

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

© 2015 А.Е. Махметова, М.В. Киселева\*

**Ключевые слова:** нормирование труда, система управления нормированием, ключевые показатели, процессный подход, оценка нормирования.

Рассматриваются вопросы организации системы управления процессом нормирования труда на предприятии в соответствии с процессным подходом. В рамках формирования такой системы определяется комплекс ключевых показателей для мониторинга и контроля за результатами нормирования труда, дифференцированных по направлениям.

Система управления нормированием труда представляет собой один из элементов общей системы управления предприятием, устанавливающий единый порядок организации и проведения работы по нормированию труда<sup>1</sup>.

Основными задачами создания системы управления нормированием труда являются:

- ◆ выделение приоритетных функций нормирования на предприятиях;
- ◆ введение единого порядка управления нормированием;
- ◆ обеспечение единства методологии проведения нормирования труда;
- ◆ обеспечение рационального использования материальных, трудовых и организационных ресурсов;
- ◆ снижение трудоемкости продукции и оптимизация численности работников, специалистов и служащих;
- ◆ повышение качества нормирования труда, а также обеспечение равной напряженности норм затрат труда;
- ◆ совершенствование структуры управления нормированием труда;
- ◆ разработка норм и нормативов, включая новые, на неохваченные нормированием оборудование, технологии, работы и услуги;
- ◆ изучение и формирование отраслевого опыта в области нормирования<sup>2</sup>.

Особенности системы управления нормированием труда определяются масштабом, типом производства, перспективными и текущими задачами управления, целями хозяйственной деятельности предприятия, а также обес-

печением качественными нормативными, информационными и кадровыми ресурсами<sup>3</sup>. В связи с этим управление нормированием труда следует рассматривать как подсистему управления предприятием в целом, совместную деятельность руководителей и специалистов соответствующих служб<sup>4</sup>.

Система управления нормированием должна быть комплексной, ориентированной на процессный подход и охватывать следующие направления:

- ◆ создание организационной структуры органов нормирования труда на предприятии (распределение работ по нормированию труда между подразделениями и определение места службы нормирования труда в общей схеме предприятия);
- ◆ выбор методов исследования рабочего времени и установление нормы (времени, выработки, обслуживания) как для различных категорий работников, так и для различных видов работ;
- ◆ аттестация, замена и пересмотр устаревших норм посредством оценки их степени напряженности, прогрессивности, соответствия технологическому процессу и других качественных параметров;
- ◆ изучение уровня выполнения норм, причин отклонений фактических затрат труда от нормативных;
- ◆ регламентация процессов нормирования труда;
- ◆ автоматизация и информатизация процессов нормирования труда, передачи данных между отделами;

\* Махметова Айна Ербулатовна, кандидат экономических наук, доцент; Киселева Марина Владимировна, аспирант. - Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова". E-mail: marina.balashova@list.ru.

- ♦ обеспечение четких взаимосвязей и контроля между участниками процесса - отделом нормирования труда, производством, технологами и др.;

- ♦ обеспечение планирования работ, управления сроками выполнения отдельных этапов и проекта в целом;

- ♦ оптимизация объема документооборота;

- ♦ обеспечение максимального охвата нормированием работ и работников;

- ♦ отслеживание и использование на практике передовых методов нормирования;

- ♦ контроль за правильностью применения нормативных материалов по труду.

Система управления нормированием труда должна основываться на анализе результатов нормирования труда, полученных путем мониторинга по различным направлениям (см. рисунок).

может выявить наиболее трудоемкие по изготовлению изделия и наметить план мероприятий по снижению трудоемкости, что, в свою очередь, будет способствовать снижению себестоимости.

Оценка качества процесса нормирования труда осуществляется на основе показателя степени выполнения норм.

Оценка показателей производится в динамике, и в результате анализа причин понижения или значительного повышения их уровня можно сделать вывод о качестве норм и нормативов, степени их напряженности и принять решение об их пересмотре и замене.

Следует отметить, что классический подход к оценке качества нормирования труда включает в себя ряд показателей: распределение работников по степени выполнения норм; средний процент выполнения норм ра-

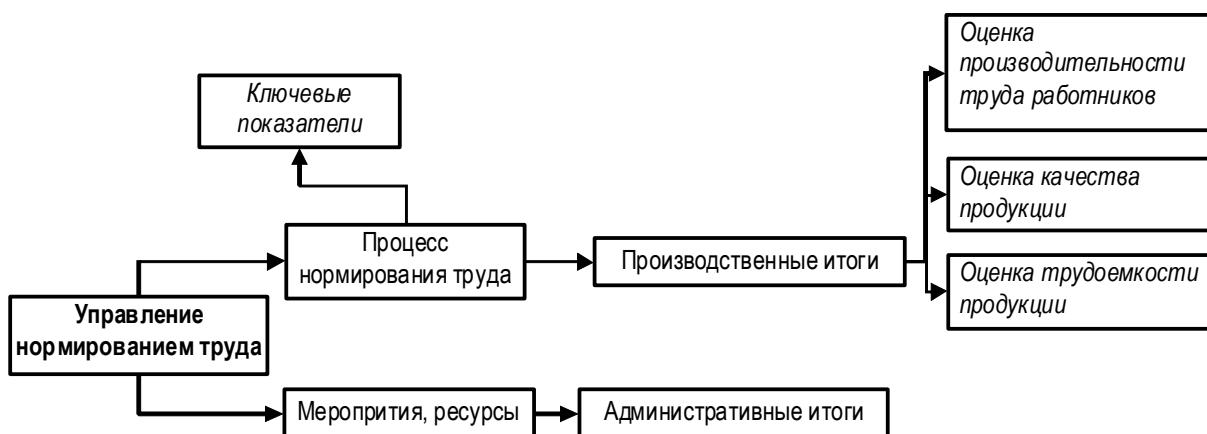


Рис. Система мониторинга и контроля процесса нормирования труда

При оценке эффективности результатов нормирования труда важным является согласование с целями, установленными системой нормирования труда, и оценка их достижения.

Оценку необходимо производить по следующим направлениям: административные, производственные итоги и качество нормирования труда.

Оценка административных итогов основывается на учете затрат на проведение мероприятия, привлечение и оплату специалистов по нормированию труда, дополнительных затрат и осуществляется путем использования метода "затраты - эффективность".

Оценка производственных итогов проводится по следующим направлениям: производительность труда работников, качество продукции (процент брака), трудоемкость готовой продукции. Оценка трудоемкости по-

ботниками; доля работ, охваченных нормированием; доля научно обоснованных норм в общем объеме; показатели напряженности и равнонапряженности норм; снижение или увеличение трудоемкости продукции. Однако в соответствии с процессным подходом они не учитывают конечных целей нормирования труда.

В данной связи предлагается использовать индексный показатель, учитывающий конечные цели нормирования труда:

$$I_{HT} = \sqrt{I_{BH} \cdot I_{ГП} \cdot I_K},$$

где  $I_{HT}$  - индекс качества процесса нормирования труда;  $I_{BH}$  - индекс динамики выполнения работниками норм;  $I_{ГП}$  - индекс трудоемкости готовой продукции;  $I_K$  - индекс качества продукции.

Интерпретация показателей оценки качества процесса нормирования труда

Показатель	Диапазон значения показателя	Рекомендации
Индекс динамики выполнения норм	0,9-1,3	Превышение верхней границы интервала может свидетельствовать о низкой напряженности норм или их устаревании вследствие изменений техники и технологий. Значение, находящееся за нижней границей интервала, может показывать слишком высокий уровень напряженности норм
Индекс трудоемкости готовой продукции	0,7-1,4	Значение выше указанного интервала может свидетельствовать о повышении производительности труда работников, ниже - о снижении. Чередование низких и высоких значений означает наличие доли незавершенных работ в производстве
Индекс качества продукции	Более 1	Значение больше 1 свидетельствует о снижении уровня брака в текущем периоде, меньше 1 - об увеличении
Индекс качества процесса нормирования труда	0,5-2	Значение индекса качества процесса нормирования труда, находящееся в интервале (0,5-1) означает снижение показателей в текущем месяце, в интервале 1-2 - допустимое повышение показателей. В случае увеличения значения индекса выше или снижения ниже границ допустимого интервала (0,5-2) требуется детальный анализ причин таких изменений

Индекс динамики выполнения работниками норм рассчитывается как:

$$I_{ВН} = ВН / ВН_{ср}$$

где  $ВН$  - степень выполнения работниками норм за последний месяц, %;  $ВН_{ср}$  - степень выполнения работниками норм в среднем по подразделению за период, %.

Индекс трудоемкости готовой продукции рассчитывается как

$$I_{ГП} = T_{ГП} / T_{ГПср}$$

где  $T_{ГП}$  - трудоемкость готовой продукции, сданной на склад за месяц, ч;  $T_{ГПср}$  - среднее значение трудоемкости готовой продукции, сданной на склад за период, ч.

Индекс качества продукции рассчитывается как

$$I_{Б} = Б_{ср} / Б,$$

где  $Б$  - процент брака в текущем месяце, %;  $Б_{ср}$  - процент брака в среднем за период, %.

Рекомендуемый период, принимаемый за базисное значение, не менее 3 мес.

Результаты расчета вышеприведенных показателей показаны в таблице.

Предложенная система мониторинга и контроля за результатами нормирования тру-

да позволит быстро и оперативно реагировать на изменения в технике и технологиях, условиях труда и осуществлять своевременную замену, пересмотр трудовых норм с учетом современных требований, влияния внешних факторов и внутренних особенностей производства, что будет способствовать развитию и совершенствованию системы нормирования труда как в рамках отдельного предприятия, так и на отраслевом уровне.

<sup>1</sup> Кладов А.В. Использование функционального и процессного подходов к управлению производственными процессами // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2011. № 1. Т. 7. С.145-148.

<sup>2</sup> Киселева М.В., Махметова А.Е. Концептуальный подход к организации нормирования труда на предприятии // Вестник МГОУ. Серия "Экономика". 2013. № 4. С. 67-72.

<sup>3</sup> Половинчук Д.Ю. Процессный подход к управлению деятельностью предприятия: преимущества и проблемы современного использования // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 1 (49). С. 437-442.

<sup>4</sup> Чеботарев В.Г., Громов А.И. Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами // Бизнес-информатика. 2010. № 1 (11). С. 14-21.

Поступила в редакцию 05.06.2015 г.