

Тема 8. Аудит организации и нормирования труда

- Аудит организации труда
- Аудит нормирования труда
- Аудит системы корпоративного обучения персонала

Сущность организации труда (ОТ)
заключается в разработке и внедрении
форм, методов, приемов выполнения
конкретной работы, обеспечивающих
получение результата при минимальных
затратах труда персонала

Основные принципы ОТ

- принцип системности. Организации подлежат все сферы применения труда (планировка, оснащение, обслуживание рабочих мест, др.) и все элементы процесса производства;
- принцип адекватности. Новой технике, технологии, новым требованиям технических, экологических регламентов должны соответствовать новые приемы и методы организации труда;
- принцип пропорциональности. Организация труда должна обеспечивать равную загрузку работников течение рабочего дня, соответствие затрат труда размерам оплаты труда;

продолжение

- принцип демократизма. Организация труда должна обеспечить каждому работнику равные возможности для трудовой деятельности;
- принцип эффективности. Организация труда должна обеспечивать мотивацию работников к эффективному труду путем;
- принцип легитимности. Организация труда должна осуществляться в рамках действующего законодательства в соответствии со стратегией развития предприятия, его кадровой политики.

Цель аудита организации труда – оценка соответствия организации труда на предприятии современным тенденциям, определение ее социальной и экономической эффективности обоснование путей совершенствования.

Задачи:

- всестороннее исследование факторов, влияющих на уровень организации труда на предприятии;
- оценка соответствия установленных форм разделения и кооперации труда современному уровню развития и внедрения достижений научно-технического прогресса;
- анализ обоснованности расстановки работников по рабочим местам в соответствии с их профессионально-квалификационным уровнем;
- исследование причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
- оценка состояния условий труда и мероприятий по их улучшению на предприятии

Возможности более рационального использования рабочего времени и сокращения его потерь за счет совершенствования организации труда связаны с разработкой рациональных форм разделения и кооперации труда

Аудит организации труда
предусматривает оценку уровня
оптимальности профессионально-
квалификационной структуры
персонала. С этой целью анализируется
соответствие разрядов работ и разрядов
рабочих

Анализ фактического баланса рабочего времени в динамике, а также при сопоставлении фактических и плановых данных позволит выявить возможные целодневные и внутрисменные потери рабочего времени из-за неудовлетворительной организации труда

Пример

Так, по фактическому балансу рабочего времени одного среднесписочного работника целодневные потери, связанные с прогулами и целодневными простоями, составили 15 дней при явочном фонде рабочего времени одного работника 210 дней. В этом случае устранение этих потерь обеспечит повышение производительности труда на 7,1% ($[(15 + 210) \cdot 210] \times 100 - 100$)

В соответствии со статьей 209 ТК РФ
**аттестация рабочих мест по условиям
труда** – это оценка условий труда на
рабочих местах в целях выявления
вредных и опасных производственных
факторов и осуществления
мероприятий по приведению условий
труда в соответствие с
государственными нормативными
требованиями

Не аттестуются рабочие места, на которых работники:

- исключительно заняты на персональных ЭВМ (персональных компьютерах);
- эксплуатируют настольные копировально-множительные аппараты, одиночные стационарные копировально-множительные аппараты, иную офисную оргтехнику;
- эксплуатируют бытовую технику, не используемую в технологическом процессе производства.

Сроки проведения аттестации следующие:

- для вновь организованных рабочих мест – не позднее одного года;
- для действующих рабочих мест – не позднее пяти лет от последней аттестации при условии обязательности аттестации (признаны вредными и опасными, требуют медосмотров работников);
- индивидуальные сроки – особые случаи при назначении внеплановой проверки;
- нет сроков – аттестация необязательна (не проводится) для мест, признанных благополучными.

Программы по эргономике в США

- назначение ответственного за вопросы эргономики и извещение персонала об опасных нагрузках;
- анализ факторов риска на конкретном рабочем месте и управление ими с последующим распространением опыта управления на все рабочие места, где сотрудники выполняют аналогичную работу;
- обучение персонала, которое должно начинаться не позднее, чем через 90 дней со дня получения сотрудниками должностных инструкций, и повторяться каждые три года;
- привлечение профессионалов в области здравоохранения для оценки ситуации и наблюдения за ее последующим развитием;
- пересмотр программы по эргономике не реже, чем раз в три года;

Гуманизация труда предусматривает увеличение доли творческих функций в деятельности работников предприятия, которую можно определить по результатам опросов сотрудников.

Сущность нормирования труда состоит в определении необходимых затрат времени на производство единицы продукции (выполнение работы) в запроектированных организационно-технических условиях.

Источниками информации о состоянии нормирования труда являются формы статистической отчетности и внутрипроизводственного учета (выполнение норм труда, использование рабочего времени, наряды и нормированные задания, отчеты о выполнении планов оргтехмероприятий и пересмотра норм, заявления о пересмотре норм по инициативе работающих и т. д.)

Цель аудита нормирования труда – диагностика системы нормирования труда и проводимых на предприятии мероприятий по ее совершенствованию.

Задача аудитора – проверить, чтобы нормы труда, от которых напрямую зависит заработок рабочих-сдельщиков, были не только технически, но и социально обоснованы, чтобы рабочие при внедрении новых норм были извещены, как этого требует ТК РФ, не позднее, чем за два месяца.

Направления аудита

1. Анализ перечня и структуры используемых нормативов:

$$Ув = T_n : T_{общ} \times 100,$$

- где: Ув – удельный вес работ, нормируемых по каждому виду норматива;
- T_n – суммарная трудоемкость работ, пронормированных по данным нормативам;
- $T_{общ}$ – общая трудоемкость всех нормируемых работ

продолжение

2. Анализ уровня охвата работ нормированием:

$$\text{Увн} = \text{Чнр} : \text{Чобщ} \times 100,$$

$$\text{Увн} = \text{Тнр} : \text{Тобщ} \times 100,$$

где Чнр – численность работников, труд которых нормируется по нормам времени, выработки, обслуживания, численности, а также по нормированным заданиям;

- Чобщ – общая численность работников предприятия или его подразделения;
- Тнр – время, отработанное на нормируемых работах в чел.-час.;
- Тобщ – табельное время всего персонала, ч.

Проверка качества норм времени

1. Сопоставляются запроектированные и фактические условия выполнения работ.
2. Сопоставляются запроектированное и фактическое содержание работы, методы ее выполнения, проводится их анализ и определяется рациональный вариант трудового процесса.
3. Проводится изучение затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня), по результатам которого определяются затраты времени на выполнение производственных операций и их элементов.
4. Фактические затраты рабочего времени сопоставляются с затратами, предусмотренными действующими нормами и установленными по прогрессивным нормативам.

Мероприятия по итогам аудита

- расширение сферы нормирования труда в целях увеличения удельного веса работников,
- труд которых нормируется;
- повышение качества норм и нормативных материалов;
- совершенствование нормативной базы;
- расширение работы по проведению наблюдений и исследований;
- привлечение рабочих и специалистов к разработке предложений по повышению качества норм;
- оптимизация количественного и качественного состава нормировщиков и систематическое повышение их квалификации.

Экономическая эффективность

$$\mathcal{E}_\chi = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{T_{p1}}{K_{\text{в.н.б.}}} - \frac{T_{p2}}{K_{\text{в.н.п.}}} \right) \times Q_r}{\Phi_{pв}^r}$$

\mathcal{E}_χ – относительная экономия (высвобождение) численности, чел.;

T_{p1} и T_{p2} – норма времени на единицу продукции (работ) до и после внедрения мероприятия, нормо-час.;

Q_r – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятий до конца года в натуральном выражении;

$\Phi_{pв}^r$ – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, ч;

$K_{\text{в.н.б.}}$ и $K_{\text{в.н.п.}}$ – коэффициенты выполнения норм выработки до и после внедрения мероприятий.

Аудит системы корпоративного обучения (АСКО) – это комплекс мероприятий, направленных: 1) на оценку эффективности существующих элементов системы корпоративного обучения и 2) на выявление организационных, информационных, кадровых и др. ресурсов повышения социальной и экономической эффективности системы корпоративного обучения.

Основная цель – это повышение отдачи от инвестиций в развитие персонала и организации путем оценки и выявления ресурсов повышения социально-экономической эффективности корпоративного обучения.

Этапы аудита

Этап 1. Организация проекта.

1.1 Определение целей аудита. Его результат не прибыль, а информация о том, как обучать персонал и саму организацию более эффективно.

1.2 Формирование команды проекта.

Не включение в команду проекта значимых фигур корпоративного учебного центра может повлечь за собой сопротивление с их стороны.

1.3 Утверждение плана работ.

продолжение

- **Этап 2. Оценка эффективности.**

2.1 Оценка социально-экономической эффективности системы обучения.

Критерии эффективности:

- Эффективность;
- Результативность;
- Кадровая обеспеченность;
- Методическое своеобразие;
- Материальная обеспеченность;
- Финансируемость;

Пример №1. Критерий «Кадровая обеспеченность».

Тип	Критерий	Описание
Кадр	Кадровая обеспеченность	Количество преподавателей на 1000 собственных сотрудников корпорации, чел
Кадр	Вовлеченность персонала в процессы обучения	Доля, сотрудников корпорации, участвующих в процессе обучения персонала, партнеров и потребителей в качестве преподавателей, наставников, инструкторов и консультантов, %
Кадр	Квалифицированность ППС	Доля преподавателей, имеющих ученую степень и/или международные сертификаты, в общей структуре преподавательского состава КУ, %
Кадр	Самобытность ППС	Средний стаж работы профессорско-преподавательского состава в качестве сотрудников корпорации, %

продолжение

2.2 Оценка социально-экономической эффективности конкретных программ обучения.

- При определении изменения индивидуальной или командной выработки целесообразно учитывать показатели «чистой продукция», «нормо-часы» или «среднесписочная численность работников, т.к. натуральные показатели часто несопоставимы.
- При затруднениях с измерением выработки можно использовать измерение индивидуальной или командной трудоемкости продукции или услуг.

продолжение

Этап 3. Анализ потребностей в обучении.

Для анализа потребностей в обучении целесообразно опираться на РУКОВОДЯЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОБУЧЕНИЮ ISO 10015:1999.

3.1 Анализ потребностей в организационных изменениях.

- Проведение экспертных интервью.
- Сбор и анализ документации.

3.2 Анализ потребностей в обучении персонала.

- Сбор и анализ документации.
- Проведение оценочных мероприятий.

продолжение

Этап 4. Выявление ресурсов эффективности.

4.1 Выявление ресурсов эффективности системы профессионального обучения.

4.2 Диагностика системы управления знаниями.

4.3 Оценка элементов «научающейся организации».

4.4 Аудит корпоративного университета или учебного центра.

продолжение

Этап 5. Подготовка программы оптимизации.

5.1 Представление аналитического отчета.

5.2 Согласование программы оптимизации.

- Вместе с описанием нынешнего состояния системы обучения отчет должен содержать рекомендации по совершенствованию процессов обучения и организационного развития:
- Изменения в положениях об обучении, должностных инструкциях, формах отчетности, и т.п.
- Проекты положений о создании корпоративного университета
- Проекты о постановке систем сбалансированных или универсальных показателей, разработке моделей ключевых компетенций и корпоративных стандартов (в т.ч. образовательных)