НИЛНОТ
НОРМАТИВНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ ЛАБОРАТОРИЯ НОРМИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА
г. Алматы · тел. +7 701 999 85 93 · nilnotber@gmail.com · www.nilnot.kz

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Рост производительности труда без капитальных вложений

Инженерная система организации производства и труда — снижение себестоимости продукции, работ и услуг

10–30 %
резерв роста производительности труда по проектам

1–3 мес.
окупаемость работ

Методика НИЛНОТ применяется с 2007 года. Результаты проектов, разработанных и принятых заказчиками.

ИНЖЕНЕРНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ТРУДА

НИЛНОТ предлагает разработку и внедрение **Инженерной системы организации производства и труда** — комплекса норм труда, стандартов и технологических документов, рассчитанных от технологии, оборудования и производственных объектов предприятия, с прослеживаемостью каждой нормы до технологической операции и пересчётом при изменении условий производства. **Экономический эффект** — снижение затрат на оплату труда в себестоимости продукции (работ, услуг) при опережающем росте производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы.

> **Логика системы:** функция → производственный процесс → технологический регламент → нормообразующие факторы → трудовой регламент → рабочее место → нормы труда (времени, выработки, трудоёмкости, обслуживания, численности) → категория и разряд → нормативное количество рабочих мест и численность (явочная, подменная, списочная) → производственное подразделение (участок, цех) → оплата труда за результат → ежесменный учёт и начисление → себестоимость.

ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ — ТЕХНИЧЕСКОЕ НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Техническое нормирование труда (ст. 101 ТК РК) — определение затрат рабочего времени (меры затрат труда) на единицу продукции, объём работ или обслуживание средств производства в конкретных организационно-технических условиях; **единственный научно обоснованный метод определения необходимой численности работников и количества рабочих мест, оценки уровня производительности труда и резервов её роста.**

1. **Технологический регламент:** нормируемые трудовые функции по технологическому процессу.
2. **Нормообразующие факторы:** производственные объекты, оборудование и его ремонтная сложность, объёмы работ, режим и условия труда.
3. **Трудовой регламент:** наиболее производительный порядок работы и нормативный баланс рабочего времени смены; для руководителей и специалистов — функциональная карта.
4. **Рабочее место:** закреплённые операции и зоны обслуживания.
5. **Нормы труда:** времени, выработки, трудоёмкости, обслуживания, численности, управляемости.
6. **Категория и разряд:** по ЕТКС, КС и профессиональным стандартам.
7. **Нормативное количество рабочих мест и численность:** явочная, подменная, списочная.

Методика единая (сквозная) для всех отраслей. Методы установления норм труда: аналитически-исследовательский — метод непосредственных замеров на рабочих местах на основе изучения технологии: хронометраж типовых операций либо производственного процесса в целом — для определения оперативного времени; фотография рабочего времени (индивидуальная, групповая, бригадная), производственного процесса и использования оборудования — для определения структуры затрат рабочего времени смены, потерь рабочего времени и простоев оборудования; аналитически-расчётный — расчёт по технологии и нормообразующим факторам с применением межотраслевых и отраслевых нормативов по труду с учётом организационно-технических условий производства заказчика, технологических и паспортных данных оборудования.

Принцип: нормы труда устанавливаются на основе технологии.

Трудовой регламент и нормы труда — стандарт выполнения работ: основа измерения и закрепления улучшений в системе бережливого производства и кайдзен.

ДРУГИЕ ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ

1. **Тарифные условия и эффективная система оплаты труда** (категория и разряд, оплата труда за результат): единство меры труда и её оплаты — минимальная тарифная ставка; тарификация работ рабочих по ЕТКС (тарифный разряд — уровень сложности работ и квалификации, п. 74 ст. 1 ТК РК), должностей руководителей и специалистов по КС и профстандартам; тарифная сетка, тарифные ставки, схема должностных окладов, сдельные расценки; эффективная форма оплаты по условиям производства — повременная (простая, повременно-премиальная) или сдельная (сдельно-премиальная, коллективная); **повременно-премиальная с нормированным заданием** — оплата смены за выполнение нормированного задания: объёма работ на смену по нормам времени (выработки) и нормам обслуживания; действующие грейды сохраняются как надстройка над тарифными разрядами и категориями должностей.
2. **Техническая и технологическая подготовка производства** (технологический регламент, нормообразующие факторы): группировка основного и вспомогательного оборудования, ремонтная сложность — трудоёмкость ТО и ремонтов, основа графика ППР; технологический регламент → трудовой регламент → технологические карты и инструкции, карты организации труда, рабочие инструкции → должностные инструкции; календарное планирование работ (календарная продолжительность операций).
3. **Разделение и кооперация труда** (функция, рабочее место, категория и разряд): технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда; кооперация — межцеховая, внутрицеховая, внутриучастковая; индивидуальная и бригадная формы организации труда; профессии, разряды и категории должностей по ЕТКС, КС и профстандартам; должностные и рабочие инструкции.
4. **Совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания и увеличение объёма выполняемых работ** (рабочее место, нормы труда): на основе норм обслуживания и норм времени — выполнение установленного объёма работ с меньшими затратами труда; рост производительности труда и заработной платы работника без роста фонда оплаты труда.
5. **Рациональная производственная структура** (производственное подразделение): рабочее место → участок (отделение) → цех; основные, вспомогательные и обслуживающие цехи — по технологическому, предметному или смешанному типу; выделение производства в общей (организационной) структуре; группировка производственных объектов и подразделений; уровни управления по нормам управляемости; бригадир и звеньевой — неосвобождённые (работающие), из числа рабочих, не уровень управления; каждый объект и работник имеют одного непосредственного руководителя; без дублирования и дробления функций.
6. **Рациональный режим работы и баланс рабочего времени** (трудовой регламент): рациональный и нормативный баланс рабочего времени смены — основа норм времени и нормированного задания; оптимальные графики сменности по характеру работ; обоснование целесообразности работ в ночное время — только при технологической необходимости; суммированный учёт рабочего времени с обоснованным учётным периодом, обеспечивающим сбалансированность рабочего времени без переплаты сверхурочных часов.
7. **Учёт труда** (ежесменный учёт и начисление): ежесменный учёт выполнения нормированных заданий; ежесменное начисление заработной платы по результатам выполнения нормированного задания с информированием работника о заработке за смену и нарастающим итогом с начала месяца; табель учёта рабочего времени, ежесменный наряд (нормированное задание).

РИСКИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ТРУДА

Финансовые

- затраты на персонал выше нормативной потребности — удорожание себестоимости продукции (работ, услуг); численность и ФОТ «от факта»

Организационные

- неэффективная организация производственного процесса и труда, нерациональная расстановка персонала — потери рабочего времени (непроизводительная работа, нерегламентированные перерывы)

Правовые и в управлении персоналом

- несоответствие наименований профессий (должностей) и квалификационных требований профессиональным стандартам, ЕТКС и КС (п. 8 ст. 101 ТК РК); грейды без тарифных разрядов — оплата не связана со сложностью работ и нормами труда

- нет разграничения нормативных и сверхнормативных затрат на оплату труда по международным стандартам финансовой отчётности (МСФО)
- оплата собственного персонала и подрядчиков по одним видам работ
- оплата смены за присутствие, а не за выполненный объём работ

- холостой ход и простои оборудования по организационно-техническим причинам — недоиспользование производственных мощностей
- неравномерная загрузка рабочих мест — сверхурочные работы в пиковые периоды и простои в остальное время
- ночные работы без технологической необходимости — необоснованная оплата в повышенном размере
- дублирование и дробление функций, избыточные уровни управления, должности руководителей без собственного объекта управления — избыточные и непроизводительные рабочие места, размывание ответственности
- ремонт по факту отказа без графика ППР — внеплановые простои, аварийные ремонты, сверхурочные работы ремонтного персонала

- формальные должностные и рабочие инструкции — без привязки к рабочему месту и нормам труда: состав работ и ответственность не закреплены
- неполная характеристика (карты) рабочих мест и, как следствие, неполный перечень опасных и вредных производственных факторов — риски некорректной аттестации производственных объектов по условиям труда и претензий надзорных органов
- утрата знаний о технологии при уходе опытных работников — технология не закреплена в технологических картах

ЗАКАЗЧИК ПОЛУЧАЕТ

1. **Сборники норм труда по каждому подразделению и рабочему месту — основной результат, в расчётной модели Excel, с методикой расчёта норм труда и численности:** трудовые регламенты (для руководителей, специалистов и служащих — функциональные карты должностей) и нормы труда по рабочим местам: нормы времени трудовых операций, нормативная трудоёмкость, нормы выработки, нормы обслуживания производственных объектов (оборудования, производственных площадей); **научно и технически обоснованное количество рабочих мест и нормативная численность** (явочная, подменная, списочная) по функциям и подразделениям — на основе трудовых регламентов и норм времени для всех категорий персонала; ремонтного персонала — также по ремонтной сложности оборудования и нормативной трудоёмкости ТО и ремонтов; свод и сравнительный анализ нормативной и фактической численности — отклонения по каждому рабочему месту и их системные причины; самостоятельный пересчёт численности специалистами заказчика при изменении объёмов, оборудования и структуры.
2. **Резерв роста производительности труда по проектам — 10–30 %** за счёт комплексного внедрения инженерной системы организации производства и труда: технического нормирования труда — сборников норм труда (трудовые регламенты, нормы труда, нормативная численность) по подразделениям и рабочим местам, исключения непроизводительных рабочих мест, рациональной производственной структуры с сокращением избыточных подразделений, уровней управления и численности руководителей по нормам управляемости, совмещения профессий и расширения зон обслуживания (в т. ч. многостаночного обслуживания), оплаты за выполнение нормированного задания, оптимального режима работы и графика сменности — без капитальных вложений.
3. **Финансовые результаты:** снижение себестоимости; экономический эффект в тенге в месяц и в год; нормативная себестоимость: затраты на оплату труда — по нормам труда, сверхнормативные — расходы периода (по МСФО); штатное расписание и ФОТ по нормативной численности; собственные силы или подряд (аутсорсинг) — по трудоёмкости и экономической целесообразности; перераспределение высвобождаемой численности и рабочего времени на основное и вспомогательное производство — без роста численности и ФОТ.
4. **Обоснование затрат на персонал:** нормативная база показателей: производительность труда, трудоёмкость, календарное планирование работ, стоимость нормо-часа, затраты труда в себестоимости, в т. ч. по регулируемым тарифам; нормативы численности и затрат на оплату труда для бюджетирования и тарифной сметы при государственном регулировании тарифов (п. 6 ст. 101 ТК РК).
5. **Инженерная база:** регламент классификации и группировки оборудования — ремонтная сложность; нормативная основа Положения о планово-предупредительном ремонте и обслуживании оборудования: нормативная трудоёмкость ТО и ремонтов, график ППР; на основе технологических и трудовых регламентов — технологические карты по видам работ и оборудования: состав и последовательность подготовительно-заключительных и технологических операций ремонта и обслуживания, профессиональный и численный состав исполнителей; карты организации труда — совместно с профильными специалистами заказчика, основа обучения рабочих.
6. **Рациональный режим работы:** регламент нормативного баланса рабочего времени смены: подготовительно-заключительное и основное время, обслуживание рабочего места, регламентированные перерывы на отдых и личные надобности; перерыв на приём пищи — вне рабочего времени; оптимальные графики сменности по характеру работ; суммированный учёт с обоснованным учётным периодом; ночные смены — только при технологической необходимости.
7. **Рациональная структура:** регламент производственной структуры (участки, подучастки, отделения) в составе организационной структуры; единый стандарт структуры подразделений и филиалов: подразделения по функциям и пороговой численности; нормы управляемости; закрепление каждой функции за одним подразделением-исполнителем; уровень управления — только при собственном объекте управления.
8. **Персонал и условия труда:** профессии и должности по ЕТКС, КС и профстандартам (п. 8 ст. 101 ТК РК); увязка действующих грейдов с тарифными разрядами и категориями должностей; организационно-технологическая характеристика рабочих мест (состав работ, обслуживаемое оборудование, сырьё и материалы, условия труда) — основа должностных и рабочих инструкций с детализацией согласно нормам труда, полного перечня опасных и вредных производственных факторов для аттестации производственных объектов по условиям труда и СИЗ.
9. **Учёт труда:** ежесменный наряд (нормированное задание); ежесменный учёт и начисление заработной платы с информированием работника о заработке за смену и с начала месяца; табель учёта рабочего времени.

ПОРЯДОК РАБОТ

I. Разработка — по выбору заказчика: для предприятия в целом либо поэтапно — с пилотного объекта (подразделение, филиал) с последующим распространением на предприятие; для группы компаний — корпоративный стандарт. **Диагностика — изучение и анализ действующей организации производства и труда:** технология, загрузка оборудования, использование и потери рабочего времени, сверхурочные работы; структура, организация и оплата труда; дублирование и дробление функций, избыточные уровни управления → нормы труда → стандартизация → оплата и учёт труда.

Результат — локальные нормативные документы: сборники норм труда с методикой расчёта и трудовые регламенты; стандарты организации производства и труда; технологические карты и инструкции; нормативы трудоёмкости ТО и ремонтов — основа Положения о ППР и графика ППР; положения о нормировании, оплате труда, режиме и учёте рабочего времени, о структурных подразделениях; проект штатного расписания; формы нормированного задания и наряда.

II. Внедрение и сопровождение: апробация норм труда на рабочих местах, проверка и корректировка — совместно со специалистами заказчика; **обучение методике нормирования труда в ходе работ** инженерно-технических работников (линейных руководителей и специалистов), а также специалистов по нормированию и оплате труда; согласование и утверждение норм в порядке, установленном ТК РК; доведение норм до работников; технологические карты и карты организации труда — совместно с профильными специалистами заказчика; детализация должностных и рабочих инструкций согласно нормам труда; автоматизация — интеграция с 1С, SAP или другой учётной системой совместно с программистом заказчика; мониторинг выполнения и пересмотр норм при изменении технологии и организации труда.

Поэтапная приёмка без рисков для заказчика: каждый последующий этап — после оформления результатов предыдущего: контроль объёма, качества и сроков работ; сверка норм на рабочих местах; замечания в пределах состава работ устраняются без дополнительной оплаты.

СИСТЕМЫ РАЗРАБОТАНЫ ДЛЯ

Аэропорты и транспорт — Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев, Батумский морской порт, Батумский нефтеналивной терминал; **Горнодобыча** — «АК Алтыналмас», Caravan Resources; **Нефтегазовая отрасль** — АНПЗ, ПНХЗ, ПКОП, «ҚазМұнайГаз Өнімдері», «Гелиос»; **Промышленность и строительство** — Казахстанский трубный завод, BI Group, AAEngineering Group, СК «Евродор», Петропавловский завод строительных материалов; **Агропромышленный комплекс и пищевая промышленность** — Aitas Breeders Almaly, «Прима Кус», EUROBAKERY and THOMIS PASTRY; **Энергетика** — Алматинские тепловые сети; **Связь и телерадиовещание** — «Казтелерадио»; **Переработка ТБО** — Green Recycle, Kaz Waste Green Energy; **Полиграфия и услуги** — «Фолиант», «Регис-СТ Полиграф», Medicus-Centre, «Семсер». Отзывы заказчиков — www.nilnot.kz

Приложение: презентация «Инженерная система организации производства и труда». В случае заинтересованности подготовим коммерческое предложение с этапами, сроками и стоимостью.

Руководитель НИЛНОТ Б.Ш. Ергалиев