. Шлендера. – М: Вузовский учебник Инфра-М, 2010.
32. Рофе А.И. Экономика труда [Текст] : учебник / А. И. Рофе. - Москва : КНОРУС, 2010. - 391 с.
33. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». - М.: Издательство МАРТИТ, 2012. С. 69.
34. Складаревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник. Дашков и К, 2010.
35. ТК РФ №197-ФЗ от 30.12. 2001
36. Управление нормированием труда на предприятии.
<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=23>
37. Хронометраж. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/khronometrazh-rabochego-vremeni.html>.
38. Филина Ф.Н. Практический универсальный справочник работника кадровой службы [Текст] / Ф. Н. Филина. - Москва : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 573 с.

39. Фотография рабочего времени – инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов. http://www.profiz.ru/se/6_2004/909/
40. Фотография рабочего времени. <http://www.econgood.ru/ecogols-44-1.html>
41. Функции и принципы нормирования труда. <http://eclib.net/1/18.html>
42. Хронометраж. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/khronometrazh-rabochego-vremeni.html>
43. Что входит в обязательный пакет кадровой документации? <http://www.tencon.ru/article/73>
44. Энциклопедия производственного менеджмента. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>
45. Энциклопедия производственного менеджмента. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html>

Нормативы численности и нормы выработки

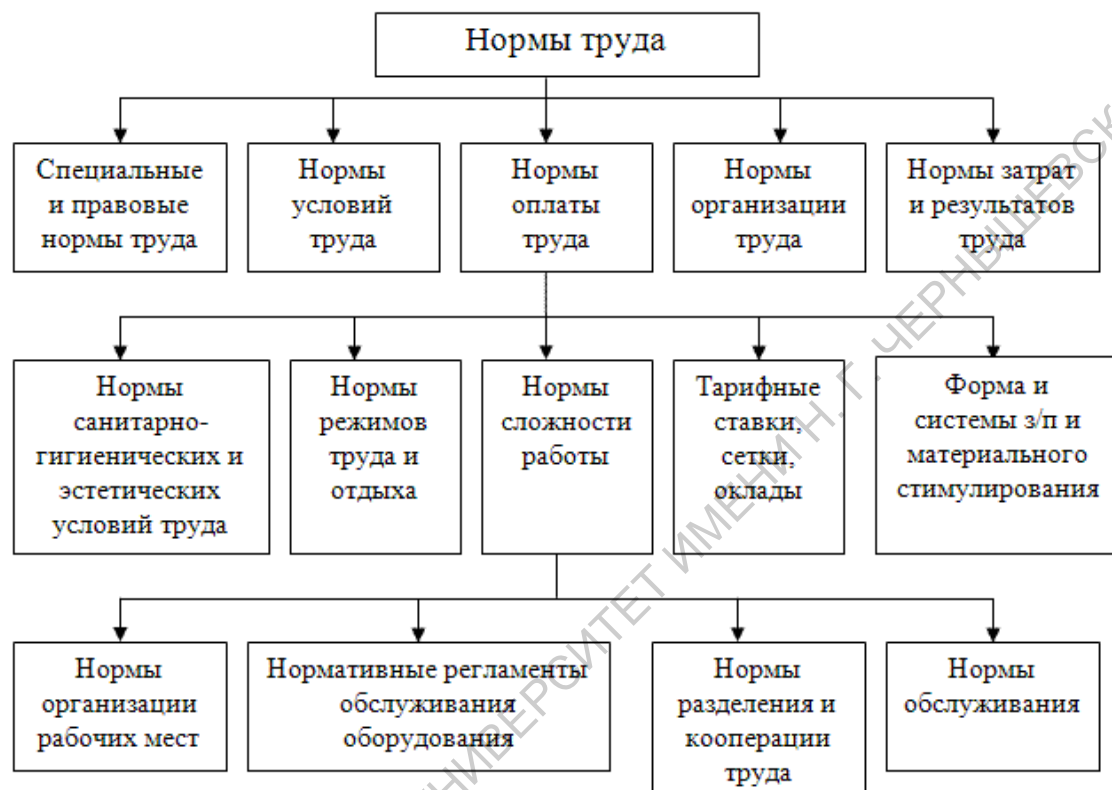
№ п/п	Документ	Наименование норм, сфера использования
1	Постановление Госкомтруда СССР, Минюста СССР и Секретариата ВЦСПС от 10 июля 1990 г. № 273/к-14-440/11-41	Нормативы численности работников юридической службы
2	Постановление Госкомтруда и Секретариата ВЦСПС от 17 марта 1986 г. № 93/6-6	Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации (проектирование технологического оснащения)
3	Приказ Минпросвещения СССР и Минздрава СССР от 6 июня 1986 г. № 124, 791	Штатные нормативы медицинского персонала здравпунктов специальных общеобразовательных школ для детей и подростков, нуждающихся в особых условиях воспитания
4	Постановление Госкомтруда и Секретариата ВЦСПС от 24 сентября 1986 г. № 357/22-19	Укрупненные нормы времени на изготовление и сопровождение программных средств вычислительной техники
5	Приказ Минпроса СССР от 31 декабря 1986 г. № 264	Типовые штаты начальных, неполных средних и средних общеобразовательных школ и дополнительных штатов хозяйственного и обслуживающего персонала общеобразовательных школ с продленным днем
6	Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 16 января 1987 г. № 19/2-8	Нормативы численности рабочих, занятых техническим обслуживанием и текущим ремонтом подвижного состава автомобильного транспорта
7	Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 13 марта 1987 г. № 153/6, 142	Единые нормы времени на перевозку грузов автомобильным транспортом
8	Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 20 мая 1987 г. № 327/17-42	Укрупненные нормативы времени на работу по делопроизводственному обслуживанию
9	Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 8 декабря 1989 г. № 400/24-58	Типовые нормы обслуживания для уборщиков производственных помещений промышленных предприятий
10	Постановление Госкомтруда и Секретариата ВЦСПС от 8 января 1990 г. № 9/2-7	Нормативы времени на работы, выполняемые экономистами по финансовой работе
11	Приказ Госкомобразования СССР, Минздрава СССР и Госкомтруда СССР от 4 мая 1990 г. № 306/185/33	Типовые штаты санаторного детского дошкольного учреждения для ослабленных и часто болеющих детей
12	Приказ Министерства жилищно-коммунального хозяйства от 21 сентября 1990 г. № 11	Типовые нормы времени на капитальный и текущий ремонт и обслуживание электрических сетей, электроэнергетических устройств и оборудования

13	Приказ Министерства жилищно-коммунального хозяйства от 21 сентября 1990 г. № 12	Укрупненные нормативы трудоемкости, заработной платы и нормативы численности рабочих, занятых эксплуатацией, техническим обслуживанием и текущим ремонтом жилищного фонда
14	Постановление Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 29 декабря 1990 г. № 469	Нормативы времени на уборку служебных и культурно-бытовых помещений
15	Приказ Минздрава РФ от 2 августа 1991 г. № 132	Примерные расчетные нормы времени на проведение рентгенологических и ультразвуковых исследований
16	Постановление Минтруда РФ от 14 ноября 1991 г. № 69	Межотраслевые укрупненные нормативы времени на разработку конструкторской документации
17	Постановление Минтруда РФ от 14 ноября 1991 г. № 78	Межотраслевые нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров (фактически прекратили действие, так как срок действия ограничен 1997 годом, но рекомендуются к использованию ввиду отсутствия иных).
18	Приказ Минздрава РФ от 28 августа 1992 г. № 240	Штатные нормативы медицинского и педагогического персонала судебно-психиатрических экспертных комиссий и отделений принудительного лечения
19	Постановление Минтруда РФ от 8 октября 1992 г. № 19	Нормы выработки и времени на ремонт технологического (механического) оборудования и тары на плодоовощных базах и в хранилищах совхозов и колхозов
20	Постановление Минтруда РФ от 8 октября 1992 г. № 20	Нормативы численности рабочих прачечных
21	Постановление Минтруда РФ от 8 октября 1992 г. № 21	Нормативы времени на ремонт холодильников, стиральных машин, пылесосов, электрополотеров, электрических и механических бритв.
22	Постановление Минтруда РФ от 8 октября 1992 г. № 22	Укрупненные нормативы времени на капитальный, текущий ремонт и техническое обслуживание комбайнов (зерноуборочных, свеклоуборочных, хлопкоуборочных и др.)
23	Постановление Минтруда РФ от 21 апреля 1993 г. № 86	Укрупненные нормы времени на разработку технологической документации для предприятий и организаций, занимающихся созданием и изготовлением машин и оборудования, приспособлений и технологической оснастки
24	Постановление Минтруда РФ от 21 апреля 1993 г. № 87	Укрупненные нормы времени на работы по ремонту тягодутьевых машин (дымососы, вентиляторы)
25	Постановление Минтруда РФ от 21 апреля 1993 г. № 88	Нормативы по определению численности персонала, занятого обслуживанием дошкольных учреждений (ясли, ясли-сады, детские сады)
26	Постановление Минтруда РФ от 21 апреля 1993 г. № 89	Укрупненные нормативы времени на горно-проходческие и нарезные горные работы шахт и рудников горнодобывающей промышленности и в геологоразведке
27	Постановление Минтруда РФ от	Межотраслевые нормы выработки, времени и

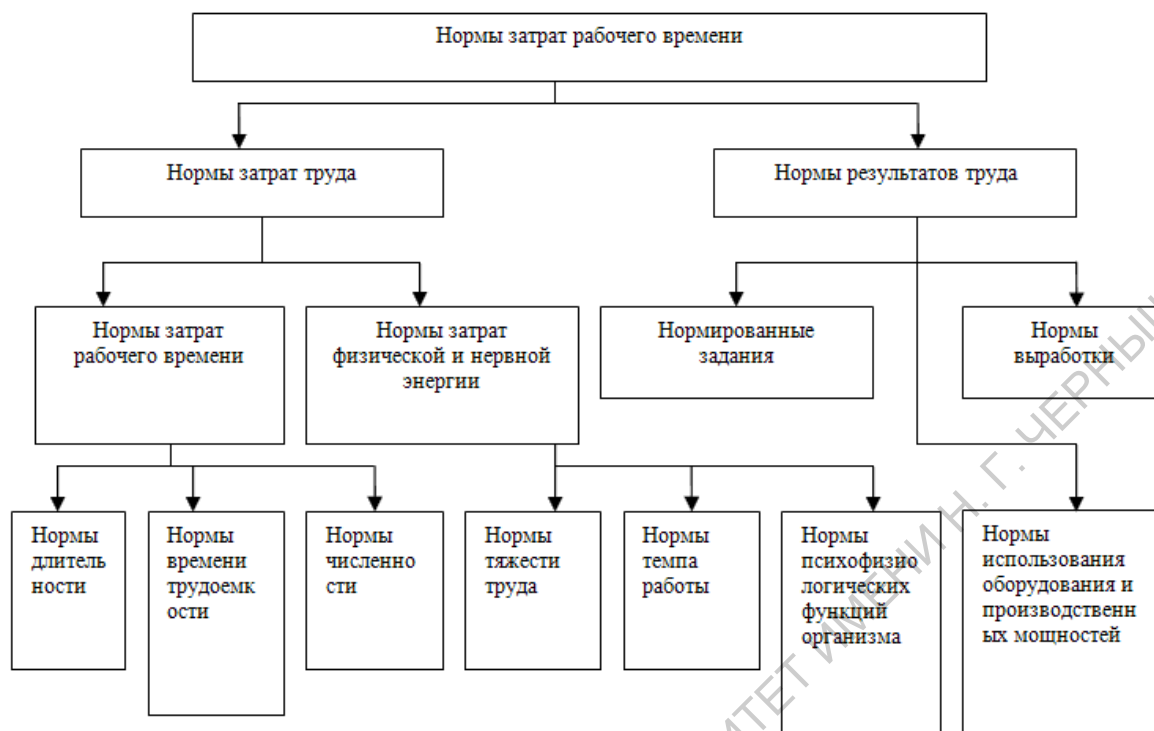
	21 апреля 1993 г. № 90	нормативов численности на подготовительные и вспомогательные работы в лесозаготовительном производстве
28	Постановление Минтруда РФ от 10 сентября 1993 г. № 152	Нормы времени на работы по автоматизированной архивной технологии и документационному обеспечению органов управления
29	Приказ Минздрава РФ от 17 сентября 1993 г. № 220	Рекомендуемые нормы расчета врачей-эпидемиологов и помощников эпидемиолога в лечебно-профилактических учреждениях
30	Приказ Минздрава РФ от 30 ноября 1993 г. № 283	Расчетная норма нагрузки для врача и медицинской сестры отделения (кабинета) функциональной диагностики Расчетные нормы времени на функциональные исследования, проводимые в кабинетах функциональной диагностики лечебно-профилактических учреждений
31	Постановление Минтруда РФ от 20 декабря 1993 г. № 179	Укрупненные нормативы времени (нормы) и технологии на ремонт центробежных насосов
32	Постановление Минтруда РФ от 20 декабря 1993 г. № 180	Общемашиностроительные нормативы времени на работы, выполняемые при ковке на молотах с массой падающих частей до 5 тонн
33	Приказ Роскоммунхоза от 15 октября 1993 г. № 50 «Рекомендации по нормированию и оплате труда работников жилищного, водопроводно-канализационного и энергетического хозяйств»	Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих и рабочих жилищного хозяйства; Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих и рабочих водопроводно-канализационного хозяйства; Нормативы численности руководителей, специалистов, служащих и рабочих котельных установок и тепловых сетей
34	Постановление Минтруда РФ от 23 марта 1994 г. № 26	Укрупненные нормативы времени на работы, выполняемые на фрезерных, строгальных и долбежных станках в условиях ремонтных цехов и мастерских
35	Приказ Минстроя РФ от 15 ноября 1994 г. № 11 «Об утверждении «Рекомендаций по нормированию и оплате труда работников гостиничного, банно-прачечного и ритуального обслуживания населения»	Гостиничное хозяйство: нормативы численности руководителей, специалистов, служащих гостиничного хозяйства; численность работников бухгалтерских служб; работников финансово-экономической деятельности; комплектование кадров; материально-технического снабжения и хозяйственного обслуживания; ремонтное и энергетическое обслуживание; организация приема и размещения; делопроизводство; нормативы численности рабочих. Нормативы численности рабочих бань, прачечных; нормы времени на обработку белья в прачечных с механизированной, полумеханизированной и ручной обработкой белья с отражением обязанностей по всех профессиям и объема работ. Нормы времени и нормы обслуживания рабочих, занятых на работах по спецобслуживанию населения - организация и проведение похорон;

		изготовление гробов и деревянных ящиков; рытье могил и захоронение; услуги крематориев; уход за могилой
36	Постановление Минтруда РФ от 25 ноября 1994 г. № 72	Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по документационному обеспечению управления
37	Приказ Минздравмедпрома РФ от 29 ноября 1994 г. № 256	Примерные (рекомендуемые) штатные нормативы медицинского персонала отделения неотложной наркологической помощи (на 25 коек)
38	Постановление Минтруда РФ от 2 декабря 1994 г. № 74	Межотраслевые нормы времени на научные работы, выполняемые работниками библиотек

Структура нормы труда



Нормы затрат рабочего времени



Документы, которые должны быть в каждой организации

Документ	Ссылка на нормативный акт
• Правила внутреннего трудового распорядка	ст. 189, 190 ТК РФ
• Штатное расписание	ст. 15, 57 ТК РФ
• График отпусков	ст. 123 ТК РФ
• Документы по обработке и защите персональных данных работников (документ, устанавливающий порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (если это не установлено в правилах внутреннего трудового распорядка), письменные согласия работников на обработку и передачу персональных данных третьим лицам	ст. 86–88 ТК РФ, ст. 6 Федерального закона от 27.07.2006 N 152-ФЗ (в послед.ред.) «О персональных данных»).
• Трудовые договоры	ст. 16, 56–59, 67 ТК РФ
• Трудовые книжки	ст. 65, 66 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 N 225 «О трудовых книжках», Постановление Минтруда России от 10.10.2003 N 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек»
• Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	п. 40–41 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 N 225, Постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 N 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»
• Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее	п. 40–41 Правил ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 N 225, Постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 N 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»