

# Нормирование труда и его применение на практике

---

Жижерина Ю.Ю.

Бизнес-тренер, эксперт по трудовым отношениям

Москва 2017



Юлия Жижерина  
Бизнес-тренер  
по трудовым отношениям

сайт [zhizherina.ru](http://zhizherina.ru)

эл.почта [ujijerina@mail.ru](mailto:ujijerina@mail.ru)

тел. (916) 6019399

скайп [Julia\\_Jijerina](https://www.skype.com/people/Julia_Jijerina)

[www.facebook.com/ujijerina](https://www.facebook.com/ujijerina)

<https://vk.com/ujijerina>

## О чем пойдет речь?

- Нормирование труда, как определение количества труда
  - виды норм труда, их использование в современном бизнесе
- Разработка норм труда в компании
  - фотография рабочего дня, хронометраж как способы разработки норм труда
  - алгоритм проведения фотографии рабочего времени
  - применение результатов фотографии рабочего времени для различных сфер деятельности компании
  - расчет численности на основании норм труда
- Правовое регулирование нормирования труда

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Системы оплаты труда – разные, а у Вас какие?

№	Вид оплаты	Описание
1	Повременная	заработная плата работника не зависит от количества рабочих дней (часов) в том или ином месяце и от результатов труда
1.1	Окладная	Устанавливается оклад
1.2.	Тарифная	Устанавливается тарифная ставка (часовая, дневная)
1.3	Повременно-премиальная	оплаты труда, при которой работнику предусматривается выплата премии по результатам того периода (месяца), в котором показатели премирования достигнуты
2	сдельная	за количество выпущенной продукции или объем выполненных работ (оказанных услуг) за определенный период времени
2.1	Прямая сдельная	работнику рассчитывается на основе количества изготовленной им продукции (выполненных операций) по утвержденным сдельным расценкам.
2.2	Сдельно-премиальная	за перевыполнение норм выработки или достижение иных результатов деятельности работнику выплачивается премия
2.3	Сдельно-прогрессивная	что сдельная расценка на единицу выпущенной продукции зависит от ее количества. При использовании такой формы оплаты труда продукция, выпущенная сверх норм выработки, оплачивается по повышенным сдельным расценкам.
2.4	Аккордная	устанавливаются сдельные расценки не для каждого работника, а для всей группы, выполняющей конкретное задание
3	Бестарифная	распределение ФОТ по организации между сотрудниками. На основе коэффициента трудового участия
4	На комиссионной основе	Заработок сотрудника определяется в виде процентного дохода от объема продажи продукции, размера выручки
4.1	Простая форма на комиссионной основе	заработная плата начисляется исключительно исходя из сумм выручки, полученной при исполнении работником своих обязанностей
4.2	Комбинированная (иногда называют смешанной)	работнику назначается твердый оклад, а в процентах от выручки производится доплата
4.3	Комиссионно-прогрессивная	размер процента от выручки зависит от количества реализованной продукции (чем больше работник реализовал продукции, тем больший процент от выручки будет использоваться при начислении заработной платы)

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Система нормирования труда:

- Сколько и как платить за работу? – Оплата труда, система оплаты, премирование
- Сколько работать? Рабочее время
- Что делать работнику? – Должностная инструкция работника
- Сколько делать? – Нормы труда компании

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Для чего используем нормирование?

- Для определения численности персонала
- Для определения показателей премирования
- Для определения кадрового резерва
- Для входного тестирования
- Для определения, кого сокращать
- Для улучшения дисциплины работников
- Иное (для медосмотров?)

### Вводим нормы труда:

- Согласовываем нормы
- Закрепляем в локальном нормативном акте
- Учитываем мнение профсоюза
- Утверждаем руководителем
- Знакомим работников за 2 месяца

**Не выполняет:** как оплачиваем? – ст. 155 ТК РФ

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Нормы труда:

	Норма	Определение	Использование	Разработка
1	Норма времени	это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях	Используется для рабочих, специалистов, работающих по алгоритму	Разрабатывается с использованием фотографии рабочего времени, хронометража
2	Норма выработки	это установленный объем работы (количество единиц продукции), который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить (изготовить, перевезти и т.д.) в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.	Используется для рабочих, специалистов, работающих по алгоритму	Разрабатываются исходя из установленной нормы времени
3	Норма обслуживания	это количество объектов (единиц оборудования, покупателя и т.д.), которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях	Используется для рабочих, специалистов, работающих по алгоритму	Разрабатывается с использованием фотографии рабочего времени, хронометража
4	Норма управляемости	определяет численность работников, которыми должен руководить один руководитель.	Используется для руководителей	Экспертный метод
5	Нормируемые задания	Определяются задания для выполнения в заданном периоде времени, используется при трудностях в определении нормы времени или нормы выработки.	Используются для специалистов с различным спектром задач	Экспертный метод

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### **Нормирование для руководителей:**

- Норма управляемости - до 10 человек
- А если больше? – Делим коллектив на группы
- Руководитель управляет руководителями («Вассал моего вассала - не мой вассал»)

**Система поручений** (оформление поручней, ознакомление, контроль)

Невыполнение: Привлечение к ответственности?



# Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

## Пример Приказа об утверждении норм труда

Общество с ограниченной ответственностью «Наш мир»

31.03.2017

ПРИКАЗ

№ 72

Москва

Об утверждении норм труда

С целью оптимизации труда и повышения производительности работников отдела «Секретариат»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить нормы труда в отделе «Секретариат» с 01 июня 2017 года:

Наименование работ (операций) Наименование	Норма времени (часов)
Регистрация документов	0,1
Ответы на телефонные звонки	0,2
Подготовка совещаний	0,4
Выполнение поручений	0,7
Подготовка писем	0,5

...

2. Работникам Секретариата руководствоваться в работе указанными в п.1 нормами труд
3. Контроль за исполнением настоящего возложить на Руководителя секретариата Саенко В.П.

Генеральный директор

*Пушков*

В.П. Пушков

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример оформления нормируемых заданий

План поручений Юрисконсульта Макова А.В. на июнь 2017 года						
№	Планы/дополнительные	Дата поручения	Наименование поручений	Даты	Отчетные документы	Способ направления отчета
1		29.05.2017	1 Судебная работа			
2	План.	29.05.2017	Участие в судебном заседании по делу Петрова А.А.	03.06.2017	Отчет о судебном заседании. Решение суда	Отчет по электронной почте начальнику отдела
3	План.	29.05.2017	Участие в судебном заседании по делу ООО «Ромашка»	06.06.2017	Отчет о судебном заседании. Решение суда	Отчет по электронной почте начальнику отдела

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Нормы выработки и нормы обслуживания

#### Фотография рабочего времени:

Для чего понадобится?

- определить нормы труда
- определить эффективность использования рабочего времени

Как узаконить?

- утвердить приказом инструкцию и форму бланка
- ознакомить всех работников под роспись
- издать приказ с указанием работников, которые отчитываются

#### Составляем Фотографию рабочего времени:

- Подготовительный этап (Инструкция, приказ о проведении, ознакомление)
- Проведение наблюдений и заполнение отчетов
- Обработка результатов

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример. Инструкция о фотографии рабочего времени

Инструкция о составлении фотографии рабочего дня

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
ООО «Наш мир»  
*Пушков В.П. Пушков*  
03.06.2017 г.

Инструкция по составлению отчета об использовании рабочего времени «Фотография рабочего времени» в ООО «Наш мир»

1. Отчет об использовании рабочего времени «Фотография рабочего времени» (далее – «Фотография рабочего времени») используется в ООО «Наш мир» (далее – «Компания») для определения эффективности использования работниками своего рабочего времени. Форма отчета указана в Приложении №1 к настоящей инструкции.
2. Фотография рабочего времени составляется работниками по указанию генерального директора или иных руководителей в указанный руководителями промежуток времени.
3. О необходимости ведения фотографии рабочего времени руководитель издает соответствующее распоряжение, с которым работник ознакомливается под роспись.
4. Фотография рабочего времени проводится с целью определения фактической загрузки работника, его фактических затрат времени на выполнение различные должностные обязанности и выявления возможных потерь рабочего времени.
5. Фотография рабочего времени проводится работником самостоятельно с заполнением установленной формы (Приложение №1 к настоящей инструкции).
6. При заполнении фотографии рабочего времени работник должен фиксировать все затраты рабочего времени в течение дня (виды работ) (столбец 2).
7. При описании наименования затрат рабочего времени и подробного описания деятельности (столбец 5) следует придерживаться делового лексикона. Разговорные выражения не допускаются.
8. В столбце «Наименования затрат рабочего времени» работник указывает все виды выполняемых работ. При выполнении типовых видов работ Работник должен использовать перечень видов работ.

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

Примерный перечень видов работ:

- переговоры с клиентом (внутренним заказчиком, иным контрагентом) по телефону,
- подготовка писем клиентам (внутренним заказчикам, иным контрагентам) по электронной почте;
- обсуждение рабочих вопросов с коллегами,
- обсуждение вопросов с руководством,
- обработка входящей электронной почты,
- подготовка отчета, разработка плана,
- поиск информации, анализ информации,
- обработка информация,
- выполнение технической работы (копирование, распечатывание и т.д.),
- иные работы.

Конкретный перечень наименований работ утверждается непосредственным руководителем работника.

9. В случае, если работник занимался иными видами работы, наименование вида формулируется работником самостоятельно.

10. Особое внимание необходимо уделять возникающим помехам в работе и также указывать их в фотографии рабочего времени.

11. Работнику следует отмечать возникающие помехи в работе и занятия, не связанные с работой и продолжительность таких занятий. Работник должен использовать приведенный ниже перечень иных занятий:

- Прием пищи
- Личные надобности
- Личный телефонный звонок
- Иные личные занятия
- Проблемы с оборудованием
- Ожидание (коллег, клиентов и т. д.)
- Иное

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

12. В случае, если работник занимался иными видами занятий, наименование вида занятий формулируется работником самостоятельно.

13. В столбце «Подробное описание деятельности» (столбец 5) работник описывает, что именно выполнялось в конкретный отрезок времени. Работник должен отразить информацию, позволяющую идентифицировать собеседников или адресатов, тему обсуждаемого вопроса, вид информации, с которой он работает и т.д. В частности, работник должен указывать следующую информацию:

- С кем проводились переговоры (ФИО, наименование организации)
- Для кого готовилось письмо или информация (ФИО, наименование организации)
- Пункт назначения при посещениях (адрес)
- Тема и итоги при обсуждении с коллегами или руководством
- Темы писем и краткое их содержание
- Темы и итоги переговоров клиентами
- Вид информации при анализе и обработке и ее предназначение (для какого проекта, клиента)
- Вид готовящегося отчета или плана
- Вид технической работы и ее предназначение (для какого проекта, клиента и т.д.)
- В случае возникновения проблем с оборудованием конкретизировать вид оборудования
- В случае ожидания конкретизировать причину ожидания
- Иное

14. В случае указания иных деталей работы, они формулируются работником самостоятельно.

15. Фотографию рабочего времени необходимо проводить в течение всего рабочего дня, с начала до окончания рабочего дня. В том числе необходимо фиксировать точное время начала работы и его окончания в конце рабочего дня.

16. Время начала той или иной работы или вида занятий (столбец 3) одновременно является окончанием (столбец 4) предыдущей работы.

17. Фиксировать работу необходимо не реже, чем каждые 15 минут с точностью до 5 минут. Если вид работы продолжается дольше, чем 15 минут, допускается фиксация всей продолжительности данного вида работы.

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

18. Фотография рабочего времени оформляется на бумажном носителе (собственноручно или с использованием компьютера).
19. Информация, содержащаяся в фотографии рабочего времени, заверяется собственноручной подписью работника.
20. В период ведения фотографии рабочего времени фотография рабочего времени сдается работником ежедневно руководителю или указанному руководителем лицу не позднее окончания рабочего дня.
21. Руководители вправе параллельно проводить контрольные фотографии рабочего времени в отношении своих работников с целью контроля за соответствием фотографий рабочего дня работников действительности.
22. Руководители анализируют фотографии рабочего времени своих подчиненных и проводят интервью по итогам анализа (не реже, чем раз в 1 неделю).
23. В интервью руководители доводят до сведения работников выявленное неэффективное использование времени, искажение информации (по результатам контрольной фотографии рабочего времени), неполное или некорректное заполнение фотографии рабочего времени.
24. В любом случае работнику следует готовить описание, понимая, что целью данного отчета является предоставление достоверных и точных сведений относительно загрузки работника и фактически выполняемого объема и содержания работ.
25. Нарушение данной инструкции, а также выявленное с ее помощью неэффективное использование рабочего времени могут служить основанием для привлечения работника к дисциплинарной ответственности.

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример. Приказ о ведении фотографии рабочего времени

Общество с ограниченной ответственностью «Наш мир»

ПРИКАЗ

29.05.2017

№ 71

Москва

О составлении фотографии рабочего времени

С целью изучения затрат рабочего времени на протяжении рабочего дня управляющего региональными продажами, улучшения организации рабочего процесса и повышения производительности труда

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Секретарям Петровой Г.П., Хомиченко В.А., Мухиной Г.С., ежедневно вести фотографию его рабочего времени согласно Инструкции по составлению отчета об использовании рабочего времени «Фотография рабочего времени» в ООО «Наш мир» с 01 по 30 июня 2017 года
2. Работникам, указанным в п.1 настоящего приказа, предоставлять заполненную форму фотографии рабочего времени ежедневно в 18:00 начальнику отдела кадров Кузнецову П.А.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

*Пушков*

В.П. Пушков



## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример отчета «Фотография рабочего времени» для секретаря

N п/п	Наименование вида работы	Начало детальности (в часах и минутах)	Окончание детальности (в часах и минутах)	Продолжительность работы (заполняется автоматически), мин	Комментарии	Комментарии руководителя
1	Приход на рабочее место	09:00				
2	Подготовка рабочего места	09:00	9:10	0,6		
3	Регистрация документов	9:10	9:30	20	Исходящие документы	
4	Ответ на телефонный звонок	9:30	9:40	10	Звонил клиент	
5	Подготовка совещания	9:40	10:00	20	Ежедневное совещание	
6	Личный звонок	10:00	10:10	10		
	...					
11	Обед	13:00	14:00	60		
	...					
12	Наведение порядка на рабочем месте	17:50	18:00	10		
13	Уход с работы	18:00				

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример обработки данных отчета «Фотография рабочего о времени»

Сведения о средней продолжительности времени работы по видам работ секретарей

Наименование	Средняя продолжительность работы (сумма времени работы по виду деятельности / количество операций), ч
Регистрация документов	0,1
Ответы на телефонные звонки	0,2
Подготовка совещаний	0,4
Выполнение поручений	0,7
Подготовка писем	0,5

ФИО	Количество отработанных часов	Распределение по видам работы						Сверхурочная работа	Отсутствие (болезнь отпуск и т.д.)
		Регистрация документов	Подготовка совещаний	Подготовка писем	Ответы на звонки	Личное использование	Потери времени (ожидание, поломки пр.)		
Петракова	40	11,3	8,7	9,5	4	3	3,5	0	0
Хомиченко	43	12	9,3	9,7	8,1	2,6	1,3	3	0
Мухина	40	9,3	6,3	7,1	8,8	5	3,5	0	0

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Пример обработки данных отчета «Фотография рабочего о времени» продолжение

Наименование	Средняя продолжительность работы (сумма времени работы по виду деятельности /количество кейсов), ч	Личная норма Петракова	Личная норма Хомиченко	Личная норма Мухина
Регистрация документов	0,1	0,15	0,1	0,12
Ответы на телефонные звонки	0,2	0, 23	0,21	0, 19
Подготовка совещаний	0,4	0,45	0,33	0,48
Выполнение поручений	0,7	0, 78	0,7	0,8
Подготовка писем	0,5	0,53	0,45	0,61

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Расчет численности:

$$N_{ч} = \left( \sum N_{врi} * O_i \right) / \Phi_{рв} , \text{ где:}$$

$N_{ч}$  - типовая норма численности, в штатных единицах;

$N_{врi}$  - показатель типовой нормы времени на  $i$ -й вид услуг (работ), в часах;

$O_i$  - плановый объем оказания (выполнения)  $i$ -го вида услуг (работ) за регламентированный период времени, в условных единицах;

$\Phi_{рв}$  - фонд рабочего времени за регламентированный период на 1,0 штатную единицу в час.

(Приказ Минтруда России от 31.05.2013 № 235)

## Виды норм труда, их использование в современном бизнесе

### Как еще можно использовать фотографию рабочего времени

**Тест при приеме на работу.** Например, после пояснений Кандидата просят провести ту или иную процедуру. Если время, затраченное кандидатом, было сопоставлено с нормой, это может быть одной из рекомендаций к приему кандидата на работу.

Данные, полученные при фотографии рабочего дня могут **стать основой для оценки персонала.** Те, чья личная норма равна или выше норме труда, установленной в организации, очевидно, достойны более высокой оценки, чем те у которых эта норма ниже. Эти данные могут использоваться при ежегодной оценке персонала с целью дальнейшего продвижения, увеличения грейда, поиска внутренних тренеров и т.д.

Кроме того оценка производительности может понадобиться и **при сокращении численности или штата.** Так, ст. 179 ТК РФ прямо указывает на то, что преимущественным правом на оставление на работе обладают работники, у которых выше квалификация и производительность.

Данные, полученные при фотографировании рабочего времени могут оказаться полезными и **при дисциплинировании работника.** Ведь ст. 91 ТК РФ прямо указывает то, что работник обязан выполнять в рабочее время свои должностные обязанности.