

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМ ТРУДА БУХГАЛТЕРСКИХ СЛУЖБ БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

к.э.н. Ряхимов Ю.И. директор по проектной деятельности,  
начальник управления нормирования труда  
ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России

Сущенко И.И.,  
соискатель ФГБУ «НИИ ТСС»  
Минтруда России.

В статье рассмотрены методы нормирования труда, предложен расчет норм времени на бухгалтерские операции, а также рассмотрены особенности нормирования труда в зарубежных странах.

На сегодняшний день, в российской экономике представлено различное количество как национальных, так и транснациональных компаний, заявивших о себе после распада СССР и имеющих западные стили менеджмента, однако и сегодня проблема нормирования труда является актуальной, в связи с развитием технологий в ряде сфер легкой и тяжелой промышленности. Учитывая всеобщую глобализацию и взаимопроникновение культур и особенностей других стран, можно сказать о том, что отечественные предприятия среднего и мелкого бизнеса используют устаревшие инструменты в части организации и нормирования труда, тогда как эти инструменты и рычаги воздействия также нужно развивать.

Многие зарубежные исследователи отмечают, что при совершенствовании нормирования труда на предприятии, предприниматели получают увеличение объемов выпуска продукции и повышение его качества при неизменных производственных мощностях, а также рост прибыли вследствие снижения затрат и социальный эффект за счет снижения числа трудовых конфликтов и уменьшения текучести кадров. В странах с развитой рыночной экономикой в компаниях разрабатываются программы по нормированию труда в комплексе создания расширения сферы нормирования. Необходимо понимать, что в подобных условиях повышаются требования также и к организации нормативно-исследовательских разработок на предприятии, и к квалификационным требованиям сотрудников соответствующих служб по работе с персоналом.

Для того чтобы проанализировать конкретные нормы труда на те или иные виды работ, следует рассмотреть основы нормирования труда на отечественных предприятиях, а также учесть опыт зарубежных компаний, имеющих свою специфику формирования норм труда персонала как части развития экономики труда в целом.

Касаемо нормирования труда и операций по труду, в Японии существует так называемая система организации рабочего места «5S», придуманная в середине XX в. Система названа так потому, что каждый основополагающий ее термин начинается с буквы «с» по-японски, обозначающий сортировку, аккуратность в работе, уборку рабочего места, поддержание общего порядка и самосовершенствование. Данная система направлена в первую очередь, на устранение потерь, вызываемая лишними движениями работников. Можно провести параллель с научными трудами известного в нашей стране теоретика и практика в области организации работ на предприятии Гастева А.К., который в 1920-х гг. прошлого столетия ввел похожую систему, описав ее в научном труде «Как надо работать», основу которой составляло время, рассчитанное на операцию. Почти на всех предприятиях СССР того времени была памятка о том как надо работать, содержащая планирование, элементы режима и состояния рабочего места.

Одной из ключевых концепций менеджмента в Японии является практика, которая фокусируется на постоянном совершенствовании процесса производства и называется «кайдзен». Различные исследователи японских моделей построения бизнеса выделяют ряд основополагающих принципов, которые формируют общую методику «кайдзен», в числе которых:

- непрерывные малые изменения во всей организации, начиная от личностных отношений, заканчивая маркетинговой политикой;
- ориентация производимой продукции или услуг на удовлетворение потребностей клиента;
- открытое обсуждение всех рабочих вопросов и проблем различного уровня в компании;
- создание межфункциональных команд в части управления проектами с целью повышения эффективности;
- развитие и поддержание строгой дисциплины на предприятии;
- открытость информации о работе компании для сотрудников;
- передача полномочий и обязанностей каждому сотруднику, вследствие того, что персонал компании владеет широкими навыками и умениями, а не только своей специальностью.

Вышеперечисленные основополагающие принципы сформировали концепцию «бережливого производства», которая свойственна всем японским компаниям. Основу данной концепции составляет неуклонное стремление к уменьшению либо полному устранению всех видов потерь. Данная концепция оформилась в послевоенный период середины XX в. и впервые была применена компанией Тойота. Под бережливым производством можно понимать все операции на производстве и все бизнес-процессы, добавляющие ценность для конечного потребителя товаров и услуг, соответственно, если какие-то из производственных операций и бизнес-процессов не добавляют ценности - они должны быть устранены.

Система организации рабочего места «5S», концепция «кайдзен», а также несколько других, не связанных напрямую с организацией труда, а скорее с логистической стороной процесса производства - входят в японскую модель управления производством и организации труда, составляющую концепцию бережливого производства.

Отличительной чертой ведения менеджмента в сфере управления персоналом компаний является направленность на человеческий фактор. Важную роль в управлении персоналом в японских компаниях играет принцип пожизненного найма работников, когда набор молодых специалистов происходит еще до получения ими сертификатов об образовании. Компания производит отбор по умственным, психофизиологическим, медицинским, и другим критериям с целью определения наиболее точного кандидата. При собеседовании сотрудника зачисляют в штат, а не на конкретную вакансию, и весь опыт сотрудник приобретает уже в процессе работы, в течение нескольких лет меняя конкретные должности и характер выполняемых работ. Основным средством мотивации труда в Японии является преданность идеалам той или иной компании, главным для компании является то, что сотрудник дорожит местом работы. Безусловно, данная практика опирается на элементы японского менталитета, как и на особенности японского менеджмента.

Обращаясь к опыту развитых стран запада, можно сказать, что за последние несколько десятилетий во многих компаниях внедрены как японские модели управления бизнесом, так и оригинальные методики, разработанные непосредственно в США и в Европе.

Так же, как в случае с отечественными разработками ЦИТ и японской системой «5S», похожая система была разработана в США. Система стандартизации операций рабочего и административного персонала основного и вспомогательных производств, называемая MOST (Maynard Operation Sequence Technique), заключается в разложении операций на составные части и подсчет ее длительности путем суммирования продолжительности элементов, из которых состоит данная операция. Касаемо изложения принципа действия - данную методику достаточно просто описывает механизм, согласно которому можно определить нормы времени практически на любые операции производственного или административного характера и сводится к нескольким таблицам, описывающим ту или иную последовательность движений с установленными коэффициентами, имеющими за собой количественное отображение. Итоговая цифра, выраженная в секундах, будет являться показателем времени на какую-то конкретную операцию.

Однако в ряде западных стран более остро стоит проблема нормирования труда управленческого персонала, чем разработка норм труда рабочих, занятых на основном производстве. При нормировании различных видов управленческого труда все чаще применяется метод моментных наблюдений, дающий возможность осуществления сбора данных как самим нормировщиком, так и работниками. На сегодняшний день разработаны различные методы кодирования и упорядочивания информации, облегчающие ее последующую обработку в той или иной информационной системе, специализированной для этих целей.

Задача количественной оценки труда топ-менеджеров компаний впервые была поставлена в 70-80х годах XX в. зарубежными специалистами. Характер работ руководителей высшего звена управления на предприятии затрудняет сложность оценки таких работ, так как многие его аспекты не имеют каких-либо четких границ и не во всех случаях регламентирован. Проблема усложняется тем, что сюда можно также отнести психологические факторы, в ряде которых есть такие, как нежелательность присутствия посторонних в процессе работы.

Обращаясь к странам Европы, можно сказать, что там тоже ведутся определенные разработки в части нормирования труда административного персонала. Например, в странах Скандинавии разработана оригинальная методика анализа и оценки труда руководителей, ориентированная на применении метода моментных наблюдений с использованием электронного регистратора данных, что позволяет осуществить их компьютерную обработку в автоматическом режиме.

Традиционный принцип, заложенный в основу метода моментных наблюдений, не рассматривался создателями нового метода. Суть его состоит в том, что составляется перечень ключевых слов, набор которых включает в себя все аспекты работы конкретного руководящего звена. Далее разрабатываются кодовые формы, состоящие из нескольких перечней ключевых слов, например, характер работ, целей и участников работ. Руководителю нужно выбрать по одному слову из списка и зарегистрировать его в электронном регистраторе, закодированные данные вносятся в память компьютера. Конечные результаты анализа могут быть выведены в виде карт, таблиц или диаграмм в натуральном и стоимостном выражении. Проводя анализ работы ряда руководителей таким образом можно составить полную картину работы административно-управленческого аппарата и добиться его улучшения. Данная методика получила широкое распространение не только в странах Скандинавии, но и на территории США, ее сущность применяется также в разработанных позднее методиках упорядочивания капиталовложений, программ повышения квалификации персонала руководящих должностей, а также в ряде других случаев.

Существует также методика «шесть сигма», разработанная компанией Motorola в 1986 году. Основные принципы были сформулированы и описаны Биллом Смитом, впоследствии ставшим одним из топ-менеджеров компании. Как и в японской модели «кайдзен», базовыми принципами концепции «шести сигм» являются управление и совершенствование бизнес-процесса, прозрачность информации внутри предприятия, искренняя заинтересованность в потребностях клиента, проактивное управление, однако основная направленность концепции изначально заключалась в устранении дефектов и несоответствий в процессе производства продукции и в общем потоке всех бизнес-процессов, имеющих на конкретном предприятии. Методика «шесть сигм» разрабатывалась на основании ряда статистических методов, а также методик управления качеством. Суть данной концепции состоит в точной настройке бизнес-процессов предприятия и сокращению всех возникающих дефектов в ходе производства продукции к минимуму. Свое название «шесть сигм» получила исходя из математического алгоритма вычисления погрешностей при оценке качества выпущенной продукции, который впоследствии и послужил основой для формирования методики.

В части управления персоналом также могут использоваться элементы бенчмаркинга, то есть процесса определения и адаптации имеющихся аналогичных примеров успешного функционирования каких-либо бизнес-процессов компаний-конкурентов с целью улучшения работы собственной компании. Бенчмаркинг включает в себя два этапа: оценку и последующее сравнение полученного результата. Ввиду того, что данные по организации труда в компаниях часто являются информацией закрытого типа, то процесс бенчмаркинга не всегда возможен, или возможен, но не в полной мере.

Нормирование труда на предприятиях малого и среднего бизнеса многих зарубежных стран занимает особое положение, так как именно на таких предприятиях возникает проблема затрат на разработку и внедрение норм и нормативов, экономической эффективности использования тех или иных методик планирования. Транснациональные компании, а также предприятия крупного бизнеса, такие как IBM, Boeing, General Electric, используют автоматизированные системы нормирования, настроенные с учетом специфики работы своего предприятия, однако даже такие крупные компании стремятся к созданию системы нормативов общегосударственного характера. Предприятия малого и среднего бизнеса разрабатывают для себя нормативную базу исходя из обеспечения конкурентоспособности выпускаемой продукции и необходимости стимулирования производительности труда.

Решение комплекса задач, связанного с совершенствованием организации труда и увеличением производительности труда не всегда под силу одной компании. Средние и мелкие компании обращаются за консультативной помощью в более крупные фирмы, которые могут оказать

им подобную услугу за отдельную плату. В ряде зарубежных стран создаются некоммерческие центры, оказывающие консультативные услуги в области проблем, связанных с повышением производительности организации труда. Так в США с 1978 г. действует Государственная система производительности, объединяющая центры производительности и качества трудовой жизни. Такие консультативные центры сформировались в основном, в научно-исследовательских институтах и оказывают услуги по вопросам мотивации и оплаты труда, совершенствование систем организационных структур, контроль качества, экономия сырья, тепло- и электроэнергии.

Как видно из опыта зарубежных стран, на сегодняшний день существует ряд концепций организации труда, хорошо себя зарекомендовавших на предприятиях различных отраслей экономики развитых стран и прочно вошедших в фундаментальные основы экономики труда как науки. Обращая внимание на российские предприятия, можно сказать о том, что на некоторых из них были попытки внедрения той или иной американской или чаще японской модели менеджмента, однако не всегда принятие зарубежных концепций заканчивалось для компаний выгодно. Чаще всего адаптация опыта западных стран сталкивалась с барьерами, преодолеть которые не удавалось. Самым важным при смене традиционных принципов управления кадровыми вопросами на европейскую или японскую модели является то, что требуется не какое-то частичное принятие концепции, а полный отказ от старого типа управления. В определенных случаях возможен также и выгодный симбиоз старых традиций и новых проектов, потому как полностью отказываться от разработанного ранее, является упущением с экономической точки зрения.

Предприятие заинтересовано в снижении норм труда на выпуск продукции или выполнение тех или иных операций, потому что это ведет за собой сокращение затрат на производство. Нормы труда также должны обеспечивать нормальную интенсивность труда рабочего персонала и стимулировать материальную заинтересованность. Установление норм труда необходимо для стратегического планирования предприятия в целом, стимулирования труда для большей эффективности, определения необходимой численности и возможности квалификационного роста персонала. При установлении норм необходимо техническое и психофизиологическое обоснование внедрения разработанных материалов.

В части нормирования труда на сегодняшний день на отечественных предприятиях чаще всего используют аналитический и опытно-статистический методы. При аналитическом методе установление норм происходит посредством анализа конкретного процесса труда и последующего построения моделей рациональных режимов работы оборудования и приемов труда работников, а также установление норм труда

поэлементно с учетом особенностей работы предприятия, т.е. предполагается научный подход к формированию норм труда.

Аналитический метод существует в виде аналитико-расчетного и аналитико-исследовательского разновидностей. Используя первый метод, расход количества времени на каждый элемент операции и операцию определяют по научно обоснованным нормам, тогда как второй метод предполагает непосредственное измерение этих затрат на рабочих местах.

При опытно-статистическом методе происходит определение нормы с учетом опыта нормировщика, а также данных об аналогичных измерениях, которые были произведены за прошедший период. Однако данный метод нельзя считать научным, так как непосредственная разработка норм производится без учета фактических условий труда.

Наиболее распространенный метод нормирования труда на основе нормативов численности, в формуле для расчета которого указывается математически выраженная зависимость численности служащих от каких-либо факторов. Число факторов колеблется от одного до нескольких. Формула расчета норматива численности служащих (Nч.сл.) при выделении трех факторов имеет следующий вид:

$$N_{\text{ч.сл.}} = ax_1 + bx_2 + cx_3, \text{ где}$$

a, b, c - численное значение факторов, от которых зависит численности этой категории служащих, ед.;

x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>, x<sub>3</sub> - коэффициенты, отражающие зависимость численности служащих от величины соответствующего фактора.

Однако данный метод также не является единственно правильным, так как не раскрыта сущность указанных выше коэффициентов, нет четкого толкования, какой коэффициент может являться «положительным», а какой «отрицательным». При анализе важно учитывать как можно большее количество коэффициентов, влияющих в конечном итоге на увеличение или уменьшение получившейся суммы (то есть, конечному результату норматива численности).

По существующим нормативам централизации работ, в зависимости от внешних и внутренних факторов, устанавливается рекомендуемое соотношение численности персонала в аппарате управления по отношению к общей численности персонала предприятия в целом.

Помимо данных, полученных по фотографии рабочего времени и хронометражей, при нормировании труда также используются нормативные материалы по труду, которые требуются для последующего установления норм и выражаются в зависимости между необходимыми затратами труда и

факторами, влияющими на них. Существует два типа нормативных материалов - нормативы, выражающие нормативные зависимости для установления составных частей норм времени, а также для определения норм численности персонала, и типовые нормы, определяющие зависимости непосредственно между величиной нормы времени, выработки, обслуживания и влияющими на нее факторами.

Нормирование труда служащих на основе нормативов времени не всегда подходит для оценки работы современных бухгалтерских служб, так как в структуре затрат рабочего времени точно выделить единицы нормируемых работ не всегда представляется возможным из-за функциональных особенностей самой информационной системы, в которой происходит учет всех хозяйственных операций конкретной организации.

Нормативные материалы по области применения могут подразделяться на межотраслевые, отраслевые и локальные. На сегодняшний день практически прекращена разработка новых межотраслевых и отраслевых нормативных материалов после утраты централизованного контроля за мерой труда в связи с распадом СССР и формирования рыночной экономики.

В различных нормативных документах, относящихся к нормам времени на какие-либо работы на предприятии ввиду первостепенности операций основного производства перед операциями аппарата управления, на сегодняшний день нормы рабочих кадров описаны более подробно, чем нормы служащих. Отраслью промышленности, имеющей наиболее полную и тщательную проработку по этим вопросам является машиностроение.

В настоящее время, достаточно большое количество российских предприятий малого и среднего бизнеса имеют внедренную информационную систему, отечественную либо западного образца, охватывающую всю деятельность организации по разным направлениям, или гораздо чаще охватывающую деятельность финансовых отделов. Информационная система позволяет оптимизировать и автоматизировать часть некоторых бухгалтерских операций, в связи с чем сокращается время на их выполнение.

При нормировании труда бухгалтерских служб, т.е. категорий служащих, входящих по структуре, как правило, в аппарат управления на предприятии, часто применяют Постановление Минтруда РФ от 26.09.1995 № 56 «Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях». Обращаясь к этому нормативу, рассчитаем количество сотрудников бухгалтерской службы для ведения учета расчетов кредитных и денежных операций.

Пункт 1.4 документа гласит, что для расчета работ, носящих разовый характер, применяется поправочный коэффициент  $K=1,1$  к трудоемкости работ, рассчитанной по нормативам. Данный коэффициент является усредненным по всем отраслям легкой и тяжелой промышленности, так или иначе имеющим в структуре своего состава бухгалтерские службы.

Приведенный ниже расчет произведен с целью того, чтобы показать несовершенство нормативов времени, влияющих на формирование конечной численности персонала бухгалтерских служб.

Для последующего расчета понадобится ряд формул, объясняющих полученные суммы.

Формула штатной численности (Чш) выглядит следующим образом:

, где

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч

Кн - коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников во время отпуска, болезни и т.п., определяемый по формуле:

, где

То - общая трудоемкость работ, выполняемых в бухгалтерии.

Затраты времени на соответствующий вид нормируемых работ рассчитывается по формуле:

, где

Нвр - норма времени, ч.

$V_i$  - объем работы  $i$ -того вида, выполняемый в течении года.

Полезный фонд рабочего времени одного работника бухгалтерской службы за год определяется ежегодно в зависимости от количества выходных, праздничных нерабочих и рабочих дней, для наглядности последующего расчета он принят равным 1910 часов, также как и в нормативном документе.

Таблица 1: Пример расчета штатной численности бухгалтерской службы при учете операций на бумажных носителях

№ Состав работ № позиции в документе Норматив времени, мин. Объем работ, ед. Трудозатраты, чел-ч.

1 Учет расчетов с поставщиками, подрядчиками и заказами за выполненные работы и оказанные услуги 3.7.1 7 36000 4200

2 Учет расчетов с подотчетными лицами 3.7.2 5 24000 2000

3 Учет расчетов с различными дебиторами и кредиторами 3.7.3 8 24000 3200

4 Учет расчетов с рабочими, служащими и стипендиатами 3.7.4 5 33000 2750

5 Учет расчетов по пенсионному обеспечению и социальной защите населения 3.7.5 16 28500 7600

Итого 19750

Используя формулу для расчета штатной численности:

Далее произведен расчет по аналогичному блоку работ, но с учетом специфики учета бухгалтерских операций не на бумажных носителях, а в информационной системе.

Таблица 2: Пример расчета штатной численности бухгалтерской службы при учете операций в информационной системе

№ Состав работ № позиции в документе Норматив времени, мин. Объем работ, ед. Трудозатраты, чел-ч.

1 Учет расчетов с поставщиками, подрядчиками и заказами за выполненные работы и оказанные услуги 3.7.1 6 36000 3600

2 Учет расчетов с подотчетными лицами 3.7.2 6 24000 2400

3 Учет расчетов с различными дебиторами и кредиторами 3.7.3 6 24000 2400

4 Учет расчетов с рабочими, служащими и стипендиатами 3.7.4 6 33000 3300

5 Учет расчетов по пенсионному обеспечению и социальной защите населения 3.7.5 11 28500 5225

Итого 16925

Используя формулу для расчета штатной численности:

Исходя из итогов данного расчета, можно сделать вывод о том, что при одинаковом объеме работ, но при разных нормативах времени, трудозатраты будут ниже, соответственно численность по тому или иному блоку работ будет иной.

Различным нормативное время является потому, что в информационных системах процесс ввода первичной информации по хозяйственным операциям более удобный, чем при использовании бумажного носителя. Нормативы времени часто могут быть выражены одним числом (в приведенном примере это 6 минут) по причине того, что в информационной системе многие операции учитываются в одной и той же форме, бухгалтерская сущность самих операций здесь не представляет интереса для процесса нормирования.

Рассматривая данный нормативный документ, можно сказать о том, что по некоторым статьям документа цифры нормативов времени могут меняться, вследствие чего руководствоваться данным нормативом при расчете численности бухгалтерских служб на предприятии с внедренной современной информационной системой будет не достаточно правильным. Сам процесс нормирования труда на предприятии всегда должен совершенствоваться, вследствие чего станет возможен пересмотр всех

бизнес-процессов, а также возможна последующая реструктуризация на пути к снижению затрат на работы персонала.

Резервы улучшения нормирования труда выявляются в результате анализа нормирования труда, т.е. рассмотрения всех составляющих его частей для последующего выявления положительных и отрицательных аспектов этой деятельности, а также различных факторов и предпосылок, ведущих к возникновению данных особенностей. По материалам, полученным в ходе экономического анализа, впоследствии определяется направление для улучшения нормирования труда и всех разработок связанных с ним.

Как правило, анализ нормирования труда в компаниях происходит по следующим основным направлениям:

- исследование в области качества и прогрессивности применяемых норм труда, а также порядка поддержания прогрессивности норм;
- исследование области применения норм труда, степень охвата нормированием труда всего персонала предприятия;
- исследование обеспеченности компании нормативными материалами в целях нормирования труда;

В рамках каждого из перечисленных направлений формируются отдельные вопросы, требующие детальной проработки обоснования того или иного положения, и разработок, делающих нормирование труда более эффективным.

Нормы труда могут варьироваться, в связи со следующими изменениями:

- истечения срока временно установленных норм труда, в связи с освоением выпуска новых видов продукции, освоения нового оборудования и технологии производства;
- изменения оборудования и технологии производства, а также изменение организации труда, в целях совершенствования производительности труда;
- по инициативе персонала, если при выполнении определенных работ выявляется необоснованность норм, то анализ норм в процессе работы силами внутреннего персонала предприятия может быть направлен как на увеличение, так и на уменьшение норм затрат труда.

Очень часто планирование последующих работ по пересмотру и введению новых норм труда производится в форме так называемых календарных планов, в которых разработка новых и пересмотр уже действующих норм труда планируется по необходимости в течение всего года. План разработки или замены и пересмотра норм труда целесообразно

включать в коллективный договор, заключаемый между администрацией предприятия и персоналом.

Библиографический список:

1. Рофе А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.
2. Капелюк З.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях торговли и общественного питания: курс лекций для студентов, обучающихся по специальности 060800 (080502) «Экономика и упр. на предприятии торговли и обществ. питания» / З.А. Капелюк. - М.: Изд-во Омега-Л, 2006. - 224 с.: ил., табл. - (Библиотека высшей школы).
3. Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник./ Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Издательство «Экзамен», 2002. - 320 с.
4. Постановление Минтруда РФ от 26.09.1995 № 56 «Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по бухгалтерскому учету и финансовой деятельности в бюджетных организациях».

[www.niitss.ru](http://www.niitss.ru)