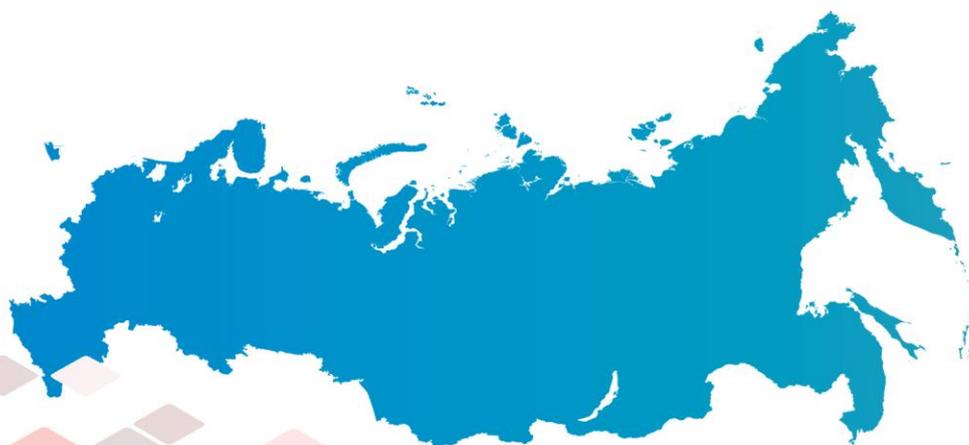


Институт труда

ЖУРНАЛ

Выпуск №2



Реинжиниринг трудовых процессов и реинжиниринг трудовых ресурсов

Института труда

кандидат экономических наук,

Юсуп Ибрагимович Ряхимов

Современные компании базируются на принципах элементарного разделения труда, что основано на простых заданиях для работников, чтобы каждое из них мог выполнять один работник; при этом от работников не требуется высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Это легко реализуемая идея, в связи с чем предложенные принципы были и остаются весьма успешными в условиях массового производства типовой продукции.

При этом глобализация современных рынков требует от современной индустрии новых принципов производства, так как продукция в наше время должна быть ориентирована в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованны, не боятся ответственности и стремятся к решению по-настоящему сложных задач; рынок стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя — более агрессивной.

Основные принципы современных рынков:

- потребители имеют контроль на рынке (они очень хорошо осведомлены о своем положении на рынке и о возможностях выбора продукции, которые у них имеются);

- у потребителей сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг (в основном необходима продукция, которая адаптирована к определенным нуждам конкретного потребителя и доставляется наиболее подходящим способом в момент, установленный потребителем);
- изменились средства производства и технологии;

Поэтому для адаптации к современным условиям предприятиям необходимо систематически проводить реинжиниринг трудовых процессов.

Реинжиниринг трудовых процессов - это радикальное переосмысление и перепроектирование трудовых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Для улучшения результатов реинжиниринга трудовых процессов необходимо также проведение реинжиниринга трудовых ресурсов.

Реинжиниринг трудовых ресурсов - это повышение эффективности системы подбора, обучения, подготовки трудовых ресурсов компании, в целях повышения квалификации, результативности и снижения себестоимости продукции (услуг).

Для глобальных мировых компаний персонал предприятия представляет собой главную его ценность, определяющую жизнедеятельность предприятия и возможности его адаптации к различным изменениям среды функционирования. Поэтому реинжиниринг трудовых ресурсов является важной составляющей рыночного потенциала компании. В рамках данного процесса необходимо тщательное и детальное исследование социально-

демографических и производственных факторов, определяющих состояние и движение трудовых ресурсов компании.

Процесс реинжиниринга трудовых процессов и трудовых ресурсов компании является составной частью стратегического и тактического планирования и управления.

**Нормирование труда – смысл понятия для современных предприятий,
учреждений и организаций.**

Института труда

кандидат экономических наук,

Юсуп Ибрагимович Ряхимов

В рыночной системе ведения хозяйственной деятельности термин нормирование приводится как аналог понятия эффективности, оптимальности.

Нормирование труда – это система установления оптимальных, эффективных величин затрат трудовых ресурсов при определенных условиях и технологиях.

При установлении величины затрат трудовых ресурсов учитываются не только объемные показатели, но и рассчитываются стоимостные значения затрат для определения себестоимости единицы работ.

В условиях глобализации идет освоение рынков крупными мировыми компаниями во всех отраслях, что способствует повышению уровня конкуренции.

Процесс глобализации для многих регионов и стран способствует снижению традиционных конкурентных преимуществ в силу того, что многие локальные возможности становятся глобальным достоянием. Обеспеченность трудовыми или природными ресурсами, емкий внутренний рынок - все эти преимущества называют локальными «прозрачными ресурсами», которые могут быть мобильно использованы глобальными фирмами, стремление получить доступ к ним является двигателем глобализации и глобальных фирм. Эту тенденцию можно назвать глобализацией локальных ресурсов. Обеспеченность региона собственными природными или трудовыми ресурсами больше не является важным конкурентным преимуществом в современных условиях, когда эти ресурсы можно приобрести на глобальных рынках по ценам схожим с внутренними. Глобализация обуславливает постановку проблемы конкурентоспособности на основе снижения себестоимости производства, что возможно на основе модернизации технологий, повышения производительности и снижения себестоимости.

Основным инструментом конкуренции является себестоимость производства единицы продукции, выполнения (оказания) единицы услуг. В условиях доступности технологий особую значимость имеет снижение себестоимости на основе нормирования труда.

Производительность труда – понятия и принципы применения

Института труда

кандидат экономических наук,

Юсуп Ибрагимович Ряхимов

Производительность совместно с себестоимостью и уровнем технологий применяется для достижения определенных конкурентных преимуществ.

В отечественной системе статистики применяется понятие производительности труда. ***Под производительностью труда понимается показатель, характеризующий результативность труда.*** Показатель эффективности труда, отображающий численное значение количества продукции за единицу времени. Данный показатель не характеризует результативность и эффективность производственной деятельности. Поэтому в большинстве стран с развитой экономикой применяется показатель совокупной производительности.

Совокупная производительность - показатель технологического и организационного уровня производства, представленный в виде показателей объема производства (деятельности) в расчете на единицу затрат факторов производства. Укрупненно это понятие звучит: 1 рубль результата производства (деятельности) по отношению к стоимости затрат. В этом случае факторы производства взвешиваются по их долям, вкладу в прирост объема продукта. Совокупная производительность может меняться по многим причинам, находиться под воздействием ряда факторов. В их число входят персонал, технология производства, его техническое обеспечение. В число

влияющих факторов входит и государственное регулирование, которое, например, способно снизить производительность факторов путем увеличения доли затрат на охрану окружающей среды. В целом совокупная производительность факторов включает в себя все, что изменяет соотношение между измеряемым объемом производства и измеряемыми затратами.

Наибольшую значимость показатель совокупной производительности имеет для оценки плановой эффективности инвестиций. Математические модели, сформированные на основе показателей совокупной производительности факторов производства, дают возможность определить показатели рентабельности инвестиций, необходимых затрат на персонал, на основные фонды, вспомогательные и административные затраты.

С повышением уровня технологичности производства и снижения человеческого труда повышается потребность в показателях и методах расчета совокупной производительности.

В настоящее время единственной отечественной компанией, в которой проводятся систематические исследования по определению совокупной производительности факторов производства, является ПАО «Газпром». В рамках данной компании большинство инвестиционных обоснований должны пройти подтверждение при расчете показателей плановой рентабельности на основе моделей совокупной производительности факторов производства.

Нормы труда – понятия и виды.

Института труда

кандидат экономических наук,

Юсуп Ибрагимович Ряхимов

Согласно статьи 159 Трудового кодекса Российской Федерации под нормами труда понимаются показатели определения количества выполняемой работы, расчета трудоемкости работ, стоимости затрат на виды работ.

Для однородных работ разрабатываются и устанавливаются типовые (межотраслевые, отраслевые, профессиональные и иные) нормы труда в соответствии с [Правилами](#), утвержденными Постановлением Правительства РФ от 11.11.2002 N 804.

Минтрудом России утверждены методические [рекомендации](#) по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях - Приказ от 30.09.2013 N 504, а также методические [рекомендации](#) для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда - Приказ от 31.05.2013 N 235.

Основными видами норм труда являются: нормы времени, нормы численности, нормы выработки и нормы обслуживания.

Нормы времени – показатели необходимых затрат времени одного работника или бригады (звена, группы) на выполнение заданного объема работы (продукции), оказания услуги.

Нормы обслуживания – показатели количества станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном).

Нормы выработки – показатели количества (объема) единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену).

Нормы численности – показатели необходимого количества персонала на выполнение заданного объема работы (продукции), оказания услуги.

Существуют следующие нормативы: нормативы времени, нормативы численности.

Нормативы времени – показатели необходимых затрат времени одного работника или бригады (звена, группы) на выполнение единицы учета работы (продукции), оказания услуги.

Нормы численности – показатели необходимого количества персонала на выполнение единицы учета работы (продукции), оказания услуги.

Методы исследования при нормировании труда

Института труда

кандидат экономических наук,

Юсуп Ибрагимович Ряхимов

Степень обоснованности нормативных материалов при нормировании труда зависит от форм и методов сбора исходных данных (первичной информации). Перед началом исследований проводится ряд подготовительных работ. К ним относятся: определение объема исследований и обоснованный выбор объектов для наблюдений, проведение предварительного изучения организационно-технических условий и методов выполнения работы, а также оценка трудового процесса и условий его выполнения по уровню утомления.

Большинство задач, связанных с проектированием организации труда и его нормированием, решается исходя из информации, получаемой в результате исследования трудовых процессов. Они проводятся для определения структуры операций и затрат рабочего времени, рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения норм, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операций, разработки нормативных материалов, оценки качества норм и нормативов, а также для решения ряда других задач.

Совокупное исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, влияющих на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов.

При разработке норм численности наибольшее значение имеет решение двух задач, связанных с исследованием трудовых процессов. Первая состоит в определении фактических затрат времени на выполнение элементов операций (трудовых движений, действий, приемов и т. д.). Вторая — в установлении структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

В соответствии с поставленной целью, которая состоит в разработке норм численности работников, в исследовании применяется метод сбора информации на основе непрерывной фотографии рабочего времени.

Для успешной реализации научно-исследовательской работы по разработке норм численности необходимо проведение следующих видов работ: подготовка к наблюдениям, проведение наблюдений, обработка результатов наблюдений, изучение и анализ результатов обработки. В период подготовки к наблюдению необходимо изучить технологический процесс, организацию рабочего места, порядок его обслуживания, разделение и кооперацию труда между различными группами рабочих. Под подготовкой имеется в виду изучение состава работ, технологий их выполнения, организации труда. Если на предприятии существует организация труда, то для изучения потерь рабочего времени проводится фотография рабочего времени. Когда фотография рабочего времени проводится в целях разработки норм, то на этапе подготовки необходимо реализовать ту организацию труда, на которую рассчитываются нормы.

Как отмечалось выше, фотография рабочего времени проводится методом непосредственных замеров времени по выполняемым операциям и действиям. При индивидуальной фотографии рабочего времени в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят. При этом записывается время начала и окончания наблюдаемых элементов рабочего времени, а также указываются номера

элементов операции. Данные, указанные в наблюдательных листах после обработки, служат основой для проектирования организации труда. На основе сопоставления фактической и проектируемой организации труда разрабатывается план мероприятий по улучшению использования рабочего времени с указанием сроков их выполнения и ожидаемого эффекта. При проведении индивидуальной фотографии рабочего времени обычно проводят и хронометраж отдельных элементов операции, т. е. практически выполняется фотохронометраж.

Групповая фотография рабочего времени проводится в тех случаях, когда работа выполняется группой или бригадой (звеном) рабочих. Если число рабочих в группе не превышает трех человек, и они находятся в поле зрения наблюдателя, то применяется метод непосредственных замеров времени. Порядок проведения наблюдений такой же, как и при индивидуальной фотографии, но запись затрат времени и их сводку проводят по каждому рабочему. В результате анализа устанавливается структура фонда рабочего времени и эффективность разделения труда в звене (бригаде).

При числе рабочих больше трех, наблюдатель обычно не успевает фиксировать время начала и окончания всех действий, выполняемых каждым рабочим. В этих случаях фотография рабочего времени проводится методом моментных наблюдений (см. ниже) с фиксацией состояний рабочих и оборудования через одинаковые или случайно выбранные промежутки времени.

При фотографии времени использования оборудования обычно фиксируется время автоматической работы оборудования, время их действия при участии рабочих, время простоев во время и в ожидании обслуживания. Метод непосредственных замеров времени используется при небольшом количестве объектов. В этом случае техника проведения наблюдений и обработки их

результатов, в основном, аналогична изложенному ранее. Для анализа использования оборудования поточной линии, участка, цеха более предпочтительно использование метода моментных наблюдений.

При фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений структура затрат рабочего времени устанавливается на основе количества моментов (случаев), соответствующих наблюдаемым состояниям рабочих и оборудования. Величины затрат рабочего времени определяются путем деления наблюдаемого периода времени (например, смены) пропорционально количеству моментов, когда фиксировалось то или иное состояние изучаемых объектов.

Фиксация состояний рабочих мест может осуществляться двумя способами: через равные и через случайно выбранные промежутки времени. Первый способ применяется обычно при наблюдении за сравнительно небольшой группой объектов. Интервал наблюдений выбирается в зависимости от количества объектов и составляет обычно 1—3 мин. Если количество объектов наблюдения превышает 10, то целесообразно фиксировать состояние рабочих мест через случайные отрезки времени.

Изучение структуры рабочего времени методом моментных наблюдений имеет ряд существенных преимуществ перед методом непосредственных замеров времени. Основные из них заключаются в следующем.

С помощью моментных наблюдений можно анализировать структуру рабочего времени практически при любом количестве наблюдаемых объектов. Это важно, так как установление затрат времени одного или двух-трех рабочих, как правило, не имеет существенного экономического значения. Расходы на проведение фотографии будут оправданы, если на основе ее результатов можно

улучшить использование рабочего времени значительной группы объектов наблюдения.

Метод моментных наблюдений обеспечивает значительно большую достоверность структуры затрат времени. В отличие от метода непосредственных замеров, когда наблюдатель постоянно находится в непосредственной близости от наблюдаемых рабочих, при моментных наблюдениях фиксация состояний объектов наблюдения может осуществляться так, что это не будет оказывать сколько-нибудь заметного психологического воздействия на рабочих. Следует отметить, что для тех, кто изучает структуру рабочего времени, проведение моментных наблюдений также связано с меньшим психическим и физическим напряжением.

Результаты моментных наблюдений не станут менее достоверными, если наблюдения будут прерваны, а затем продолжены через несколько часов или смен.

При проведении фотографии методом моментных наблюдений, прежде всего, устанавливается перечень тех состояний наблюдаемых объектов, которые будут фиксироваться. После установления наблюдаемых состояний оборудования и рабочих определяется маршрут обхода. В зависимости от планировки может быть установлено несколько маршрутов, каждому из которых присваивается свой номер. Объекты наблюдения по данному маршруту обхода также нумеруются и заносятся в наблюдательный лист.

Проанализировав состав работ работников по выбранному перечню рабочих мест, установлено, что для обеспечения достаточного уровня обоснованности определяемых показателей нормативов численности, исследования будут проводиться методом фотографии рабочего времени. При этом для сбора первичной информации в ходе проведения фотографии рабочего времени

непрерывным методом, разработаны специальные формы, которые представлены в форме карт фотографии рабочего времени (см. Приложение 1).

В течение одной рабочей смены каждый работник выполняет большой перечень трудовых операций, поэтому карты фотографии рабочего времени состоят из таблиц, каждый из которых охватывает определенное количество операций.

На каждой таблице наблюдатель (исследователь) фиксирует продолжительность выполнения той или иной трудовой операции. После завершения наблюдения (в конце смены) каждая заполненная карта заверяется наблюдателем (исследователем), наблюдаемым работником.

Проведение исследований предполагает, что наблюдатели будут не только фиксировать продолжительность трудовых операций и состояния работника в определенные моменты, но и анализировать организацию труда на каждом рабочем месте. В результате после завершения исследований рабочая группа проекта обрабатывает результаты для разработки нормативов численности и укрупненных трудовых регламентов с учетом выявленных проблем.

Хронометраж – метод исследования для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операции.

Фотография рабочего времени - метод исследования для установления структуры затрат рабочего времени на протяжении рабочей смены или ее части

Фотохронометраж - метод исследования для одновременного определения структуры затрат времени и длительности отдельных элементов производственной операции.