

# **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

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

$\mathcal{E}_\text{ч}$  – 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;

$\Phi_{\text{рв}}^r$  – 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)