НИЛНОТ
ЕҢБЕКТІ НОРМАЛАУ ЖӘНЕ ЕҢБЕКАҚЫ ТӨЛЕУ ЖӨНІНДЕГІ НОРМАТИВТІК-ЗЕРТТЕУ ЗЕРТХАНАСЫ
Алматы қ. · тел. +7 701 999 85 93 · nilnotber@gmail.com · www.nilnot.kz

ҰСЫНЫС

Күрделі салымдарсыз еңбек өнімділігінің өсуі

Өндіріс пен еңбекті ұйымдастырудың инженерлік жүйесі — өнімнің, жұмыстар мен қызметтердің өзіндік құнын төмендету

10–30 %
жобалар бойынша еңбек өнімділігін арттыру резерві

1–3 ай
жұмыстардың өтелу мерзімі

НИЛНОТ әдістемесі 2007 жылдан бері қолданылады. Әзірленген және тапсырыс берушілер қабылдаған жобалар нәтижелері.

ӨНДІРІС ПЕН ЕҢБЕКТІ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ ИНЖЕНЕРЛІК ЖҮЙЕСІ

НИЛНОТ **өндіріс пен еңбекті ұйымдастырудың инженерлік жүйесін** әзірлеуді және енгізуді ұсынады — кәсіпорынның технологиясынан, жабдығынан және өндірістік объектілерінен есептелген еңбек нормаларының, стандарттардың және технологиялық құжаттардың кешені; әрбір норма технологиялық операцияға дейін қадағаланады және өндіріс жағдайлары өзгергенде қайта есептеледі. **Экономикалық тиімділік** — еңбек өнімділігінің өсуі орташа жалақының өсуінен озған кезде өнімнің (жұмыстың, қызметтің) өзіндік құнындағы еңбекақы шығындарының төмендеуі.

> **Жүйенің логикасы:** функция → өндірістік процесс → технологиялық регламент → нормаларды қалыптастырушы факторлар → еңбек регламенті → жұмыс орны → еңбек нормалары (уақыт, өндіру, еңбек сыйымдылығы, қызмет көрсету, сан) → санат және разряд → жұмыс орындарының нормативтік саны және сан (келу, ауыстыру, тізімдік) → өндірістік бөлімше (учаске, цех) → нәтиже үшін еңбекақы → ауысым сайын есепке алу және есептеу → өзіндік құн.

НЕГІЗГІ ҚҰРАЛ — ЕҢБЕКТІ ТЕХНИКАЛЫҚ НОРМАЛАУ

Еңбекті техникалық нормалау (ҚР Еңбек кодексінің 101-бабы) — нақты ұйымдастыру-техникалық жағдайларда өнім бірлігіне, жұмыс көлеміне немесе өндіріс құралдарына қызмет көрсетуге жұмсалатын жұмыс уақытын (еңбек шығындарының өлшемін) айқындау; **қызметкерлердің қажетті санын және жұмыс орындарының санын айқындаудың, еңбек өнімділігінің деңгейі мен оның өсу резервтерін бағалаудың ғылыми негізделген жалғыз әдісі.**

1. **Технологиялық регламент:** технологиялық процесс бойынша нормаланатын еңбек функциялары.
2. **Нормаларды қалыптастырушы факторлар:** өндірістік объектілер, жабдық және оның жөндеу күрделілігі, жұмыс көлемі, еңбек режимі мен жағдайлары.
3. **Еңбек регламенті:** жұмыстың неғұрлым өнімді тәртібі және ауысымдағы жұмыс уақытының нормативтік балансы; басшылар мен мамандар үшін — функционалдық карта.
4. **Жұмыс орны:** бекітілген операциялар мен қызмет көрсету аймақтары.
5. **Еңбек нормалары:** уақыт, өндіру, еңбек сыйымдылығы, қызмет көрсету, сан, басқарылу нормалары.
6. **Санат және разряд:** БТБА, Біліктілік анықтамалығы және кәсіптік стандарттар бойынша.
7. **Жұмыс орындарының нормативтік саны және сан:** келу, ауыстыру, тізімдік.

Әдістеме барлық салалар үшін бірыңғай (өтпелі). Еңбек нормаларын белгілеу әдістері: талдамалық-зерттеу — технологияны зерттеу негізінде жұмыс орындарында тікелей өлшеу әдісі: жедел уақытты айқындау үшін үлгілік операцияларды немесе өндірістік процесті тұтастай хронометраждау; ауысымдағы жұмыс уақыты шығындарының құрылымын, жұмыс уақытының ысырабын және жабдықтың тоқтап тұруын айқындау үшін жұмыс уақытының (жеке, топтық, бригадалық), өндірістік процестің және жабдықты пайдаланудың фотографиясы; талдамалық-есептік — тапсырыс берушінің өндірісінің ұйымдастыру-техникалық жағдайларын, жабдықтың технологиялық және паспорттық деректерін ескере отырып, салааралық және салалық еңбек нормативтерін қолдана отырып, технология мен нормаларды қалыптастырушы факторлар бойынша есептеу.

Қағидат: еңбек нормалары технология негізінде белгіленеді.

Еңбек регламенті және еңбек нормалары — жұмыстарды орындау стандарты: үнемді өндіріс пен кайдзен жүйесіндегі жақсартуларды өлшеу мен бекітудің негізі.

ЖҮЙЕНІҢ БАСҚА ҚҰРАЛДАРЫ

1. **Еңбекақы төлеудің тарифтік шарттары және тиімді жүйесі** (санат және разряд, нәтиже үшін еңбекақы): еңбек өлшемі мен оған ақы төлеудің бірлігі — ең төменгі тарифтік мөлшерлеме; жұмысшылардың жұмыстарын БТБА бойынша (тарифтік разряд — жұмыстың күрделілігі мен біліктіліктің деңгейі, ҚР ЕК 1-бабының 74-тармағы), басшылар мен мамандар лауазымдарын Біліктілік анықтамалығы және кәсіптік стандарттар бойынша тарификациялау; тарифтік тор, тарифтік мөлшерлемелер, лауазымдық айлықақылар схемасы, кесімді бағалар; өндіріс жағдайларына сәйкес тиімді ақы төлеу нысаны — мерзімдік (жай, мерзімдік-сыйлықақылық) немесе кесімді (кесімді-сыйлықақылық, ұжымдық); **нормаланған тапсырмамен мерзімдік-сыйлықақылық** — ауысымға нормаланған тапсырманы орындағаны үшін ақы төлеу: уақыт (өндіру) нормалары мен қызмет көрсету нормалары бойынша ауысымға жұмыс көлемі; қолданыстағы грейдтер тарифтік разрядтар мен лауазым санаттарының үстінен қондырма ретінде сақталады.
2. **Өндірісті техникалық және технологиялық дайындау** (технологиялық регламент, нормаларды қалыптастырушы факторлар): негізгі және қосалқы жабдықты топтастыру, жөндеу күрделілігі — ТҚК мен жөндеулердің еңбек сыйымдылығы, ЖАЖ кестесінің негізі; технологиялық регламент → еңбек регламенті → технологиялық карталар мен нұсқаулықтар, еңбекті ұйымдастыру карталары, жұмыс нұсқаулықтары → лауазымдық нұсқаулықтар; жұмыстарды күнтізбелік жоспарлау (операциялардың күнтізбелік ұзақтығы).
3. **Еңбек бөлінісі және кооперациясы** (функция, жұмыс орны, санат және разряд): технологиялық, функционалдық, кәсіптік және біліктілік бойынша еңбек бөлінісі; кооперация — цехаралық, цехішілік, учаскеішілік; еңбекті ұйымдастырудың жеке және бригадалық нысандары; БТБА, Біліктілік анықтамалығы және кәсіптік стандарттар бойынша кәсіптер, разрядтар және лауазым санаттары; лауазымдық және жұмыс нұсқаулықтары.
4. **Кәсіптерді (лауазымдарды) қоса атқару, қызмет көрсету аймақтарын кеңейту және орындалатын жұмыс көлемін ұлғайту** (жұмыс орны, еңбек нормалары): қызмет көрсету нормалары мен уақыт нормалары негізінде — белгіленген жұмыс көлемін аз еңбек шығынымен орындау; еңбекақы төлеу қоры өспей еңбек өнімділігі мен қызметкердің жалақысының өсуі.
5. **Ұтымды өндірістік құрылым** (өндірістік бөлімше): жұмыс орны → учаске (бөлімше) → цех; негізгі, қосалқы және қызмет көрсетуші цехтар — технологиялық, заттық немесе аралас түрі бойынша; жалпы (ұйымдық) құрылымда өндірісті бөліп көрсету; өндірістік объектілер мен бөлімшелерді топтастыру; басқарылу нормалары бойынша басқару деңгейлері; бригадир мен буын жетекшісі — жұмыстан босатылмаған (жұмыс істейтін), жұмысшылар қатарынан, басқару деңгейі емес; әрбір объект пен қызметкердің бір тікелей басшысы болады; функциялар қайталанбайды және бөлшектенбейді.
6. **Ұтымды жұмыс режимі және жұмыс уақытының балансы** (еңбек регламенті): ауысымдағы жұмыс уақытының ұтымды және нормативтік балансы — уақыт нормалары мен нормаланған тапсырманың негізі; жұмыс сипатына сәйкес оңтайлы ауысым кестелері; түнгі уақытта жұмыс істеудің орындылығын негіздеу — тек технологиялық қажеттілік болғанда; үстеме сағаттарға артық ақы төлемей жұмыс уақытының теңгерімділігін қамтамасыз ететін негізделген есептік кезеңмен жұмыс уақытын жиынтық есепке алу.
7. **Еңбекті есепке алу** (ауысым сайын есепке алу және есептеу): нормаланған тапсырмалардың орындалуын ауысым сайын есепке алу; қызметкерді ауысымдағы және ай басынан бергі өсу қорытындысымен жалақысы туралы хабардар ете отырып, нормаланған тапсырманың орындалу нәтижелері бойынша жалақыны ауысым сайын есептеу; жұмыс уақытын есепке алу табелі, ауысым сайынғы наряд (нормаланған тапсырма).

ӨНДІРІС ПЕН ЕҢБЕКТІ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ ҚОЛДАНЫСТАҒЫ ТӘУЕКЕЛДЕРІ

Қаржылық

- персоналға жұмсалатын шығындар нормативтік қажеттіліктен жоғары — өнімнің (жұмыстың, қызметтің) өзіндік құнының қымбаттауы; сан мен ЕТҚ «нақты жағдайдан» белгіленеді
- еңбекақы төлеуге жұмсалатын нормативтік және нормадан тыс шығындар қаржылық есептіліктің халықаралық стандарттары (ҚЕХС) бойынша ажыратылмаған

Ұйымдастырушылық

- өндірістік процесс пен еңбекті тиімсіз ұйымдастыру, персоналды ұтымсыз орналастыру — жұмыс уақытының ысырабы (өнімсіз жұмыс, регламенттелмеген үзілістер)
- жабдықтың ұйымдастыру-техникалық себептер бойынша бос жүрісі мен тоқтап тұруы — өндірістік қуаттардың толық пайдаланылмауы

Құқықтық және персоналды басқарудағы

- кәсіптер (лауазымдар) атауларының және біліктілік талаптарының кәсіптік стандарттарға, БТБА мен Біліктілік анықтамалығына сәйкес келмеуі (ҚР ЕК 101-бабының 8-тармағы); тарифтік разрядтарсыз грейдтер — ақы төлеу жұмыстың күрделілігімен және еңбек нормаларымен байланыспаған

- бір жұмыс түрлері үшін өз персоналына да, мердігерлерге де ақы төленеді
- ауысымға орындалған жұмыс көлемі үшін емес, қатысқаны үшін ақы төленеді

- жұмыс орындарының біркелкі жүктелмеуі — шын кезеңдерде үстеме жұмыстар, қалған уақытта тоқтап тұру
- технологиялық қажеттіліксіз түнгі жұмыстар — жоғарылатылған мөлшерде негізсіз ақы төлеу
- функциялардың қайталануы мен бөлшектенуі, артық басқару деңгейлері, өз басқару объектісі жоқ басшылар лауазымдары — артық және өнімсіз жұмыс орындары, жауапкершіліктің бұлдырауы
- ЖАЖ кестесінсіз істен шыққаннан кейін жөндеу — жоспардан тыс тоқтап тұру, апаттық жөндеулер, жөндеу персоналының үстеме жұмыстары

- формальды лауазымдық және жұмыс нұсқаулықтары — жұмыс орнына және еңбек нормаларына байланыссыз: жұмыстар құрамы мен жауапкершілік бекітілмеген
- жұмыс орындарының толық емес сипаттамасы (карталары) және соның салдарынан қауіпті және зиянды өндірістік факторлардың толық емес тізбесі — өндірістік объектілерді еңбек жағдайлары бойынша дұрыс аттестаттамау және қадағалау органдарының талаптары тәуекелдері
- тәжірибелі қызметкерлер кеткенде технология туралы білімнің жоғалуы — технология технологиялық карталарда бекітілмеген

ТАПСЫРЫС БЕРУШІ АЛАДЫ

1. **Әрбір бөлімше мен жұмыс орны бойынша еңбек нормаларының жинақтары — негізгі нәтиже, Excel-дегі есептік модельде, еңбек нормалары мен санды есептеу әдістемесімен:** жұмыс орындары бойынша еңбек регламенттері (басшылар, мамандар және қызметшілер үшін — лауазымдардың функционалдық карталары) және еңбек нормалары: еңбек операцияларының уақыт нормалары, нормативтік еңбек сыйымдылығы, өндіру нормалары, өндірістік объектілерге (жабдыққа, өндірістік алаңдарға) қызмет көрсету нормалары; **жұмыс орындарының ғылыми және техникалық негізделген саны және нормативтік сан** (келу, ауыстыру, тізімдік) функциялар мен бөлімшелер бойынша — персоналдың барлық санаттары үшін еңбек регламенттері мен уақыт нормалары негізінде; жөндеу персоналы — сондай-ақ жабдықтың жөндеу күрделілігі және ТҚК мен жөндеулердің нормативтік еңбек сыйымдылығы бойынша; нормативтік және нақты санның жиынтығы мен салыстырмалы талдауы — әрбір жұмыс орны бойынша ауытқулар және олардың жүйелі себептері; көлем, жабдық және құрылым өзгергенде санды тапсырыс берушінің мамандарының өздері қайта есептеуі.
2. **Жобалар бойынша еңбек өнімділігін арттыру резерві — 10–30 %** өндіріс пен еңбекті ұйымдастырудың инженерлік жүйесін кешенді енгізу есебінен: еңбекті техникалық нормалау — бөлімшелер мен жұмыс орындары бойынша еңбек нормаларының жинақтары (еңбек регламенттері, еңбек нормалары, нормативтік сан), өнімсіз жұмыс орындарын алып тастау, басқарылу нормалары бойынша артық бөлімшелерді, басқару деңгейлерін және басшылар санын қысқарта отырып ұтымды өндірістік құрылым, кәсіптерді (лауазымдарды) қоса атқару және қызмет көрсету аймақтарын кеңейту (оның ішінде көп станокты қызмет көрсету), нормаланған тапсырманы орындағаны үшін ақы төлеу, оңтайлы жұмыс режимі және ауысым кестесі — күрделі салымдарсыз.
3. **Қаржылық нәтижелер:** өзіндік құнның төмендеуі; айына және жылына теңгемен экономикалық тиімділік; нормативтік өзіндік құн: еңбекақы шығындары — еңбек нормалары бойынша, нормадан тысқары — кезең шығыстары (КЕХС бойынша); нормативтік сан бойынша штат кестесі және ЕТҚ; өз күшімен немесе мердігерлік (аутсорсинг) — еңбек сыйымдылығы мен экономикалық орындылық бойынша; босатылатын сан мен жұмыс уақытын сан мен ЕТҚ өспей негізгі және қосалқы өндіріске қайта бөлу.
4. **Персоналға жұмсалатын шығындарды негіздеу:** көрсеткіштердің нормативтік базасы: еңбек өнімділігі, еңбек сыйымдылығы, жұмыстарды күнтізбелік жоспарлау, нормо-сағат құны, өзіндік құндағы еңбек шығындары, оның ішінде реттелетін тарифтер бойынша; тарифтерді мемлекеттік реттеу кезінде бюджеттеу мен тарифтік сметаға арналған сан және еңбекақы шығындарының нормативтері (ҚР ЕК 101-бабының 6-тармағы).
5. **Инженерлік база:** жабдықты жіктеу және топтастыру регламенті — жөндеу күрделілігі; жоспарлы-алдын ала жөндеу және жабдыққа қызмет көрсету туралы ереженің нормативтік негізі: ТҚК мен жөндеулердің нормативтік еңбек сыйымдылығы, ЖАЖ кестесі; технологиялық және еңбек регламенттері негізінде — жұмыс және жабдық түрлері бойынша технологиялық карталар: жөндеу мен қызмет көрсетудің дайындық-қорытынды және технологиялық операцияларының құрамы мен реттілігі, орындаушылардың кәсіптік және сандық құрамы; еңбекті ұйымдастыру карталары — тапсырыс берушінің бейінді мамандарымен бірлесіп, жұмысшыларды оқытудың негізі.
6. **Ұтымды жұмыс режимі:** ауысымдағы жұмыс уақытының нормативтік балансы регламенті: дайындық-қорытынды және негізгі уақыт, жұмыс орнына қызмет көрсету, демалуға және жеке қажеттіліктерге арналған регламенттелген үзілістер; тамақтану үзілісі — жұмыс уақытынан тыс; жұмыс сипатына сәйкес оңтайлы ауысым кестелері; негізделген есептік кезеңмен жиынтық есепке алу; түнгі ауысымдар — тек технологиялық қажеттілік болғанда.
7. **Ұтымды құрылым:** ұйымдық құрылым құрамындағы өндірістік құрылым регламенті (учаскелер, кіші учаскелер, бөлімшелер); бөлімшелер мен филиалдар құрылымының бірыңғай стандарты: функциялар және шекті сан бойынша бөлімшелер; басқарылу нормалары; әрбір функцияны бір орындаушы бөлімшеге бекіту; басқару деңгейі — тек өз басқару объектісі болғанда.
8. **Персонал және еңбек жағдайлары:** БТБА, Біліктілік анықтамалығы және кәсіптік стандарттар бойынша кәсіптер мен лауазымдар (ҚР ЕК 101-бабының 8-тармағы); қолданыстағы грейдтерді тарифтік разрядтармен және лауазым санаттарымен байланыстыру; жұмыс орындарының ұйымдастыру-технологиялық сипаттамасы (жұмыстар құрамы, қызмет көрсетілетін жабдық, шикізат пен материалдар, еңбек жағдайлары) — еңбек нормаларына сәйкес нақтыланған лауазымдық және жұмыс нұсқаулықтарының, өндірістік объектілерді еңбек жағдайлары бойынша аттестаттау мен ЖҚҚ үшін қауіпті және зиянды өндірістік факторлардың толық тізбесінің негізі.
9. **Еңбекті есепке алу:** ауысым сайынғы наряд (нормаланған тапсырма); қызметкерді ауысымдағы және ай басынан бергі жалақысы туралы хабардар ете отырып, жалақыны ауысым сайын есепке алу және есептеу; жұмыс уақытын есепке алу табелі.

ЖҰМЫС ТӘРТІБІ

I. Әзірлеу — тапсырыс берушінің таңдауы бойынша: кәсіпорын үшін тұтастай немесе кезең-кезеңімен — пилоттық объектіден (бөлімше, филиал) кейін кәсіпорынға тарату; компаниялар тобы үшін — корпоративтік стандарт. **Диагностика — өндіріс пен еңбекті ұйымдастырудың қолданыстағы жағдайын зерттеу және талдау:** технология, жабдықтың жүктемесі, жұмыс уақытын пайдалану және ысырабы, үстеме жұмыстар; құрылым, еңбекті ұйымдастыру және еңбекақы; функциялардың қайталануы мен бөлшектенуі, артық басқару деңгейлері → еңбек нормалары → стандарттау → еңбекақы және еңбекті есепке алу.

Нәтиже — жергілікті нормативтік құжаттар: есептеу әдістемесі бар еңбек нормаларының жинақтары және еңбек регламенттері; өндіріс пен еңбекті ұйымдастыру стандарттары; технологиялық карталар мен нұсқаулықтар; ТҚК мен жөндеулердің еңбек сыйымдылығы нормативтері — ЖАЖ туралы ереже мен ЖАЖ кестесінің негізі; еңбекті нормалау, еңбекақы, жұмыс уақытының режимі мен есебі, құрылымдық бөлімшелер туралы ережелер; штат кестесінің жобасы; нормаланған тапсырма мен наряд нысандары.

II. Енгізу және сүйемелдеу: еңбек нормаларын жұмыс орындарында сынақтан өткізу, тексеру және түзету — тапсырыс берушінің мамандарымен бірлесіп; **жұмыс барысында еңбекті нормалау әдістемесіне оқыту** — инженерлік-техникалық қызметкерлерді (желілік басшылар мен мамандарды), сондай-ақ еңбекті нормалау және еңбекақы жөніндегі мамандарды; нормаларды ҚР Еңбек кодексінде белгіленген тәртіппен келісу және бекіту; нормаларды қызметкерлерге жеткізу; технологиялық карталар мен еңбекті ұйымдастыру карталары — тапсырыс берушінің бейінді мамандарымен бірлесіп; лауазымдық және жұмыс нұсқаулықтарын еңбек нормаларына сәйкес нақтылау; автоматтандыру — тапсырыс берушінің бағдарламашысымен бірлесіп 1С, SAP немесе басқа есеп жүйесімен интеграция; технология мен еңбекті ұйымдастыру өзгергенде нормалардың орындалуын бақылау және оларды қайта қарау.

Тапсырыс беруші үшін тәуекелсіз кезең-кезеңімен қабылдау: әрбір келесі кезең — алдыңғысының нәтижелері ресімделгеннен кейін: жұмыстардың көлемін, сапасын және мерзімдерін бақылау; нормаларды жұмыс орындарында салыстыру; жұмыстар құрамы шегіндегі ескертулер қосымша ақысыз жойылады.

ЖҮЙЕЛЕР ӘЗІРЛЕНГЕН КӘСІПОРЫНДАР

Әуежайлар мен көлік — Нұрсұлтан Назарбаев халықаралық әуежайы, Батуми теңіз порты, Батуми мұнай құю терминалы; **Тау-кен өндірісі** — «АК Алтыналмас», Caravan Resources; **Мұнай-газ саласы** — АМӨЗ, ПМХЗ, ПКОП, «ҚазМұнайГаз Өнімдері», «Гелиос»; **Өнеркәсіп және құрылыс** — Қазақстан құбыр зауыты, BI Group, AAEngineering Group, «Евродор» ҚК, Петропавл құрылыс материалдары зауыты; **Агроөнеркәсіптік кешен және тамақ өнеркәсібі** — Aitas Breeders Almaly, «Прима Кус», EUROBAKERY and THOMIS PASTRY; **Энергетика** — Алматы жылу желілері; **Байланыс және телерадиохабар тарату** — «Қазтелерадио»; **ҚТҚ қайта өңдеу** — Green Recycle, Kaz Waste Green Energy; **Полиграфия және қызметтер** — «Фолиант», «Регис-СТ Полиграф», Medicus-Centre, «Семсер». Тапсырыс берушілердің пікірлері — www.nilnot.kz

Қосымша: «Өндіріс пен еңбекті ұйымдастырудың инженерлік жүйесі» презентациясы. Қызығушылық болған жағдайда кезеңдері, мерзімдері және құны көрсетілген коммерциялық ұсыныс дайындаймыз.

НИЛНОТ басшысы Б.Ш. Ерғалиев