

## РАЗДЕЛ 3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

УДК 331.103.3

**Казарина Лариса Анатольевна**  
кандидат экономических наук, доцент,  
кафедра менеджмента и сервиса,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: KazarinaLA@bgu.ru

**Бутин Михаил Алексеевич**  
магистрант,  
кафедра менеджмента и сервиса,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация,  
e-mail: MishaB001@yandex.ru

### ПРОБЛЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ НОРМ ТРУДА

**Аннотация.** Нормирование труда в организации имеет существенное значение как в масштабах самой организации в роли субъекта рыночных отношений, так и на уровне эффективности внутри организации. В статье разработана и предложена программа предварительных мероприятий для проведения нормирования труда. Был проведен анализ содержания работ в разрезе функциональных обязанностей сотрудника, были выявлены второстепенные задачи и причины их возникновения, определены степень загруженности сотрудников, оптимальная штатная численность подразделения, эффект от роботизации и автоматизации рутинных процессов.

**Ключевые слова:** нормирование труда, трудовые функции, нормы труда, численность персонала, организация снабжения.

**Larisa A. Kazarina**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Service,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: KazarinaLA@bgu.ru

**Mikhail A. Butin**  
Master's Degree Student,  
Department of Management and Service,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation,  
e-mail: MishaB001@yandex.ru

## THE PROBLEMS OF WORK RATIONING AND THE PREPARATORY STAGES OF THE INTRODUCTION OF NORMS

**Abstract.** Rationing of work in the organization has essential value as in scales of the organization as the subject of the market relations, and at the level of efficiency in the organization. In article the program of preliminary actions for carrying out rationing of work is developed and offered. The analysis of content of works in a section of functional duties of the employee was carried out, minor tasks and the reasons of their emergence were established, degree of load of employees, the optimum number of staff of division, effect of robotization and automation of routine processes are defined.

**Keywords:** work rationing, labor functions, norms of work, number of staff, organization of supply.

Современные компании работают в сложной экономической среде, в которой ежедневно появляются новые задачи, проблемы и ограничения. Традиционные методы нормирования труда для многих видов деятельности, особенно в сфере управления процессами, становятся мало приемлемыми, поэтому определение необходимой численности персонала и распределение задач между сотрудниками выполняются часто субъективными способами. Однако отсутствие объективной системы нормирования труда создает проблемы перегрузки (недогрузки) сотрудников и, в конечном счете, снижает результативность решения поставленных задач.

Специалисты Recruiting Business Consulting Group, которые работают в сфере нормирования для коммерческих организаций уже не первый год утверждают, что при помощи нормирования можно добиться следующих результатов:

1. Повышение производительности труда за счет увеличения интенсивности (напряженности) работы и установления на предприятии новых норм труда.
2. Сокращение численности персонала за счет оптимизации процессов, расчета и планирования численности посезонно и в зависимости от объема работ.
3. Совершенствование системы оплаты труда и повышение мотивации персонала на основе установленных новых показателей эффективности труда на каждом рабочем месте.
4. Стандартизация и регламентация рабочих операций за счет разработки технологических карт, регламентов и рабочих инструкций [2]

Таким образом, нормирование труда на каждом предприятии, которое стремится к конкурентоспособности, неизбежно ввиду того, что в условиях высокой информационной нагрузки и высокой степени неопределенности ключевую роль играют – эффективность и адаптивность команды, которая способна конкурировать в борьбе за долю рынка и принимать новые вызовы рынка при наименьших затратах.

Процесс нормирования труда является комплексным и многоэтапным. Важное значение имеют предварительные этапы этого процесса. Рассмотрим эти

этапы на примере департамента снабжения, группы сопровождения сделок, штатная численность которого 11 человек.

В табл. 1 перечислены основные функциональные обязанности сотрудников, количество документов и среднее время, затрачиваемое на 1 документ. Наблюдается чрезмерная загруженность персонала, а именно среднее затраченное время в один рабочий день составляет 101,31 час, что составляет 13 сотрудников при 8-часовом рабочем дне.

Следовательно, при штатной численности в 11 человек, задачи 2 требуемых сотрудников выполняют все сотрудники путем переработок или выходов на работу в нерабочие дни.

Таблица 1

## Загруженность группы сопровождения сделок за 1 год

Должность	Функционал	Кол-во документов	Среднее время, затрачиваемое на работу, мин.	Время, затраченное в один рабочий день, часов
Специалист группы сопровождения	Заключение договора/спецификации, сопровождение согласование документа	6 693	60	27,21
	Создание уведомлений об отгрузке, проверка первичной документации	12 003	20	16,26
	Взаимодействие со складом, отделом качества, претензионная работа, связанная с приемкой товара	6 002	30	12,20
	Формирование заявок на оплату	8 321	10	5,64
	Взаимодействие с поставщиками/обратная связь/переговоры	6 693	60	40,00
Итого рабочих часов:				101,31

На основе полученных данных разберем предварительные этапы:

1. Массовый переход на электронный документооборот. Это позволит уменьшить количество затрачиваемого времени путем сокращения этапов процесса заключения договоров поставки, спецификаций и сопровождение согласование документа. Рассмотрим на примере процесс по заключению договора поставки/спецификации.



Рис. 1. Процесс заключения договоров поставки, спецификаций и сопровождение согласования документа

При больших объемах заключаемых договоров/спецификаций каждый процесс, который занимают хотя бы 1 минуту, в долгосрочной перспективе сказывается на загруженности персонала. Рассмотрим процесс по заключению договор поставки/спецификации через электронный документооборот (далее – ЭДО).

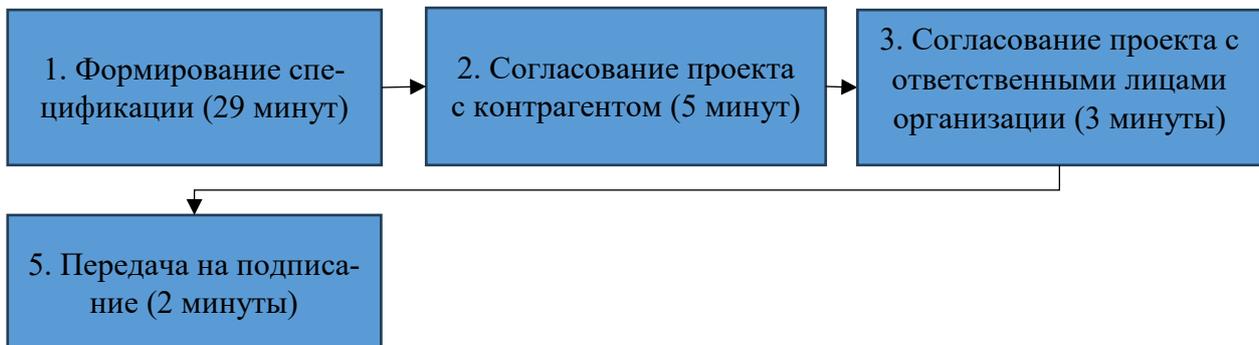


Рис. 2. Процесс заключения договоров поставки, спецификаций и сопровождение согласования документа через ЭДО

После согласования договора поставки/спецификации ответственными лицами организации, передача на подписание осуществляется нажатием одной кнопки, подписанный документ направляется в адрес контрагента автоматически. Из рис. 2 видно, что из процесса были исключены этапы №4, 6, 7, 8, 9 и 10, что позволило сократить среднее время, затрачиваемое на работу, на 22 минуты. Следовательно, на 6 693 документа экономия времени составляет почти 10 часов в один рабочий день или 0,9 часов на 1 сотрудника при штатной численности в 11 человек.

2. Роботизация/Автоматизация процесса. Рутинные задачи, которые не требуют творческого или интеллектуального подхода должны быть автоматизированы, либо роботизированы. Например, процесс создания уведомления об отгрузке, проверка первичной документации. На обработку одного документа уходит 20 минут (табл. 1). Процесс отправки на формальное согласование документа занимает в среднем 5 минут, так как работа выполняется в нескольких программах и одним из предварительных согласующих является сам сотрудник группы сопровождения сделок, следовательно, при наличии программного кода, который позволит выявлять недочеты и автоматически отправлять на согласование документ, время на обработку одного документа сокращается до 15 минут, т.е. экономия составит 5 минут, а при 12 003 документов – 60 015 минут или 4 часа в один рабочий день

3. Анализ дополнительного объема работы. Из табл. 1 видно, что на 12 003 первичной документации приходится 6 002 акта М-7 (далее – временный прием), то есть сотрудник взаимодействует со складом, отделом качества, департаментом претензионной работы для того, чтобы закрыть временный прием. В большинстве случаев причинами формирования временного приема является отсутствие уведомлений об отгрузке, на основании которого склад принимает продукцию, и отсутствие технической документации на поставляемую продукцию.

Среднее количество времени, затрачиваемое на закрытие одного временного приема сотрудником, составляет 30 минут. Следовательно, на закрытие 6 002 временных приемов понадобится 17,8 часов в день или 1,6 часов на 1 сотрудника при штатной численности в 11 человек.

Длительный процесс закрытия временного приема не позволяет своевременно оприходовать продукцию для дальнейшей ее эксплуатации, что может повлечь за собой различные последствия, например, отсроченный запуск объекта и, следовательно, упущенная потенциальная выгода.

Полностью исключить формирование актов М-7 из работы невозможно, но сократить основную часть (90 %) целесообразно путем ужесточения контроля и типовых условий рамочного договора поставки, т.к. при идеальных условиях приемки продукции, компания экономит 12,20 часов в один рабочий день или высвобождает 2 штатной единицы, если говорить только про функциональные обязанности сотрудников группы сопровождения сделок, не учитывая смежные подразделения, взаимодействие которых основывается на характере замечания по акту М-7. После ужесточения условий договора поставки/спецификаций, количество временных приемов сократится и взыскание штрафа с контрагента за несвоевременное предоставления первичной, технической документации или за хранение собственности контрагента на складе организации будет осуществляться в пользу компании с последующим перераспределением между сотрудниками департамента снабжения и складского комплекса за переработки и выходы в нерабочие дни.

4. Контроль и мониторинг. На данном этапе происходит сбор данных по количеству выполняемых задач/обработанных документов, а также выявленных

фактов недобросовестного исполнения договорных обязательств контрагентом и сумма уплаченных штрафов.

5. Анализ полученных данных. Анализируется общее количество затраченного времени на выполнение функциональных обязанностей сотрудников, а также количество и содержание выполняемой работы после реализации программы мероприятий. Задача на данном этапе заключается в том, чтобы проследить тенденцию изменения трудозатрат на выполнение функциональных обязанностей, так как группа сопровождения сделок не обособленное подразделение и взаимодействует не только с контрагентами, но и со смежными департаментами. Важно убедиться в том, что все процессы были достаточно отлажены и не возникало периодических трудозатрат, если возникают второстепенные задачи.

6. Внедрение норм труда. Нормирование труда производится при условиях выполнения функциональных обязанностей с наличием автоматизированных и оптимизированных бизнес-процессов без дополнительной работы, которая возникает по вине контрагента. Последующее решение об увеличении или сокращении штатной численности принимается на основе прогнозируемой работы или выделяется временная ставка при реализации инвестиционных проектов.

Таким образом, разработанная программа мероприятий нормирования труда позволит сократить среднее время, затрачиваемое на работу. Сравнение представлено в табл. 2.

Таблица 2

Сравнение загруженности специалиста группы сопровождения сделок до и после реализации программы предварительных мероприятий

Функционал	Кол-во документов	До		После	
		Среднее время, мин.	Время, затраченное в один рабочий день, часов	Среднее время, мин.	Время, затраченное в один рабочий день, часов
Заключение договора/спецификации, сопровождение согласование документа	6 693	60	27,21	38	17,16
Создание уведомлений об отгрузке, проверка первичной документации	12 003	20	16,26	15	12,14
Взаимодействие со складом, отделом качества, претензионная работа, связанная с приемкой товара	6 002	30	12,20	30	1,21
Формирование заявок на оплату	8 321	10	5,64	10	5,64
Взаимодействие с поставщиками/обратная связь/переговоры	6 693	60	40,00	60	60
Итого рабочих часов:			101,31	76,15	

Акты М-7 были сокращены до 600 документов, так как в 90 % случаев замечания незначительны и устраняются контрагентом в течение 1 рабочего дня, следовательно, после реализации программы предварительных мероприятий для нормирования труда было сэкономлено 25,16 часов, затрачиваемых в один рабочий день, в результате оптимизации и роботизации процессов. При таких обстоятельствах, которые были описаны выше, объем работы смогут выполнять 10 сотрудников, когда текущая штатная численность 11 человек, которая не справлялась со своими обязанностями в рабочее время, экономия составила 3 штатной единицы.

Внедрение норм труда и устранение второстепенной работы являются важными шагами для повышения эффективности и производительности труда. Результаты таких мероприятий могут быть значительными: улучшение рабочей среды, повышение мотивации сотрудников, сокращение временных и финансовых потерь. Стоит отметить, что предварительные мероприятия для проведения нормирования труда является важным этапом в организации трудового процесса. Это позволяет определить реальные возможности и способности работников, а также выявить причины увеличения загруженности сотрудников. Тщательный анализ действующих процессов позволяет выявить возможные варианты оптимизации и роботизации процесса, либо сократить объем выполняемой работы. Поэтому важно проводить анализ и принимать меры по устранению таких проблем для успешной реализации внедрения норм труда.

#### **Список использованной литературы**

1. Боутелер Р. Стратегия и организация снабжения : учебник / Р. Боутелер, Д. Корстен ; пер. с нем. под ред. Н. Ф. Титюхина. – Москва : КИАцентр, 2006. – 127 с.
2. Мухина Н. М. Нормирование труда в зарубежных странах / Н. М. Мухина, А. А. Рабцевич. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2013. – № 6 (53). – С. 391-392. – URL: <https://moluch.ru/archive/53/7052/>.
3. Нормирование для коммерческой организации // Recruiting Business Consulting Group. URL: [http://rbc-gr.ru/Normirovanie/norm\\_kom/](http://rbc-gr.ru/Normirovanie/norm_kom/).
4. Руссо Е. Д. Проблемы и возможные пути развития нормирования труда / Е. Д. Руссо. – Текст : электронный // Вопросы экономики и управления. – 2019. – № 6 (22). – С. 23-28. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/147/4631/>.
5. Рынок консалтинговых услуг по нормированию труда в России: современное состояние и перспективы развития // Центральное бюро нормативов по труду. URL: [https://cbnt.ru/analytics/normirovanie\\_truda/2016/22/](https://cbnt.ru/analytics/normirovanie_truda/2016/22/).
6. Штефан М. Управление поставщиками : учебник / М. Штефан ; пер. с нем. под ред. А. Г. Ахметзянова. – Москва : КИАцентр, 2006. – 127 с.