ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Панкратов А. Б.

заместитель директора, Муниципальное казенное учреждение «Управление делами администрации города Южно-Сахалинска» (Россия), 693006, Россия, г. Южно-Сахалинск, ул. Емельянова, 33, ira-sasina@yandex.ru

УДК 331: 352
ББК 65.242.2к23

Статья посвящена вопросам формирования в организации системы нормирования труда на примере Муниципального казенного учреждения «Управление делами администрации города Южно-Сахалинска». Приводятся разработанные и апробированные автором методики определения показателей процесса труда на основе временных нормативов процесса труда и на основе норм обслуживания. На основе данных методик возможна оценка эффективности процесса труда в организации и определение оптимальной нормы штатной численности структурного подразделения и всей организации в целом с заданной вероятностью эффективности выполнения поставленных задач.

Ключевые слова: нормирование процесса труда, методика нормирования, оценка эффективности труда, оптимальна норма штатной численности работников, нормативы труда, нормы обслуживания, производительность труда, вероятность эффективности выполнения задач, оптимизация процесса труда.

FORMATION OF THE LABOR LABOR SYSTEM IN MUNICIPAL INSTITUTIONS

Pankratov A. B.

Deputy Director, Municipal state institution «Management of Affairs of administration of the city of Yuzhno-Sakhalinsk» (Russia), 693006, Russia, Yuzhno-Sakhalinsk, Emelyanova str., 33, ira-sasina@yandex.ru

The article is devoted to the formation of the system of labor regulation in the organization on the example of the Municipal state institution “administration of the city of Yuzhno-Sakhalinsk”. Are developed and tested by the author of a technique of definition of indicators of the labor process on the basis of the provisional regulations of the labor process and on the basis of norms of service. On the basis of these methods it is possible to assess the effectiveness of the labor process in the organization and determine the optimal rate of staffing of the structural unit and the organization as a whole with a given probability of the effectiveness of the tasks.

Key words: the normalization of the labor process, the method of rationing, the evaluation of labor efficiency, the optimal norm of the staff number of employees, labor standards, service standards, labor productivity, the likelihood of the effectiveness of tasks, the optimization of the labor process.

© Панкратов А. Б., 2018

Одним из основополагающих принципов современного трудового права Российской Федерации является оценивание результатов труда работников. Этот принцип закреплен в ст. 2 Трудового кодекса Российской Федерации и формулируется как «выплата справедливой заработной платы» и «продвижение по работе с учетом производительности труда».

Реализация данного принципа в муниципальных учреждениях путем выполнения комплекса организационных, методических и контрольных мероприятий, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности и привлекательности работы в учреждениях, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных и муниципальных услуг или выполнения работ, закреплена «Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 №2190-р, на основе:

- типовых норм труда, устанавливаемых федеральными органами исполнительной власти в порядке, определенном постановлением Правительства Российской Федерации от 11.11.2002 №804;

норм труда, устанавливаемых локальными нормативными актами.

Дальнейшее развитие и конкретизация положений Программы представлены в приказе Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.09.2013 №504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях», который рекомендует разработать и внедрить в муниципальных учреждениях систему нормирования труда.

В соответствии с указанными нормативно-правовыми актами в Муниципальном казенном учреждении «Управление делами администрации города Южно-Сахалинска» в период с 25.04.2016 по 01.10.2016 была проведена комплексная работа по формированию в учреждении системы нормирования труда, что потребовало решения следующих задач:

- анализа процесса труда в структурных подразделениях учреждения;
- определения норм труда и норм численности работников структурных подразделений учреждения;
- выработка и реализация предложений по результатам нормирования труда в структурных подразделений учреждения.

Муниципальное казенное учреждение «Управление делами администрации города Южно-Сахалинска» (далее – Учреждение) является многопрофильным муниципальным учреждением, в состав которого входят структурные подразделения, выполняющие разноплановые функции по предоставлению услуг и выполнению работ в целях эффективного обеспечения деятельности администрации города Южно-Сахалинска, а именно:

- управление учета и расходования средств (бухгалтерия);
- управление хозяйственного обеспечения;
- управление документационного обеспечения в составе: аналитической службы, отдела по работе с документами и контролю, архивного отдела;
- управление информатизации;
- управление транспортного обеспечения;
- планово-экономический отдел;
- отдел общего и кадрового обеспечения;
- отдел правового обеспечения.

В связи с этим при нормировании труда в структурных подразделениях Учреждения задача определения норм труда выполнялась по двум направлениям:

1) Посредством временных нормативов процесса труда (затраты рабочего времени на выполнение единицы функции или оказание услуги одним или группой работников соответствующей квалификации) на основе типовых отраслевых норм времени или путем их определения методом хронометражного наблюдения при выполнении трудовых операций с обязательным утверждением локальными нормативными актами в следующих структурных подразделениях:

- управление учета и расходования средств;
- организационно-планового отдела управления хозяйственного обеспечения;
- управление информатизации;
- аналитическая служба управления документационного обеспечения;
- отдел по работе с документами и контролю управления документационного обеспечения;
- планово-экономический отдел;
- отдел общего и кадрового обеспечения;
- отдел правового обеспечения.

Так в ходе нормировании труда в структурных подразделениях Учреждения методом хронометражного наблюдения при выполнении трудовых операций было определено 28 временных нормативов процесса труда, которые были утверждены приказами директора Учреждения.

2) Посредством нормы обслуживания (количество объектов, к которым относятся рабочие места, оборудование, площади и т.п., которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени), которые установлены нормативно-правовыми актами соответствующих государственных или муниципальных органов, в следующих структурных подразделениях:

- отдел обслуживания, содержания зданий и помещений Управления хозяйственного обеспечения;
- управление транспортного обеспечения.

В ходе проведения исследований по нормированию процесса труда в Учреждении были разработаны методики определения показателей процесса труда с целью его оптимизации в Учреждении как на основе временных нормативов процесса труда, так и на основе норм обслуживания.

Методика определения показателей процесса труда в муниципальном учреждении на основе временных нормативов процесса труда:

1. Определяются временные нормативы трудовых операций и процедур, реализуемых работниками структурного подразделения в процессе труда в течение года, на основе типовых отраслевых норм времени или путем их определения методом хронометражного наблюдения.

2. Рассчитывается норма штатной численности работников структурного подразделения в соответствии с приказом Министерства труда и социальной защиты Российской федерации от 31.05.2013 №235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда» на основе значений следующих показателей:

1) Фонд фактических затрат рабочего времени конкретного работника подразделения, который представляет собой объем всех трудовых операций и процедур, реализуемых в процессе труда конкретным работником с соблюдением установленных временных нормативов при конкретных организационно-технических условиях в течение года, а именно:

$$(t_ф)_k = \Sigma n_j \cdot t_н^i, \quad (1)$$

где $(t_ф)_k$ – фонд фактических затрат рабочего времени конкретным работником подразделения;

$t_н^i$ – i-й временной норматив выполнения конкретной трудовой операции или процедуры;

n_j – j-е количество конкретных трудовых операций или процедур, выполненных в течение года

Следует особо обратить внимание на то, что при формировании данного показателя закладывается предположение о том, что работник выполнит заданный годовой объем работ с **обязательным** соблюдением установленных временных нормативов при выполнении трудовых операций и процедур.

2) Средний фонд фактических затрат рабочего времени работника подразделения, который определяется как среднеарифметическое нормативных фондов рабочего времени всех конкретных работников подразделения:

$$t_ф = \Sigma(t_{нф})_k, \quad (2)$$

3) Планируемый или нормативный в соответствии с трудовым законодательством РФ фонд рабочего времени работника подразделения в зависимости от пола, который определяется, исходя из регламента рабочего времени, утвержденного в Учреждении, на основе:

- 36-часовой недели для женщин, 40-часовой недели для мужчин;
- 5-дневного рабочего дня;
- 30-минутных технологических перерывов в день при работе на АРМ;
- годового фонда рабочего времени в 247 дней.

Соответственно, нормативный фонд рабочего времени работника структурного подразделения в зависимости от пола, следующий:

- для женщин – $(t_н)_ж$ = 1654,9 часов;
- для мужчин – $(t_н)_м$ = 1852,5 часа.

Расчет нормы штатной численности работников структурного подразделения производится по следующей формуле:

$$N_н = k_н \cdot N_ф \cdot \frac{t_ф}{t_н}, \quad (3)$$

где $N_н$ – норма штатной численности работников подразделения;

$N_ф$ – фактическая штатная численность работников подразделения;

$t_ф$ – средний фонд фактических затрат рабочего времени работника подразделения, который определяется как среднеарифметическое нормативных фондов рабочего времени всех конкретных работников подразделения;

$t_н$ – нормативный фонд рабочего времени работника подразделения в зависимости от пола

При этом в обязательном порядке учитывается $k_н$ – коэффициент плановых невыходов работников, который рассчитывается по следующей формуле:

$$k_н = 1 + \frac{D_о + D_б}{D_{фрв}}, \quad (4)$$

где $D_{фрв}$ – фонд рабочего времени по производственному календарю (247 рабочих дней);

$D_о$ – невыходы на работу с учетом ежегодного планового отпуска в соответствии с трудовым договором;

$D_б$ – невыходы на работу по болезни и другим уважительным причинам

3. Выполняется оценка эффективности выполнения функциональных задач работниками структурного подразделения на основе применения математического правила «трех сигм», где σ представляет собой интервал значений вероятности эффективности выполнения функциональных задач, которым соответствуют значения среднего фонда фактических затрат рабочего времени работника подразделения (далее – фактический фонд рабочего времени), при этом интервал вероятности эффективности выполнения функциональных задач от 99,7 % до 97,9 % в расчет не брался ввиду малого интервала значений (см. рис. 1).

Правило «трех сигм» позволяет применить оценку эффективности выполнения функциональных задач

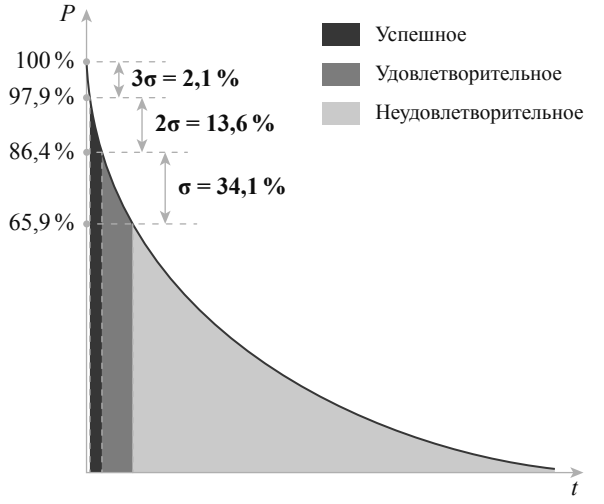


Рис. 1. **Графическое изображение применения правила 3σ к временным нормативам**

работниками подразделения в зависимости от нахождения значения вероятности наступления данного события в интервале, определенном в соответствии с данным правилом, а именно:

• успешное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах 86,4 % < $P \leq$ 97,9 %; соответственно, значение фактического фонда рабочего времени находится в следующих пределах: для женщин – 1849,3 часа $t_{ср} \geq$ 1654,9 часа; для мужчин – 2070,2 часа > $t_н \geq$ 1852,5 часа;

• удовлетворительное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах 65,9 % < $P \leq$ 86,4 %; соответственно, значение фактического фонда рабочего времени находится в следующих пределах: для женщин – 2296,2 часа > $t_н \geq$ 1849,3 часа; для мужчин – 2570,5 часа > $t_н \geq$ 2070,2 часа;

• неудовлетворительное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах $P \leq$ 65,9 %; соответственно, значение фактического фонда рабочего времени находится в следующих пределах: для женщин – $t_н$ > 2296,2 часа; для мужчин – $t_н$ > 2570,5 часа.

Имеется возможность осуществлять моделирование значений величины фактического фонда рабочего времени работника структурного подразделения в пределах заданных интервалов, что позволяет определить возможность применения коэффициента плановых невыходов работников с учетом значений $D_ф$ и $D_б$.

Следует отметить, что вероятность эффективности выполнения функциональных задач – это ничто иное, как процент выполнения заданного годового объема работ с соблюдением установленных временных нормативов при выполнении трудовых операций и процедур работниками подразделения, при этом данный показатель предполагает развитие нескольких вариантов событий, например: если вероятность выполнения функциональных задач составляет P = 74,2 %, следовательно, следует ожидать наступление одного следующих вариантов:

1). 35,8 % функциональных задач от всего объема не будут выполнены вообще.

2). Более 35,8 % функциональных задач от всего объема будут выполнены с превышением установленных сроков и с ненадлежащим качеством.

3). Выполнение 35,8 % функциональных задач от всего объема в заданный срок и с надлежащим качеством будет выполнено за рамками регламента рабочего времени и с превышением годового фонда рабочего времени, что является грубейшим нарушением трудового законодательства Российской Федерации, если у работника нормированный рабочий день, или к перерасходу ФОТ Учреждения при организации работ в сверхурочное время.

4. Рассчитывается производительность труда работников структурного подразделения, норма численности которых определена посредством временных нормативов процесса труда, по следующей формуле:

$$\rho = \frac{t_ф}{t_н}, \qquad (5)$$

где ρ – производительности труда работников структурного подразделения;

$t_ф$ – фактический фонд рабочего времени работника подразделения;

$t_н$ – нормативный фонд рабочего времени работника подразделения в зависимости от пола.

5. Выбирается наиболее оптимальный вариант нормы штатной численности работников структурного подразделения или *оптимальная* норма штатной численности работников структурного подразделения, исходя из оценки эффективности выполнения функциональных задач работниками структурного подразделения, производительности их труда и материально-финансовых затрат на их содержание.

6. В соответствии с выбранной оптимальной нормой штатной численности работников структурного подразделения рассчитывается соответствующий ФОТ Учреждения.

Методика определения показателей процесса труда в муниципальном учреждении на основе норм обслуживания:

1. Определяются нормы обслуживания и соответствующее им количество работников структурных

подразделений в соответствии с нормативно-правовыми актами соответствующих государственных или муниципальных органов.

2. Рассчитывается норма штатной численности работников структурного подразделения по следующей формуле:

$$N_н = k_н \cdot \Sigma(Ч_{но})_i, \quad (6)$$

где $(Ч_{но})_i$ – количество работников подразделения в соответствии с *i*-й нормой обслуживания

3. Выполняется оценка эффективности выполнения функциональных задач работниками структурного подразделения на основе применения математического правила «трех сигм» следующим образом (см. рис. 2):

• «успешное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах $86{,}4\,\% < P \le 97{,}9\,\%$; соответственно, значение количества работников структурного подразделения, необходимого для обслуживания, находится в следующих пределах: $Ч_{но} \ge Ч > 0{,}89 Ч_{но}$;

• «удовлетворительное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах $65{,}9\,\% < P \le 86{,}4\,\%$; соответственно, значение количества работников структурного подразделения, необходимого для обслуживания, находится в следующих пределах: $0{,}89 Ч_{но} \ge Ч \ge 0{,}72 Ч_{но}$;

• «неудовлетворительное выполнение функциональных задач» – значение вероятности находится в пределах $65{,}9\,\% < P \le 86{,}4\,\%$; соответственно, значение количества работников структурного подразделения, необходимого для обслуживания, находится в следующих пределах: $Ч < 0{,}72 Ч_{но}$.

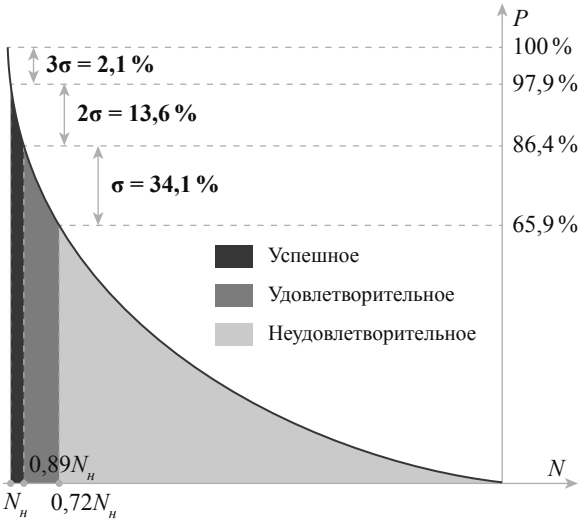


Рис. 2. **Графическое изображение применения правила 3σ к нормам обслуживания**

4. Рассчитывается производительность труда работников структурного подразделения, норма численности которых определена посредством норм обслуживания, по следующей формуле (данная формула определена через соотношение фактической трудоемкости труда к нормативной трудоемкости труда):

$$\rho = \frac{N_ф}{N_н}, \quad (7)$$

где $N_ф$ – фактическая численность работников структурного подразделения;

$N_н$ – нормативная численность работников структурного подразделения

5. Выбирается оптимальная норма штатной численности работников структурного подразделения, исходя из оценки эффективности выполнения функциональных задач работниками структурного подразделения, производительности их труда и материально-финансовых затрат на их содержание.

6. В соответствии с выбранной оптимальной нормой штатной численности работников структурного подразделения рассчитывается соответствующий ФОТ Учреждения.

Совокупность значений показателей, определяемых с помощью данных методик, позволяет объективно оценивать состояние процесса труда любого муниципального учреждения и вырабатывать соответствующие регулирующие воздействия по его оптимизации.

Так после выполнения нормирования процесса труда исходное состояние Учреждения на 01.05.2016 года характеризовалось следующими значениями показателей:

- штатная численность – 213,5 ед.;
- фонд оплаты труда – 241,5 млн руб.;
- производительность труда – 0,69 у. ед. (условных единиц);
- вероятность эффективности выполнения функциональных задач – 58,4 %;
- оценка эффективности выполнения функциональных задач – «неудовлетворительно».

В соответствии с методиками была определена оптимальная норма штатной численности структурных подразделений Учреждения и соответствующие ей показатели процесса труда.

В целом для Учреждения планируемое состояние процесса труда описывалось следующими значениями показателей:

• штатная численность – 208,75 ед., что в 1,023 раза меньше (на 4,75 ед.) по сравнению с исходным значением;

• фонд оплаты труда – 230,43 млн руб., что в 1,048 раза меньше (на 11,07 млн руб.) по сравнению с исходным значением;

• производительность труда – 0,81 у. ед., что на 0,12 у.ед. больше по сравнению с исходным значением;

• вероятность эффективности выполнения функциональных задач – 73,8 %, что на 15,4 % больше по сравнению с исходным значением;

• оценка эффективности выполнения функциональных задач – «удовлетворительно».

По итогам нормирования процесса труда в Учреждении был разработан комплекс организационных и технологических мероприятий по его оптимизации и поставлены сроки их поэтапной реализации. Завершение оптимизации запланировано на 01.01.2019.

Мероприятия по оптимизации в Учреждении успешно реализуются, на 01.05.2018 выполнено уже более 80 % запланированных мероприятий, а результаты контрольного нормирования, выполненного в Учреждении в период с 01.03.2018 по 01.05.2018, подтверждают достижение запланированных показателей процесса труда в Учреждении.

Таким образом, методики определения показателей процесса труда в муниципальном учреждении на основе временных нормативов процесса труда и норм обслуживания прошли успешную апробацию, и рекомендуются для внедрения в муниципальных учреждениях как рабочий и объективный инструмент системы нормирования муниципального учреждения.

Литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон №197-ФЗ от 30 декабря 2001 года. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».
2. О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг.: распоряжение Правительства РФ №2190-р от 26 ноября 2012 года // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. №49. Ст. 6909.
3. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях: приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации №504 от 30 сентября 2013 года. [электронный ресурс]. URL: http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Mintruda-Rossii-ot-30.09.2013-N-504/ (дата обращения 29.06.2018)

References:

1. The Labor Code of the Russian Federation: Federal Law №197-FL of 30 December 2001. Access from ref.-legal system “ConsultantPlus”.
2. On the program for the gradual improvement of the wage system in state (municipal) institutions for 2012–2018: Order of the Government of the Russian Federation №2190-r of 26 November 2012 // Meeting of the Legislation of the Russian Federation. 2012. №49. Art. 6909.
3. On the approval of methodological recommendations for the development of labor standardization systems in state (municipal) institutions: the order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation №504 of 30 September 2013. [e-resource]. URL: http://rulaws.ru/acts/Prikaz-Mintruda-Rossii-ot-30.09.2013-N-504/ (date of reference 29.06.2013)