



Центральный научно-исследовательский  
институт организации и информатизации  
здравоохранения

# Практические аспекты нормирования труда

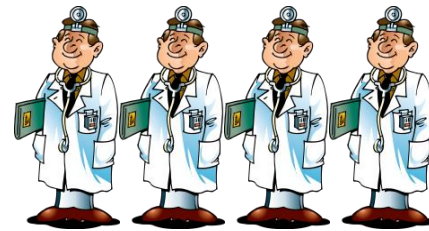
Кадыров Ф.Н., ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России

# Цели «майских» Указов Президента 2012 года

## Указ Президента № 597:

*«В целях сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий в бюджетном секторе экономики принять до 1 декабря 2012 г. программу поэтапного совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики, обусловив повышение оплаты труда достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг»*

Можно ли решить проблему сохранения  
кадрового потенциала при сокращении  
численности работников?

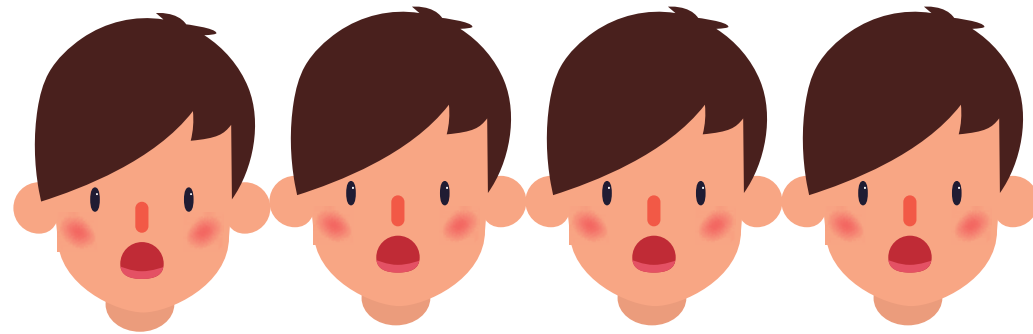


Как это ни парадоксально, во многих случаях можно!

И способствовать этому во многом могут как раз меры, предусмотренные майскими Указами Президента 2012 года и нормативными актами, принятыми во исполнение Указов.

Это, в частности, нормирование труда

Кадровый потенциал можно оценивать по «головам» - по численности работников тех или должностей или специальностей (в том числе, в расчете на определенную численность населения, на пример, на 10 тыс. жителей).



Но это будет лишь **номинальный** кадровый потенциал, не характеризующий реальную эффективность труда работников.

Но кадровый потенциал можно и нужно оценивать еще и по объему деятельности, который могут обеспечить сотрудники: количество посещений, исследований, УЕТ и т.д. в расчете на врача и/или средний медицинский персонал.

Это будет **реальный** кадровый потенциал.

Если 9 оставшихся работников смогут выполнять тот же или даже больший объем работы, что и 10 имевшихся ранее, реальный кадровый потенциал не сократится.



Нормирование как раз и позволяет в ряде случаев повысить нагрузку на законных основаниях за счет повышения интенсивности или производительности труда.

Например, в случае пересмотра норм труда в связи с изменившейся технологией оказания медицинской помощи (компьютеризация, внедрение более совершенного оборудования, технологий и т.д.).

Нормирование труда – это право или  
обязанность государственных (муниципальных)  
учреждений?

## Статья 159 Трудового кодекса предусматривает

- применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или
- устанавливаемых коллективным договором.

Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р  
«Об утверждении Программы поэтапного  
совершенствования системы оплаты труда в  
государственных (муниципальных) учреждениях  
на 2012 - 2018 годы»:

На уровне учреждений локальными нормативными актами будут утверждены с учетом мнения представительного органа работников:

- системы нормирования труда в учреждении;

Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 N 2190-р  
«Об утверждении Программы поэтапного  
совершенствования системы оплаты труда в  
государственных (муниципальных) учреждениях  
на 2012 - 2018 годы»:

- **Формирование штатной численности учреждений следует проводить с применением систем нормирования труда с учетом необходимости качественного оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).**

# Кто отвечает в учреждении за нормирование труда?

- Руководитель учреждения!
- Кто будет отвечать за организацию нормирования труда?
- Один из заместителей!
- Кто будет заниматься нормированием труда?
- Отдел нормирования труда!
- При его отсутствии (что скорее всего) заниматься нормированием будет...?
- Отдел кадров или экономисты! Кто именно?

# Выход из положения:



- Комиссия по нормированию труда
- Это коллегиальный консультативный орган, а решения комиссий реже подвергают сомнению, чем единоличные решения
- Это участие профсоюзов (сразу снимает массу конфликтов и проблем – они сами участвовали в принятии решений)
- Это «единый стол», где трудно перекладывать ответственность друг на друга

# Нормирование труда и эффективный контракт

	Показатели и критерии оценки деятельности сотрудника	Нормы труда
<b>Цель установления</b>	Стимулирование достижения лучших результатов	Установление меры труда
<b>Достижение цели обеспечивается</b>	Компенсацией дополнительных затрат труда, обеспечивающих лучший результат	Регламентацией объема работы
<b>Являются составной частью</b>	Системы оплаты труда	Системы нормирования как элемента организации труда
<b>Обязательность выполнения</b>	Не является обязательным, если иное не установлено трудовым договором	Обязательны для выполнения (статья 21 Трудового кодекса)
<b>Последствия невыполнения</b>	Снижение оплаты труда (не достижение ожидаемого уровня оплаты – выплат стимулирующего характера)	Дисциплинарные взыскания, вплоть до увольнения (статья 192 Трудового кодекса)



**Оптимальным является установление показателей и критериев оценки деятельности работников (хотя бы некоторых из них) на основании норм труда.**

**Как это закрепить в трудовом договоре?**

- Целесообразно в трудовом договоре с работником, четко прописывать, что обязанностью работника является выполнение норм труда, оговаривая, что именно для данного работника является нормой труда (объем оказанных услуг в определенных единицах, стоимость оказанных услуг и т.д.), а также величину этих норм.
- А если нормы труда для конкретных работников еще не установлены?
- Следует прописать, что «**обязанностью работника является выполнение норм труда, устанавливаемых в соответствии с принятым в учреждении положением о системе нормирования труда**»

## Виды норм труда для отдельных категорий работников

- идеальным вариантом для нормирования труда является ситуация, когда для работника характерна ритмичная работа, которую можно выразить в сопоставимых между собой единицах: посещениях, одноименных исследованиях, УЕТах и т.д. Однако это не означает, что нормирование невозможно для работников тех служб, объем деятельности которых непредсказуем и может колебаться в большом диапазоне – для работников скорой помощи, приёмного отделения, операционного блока и т.д.

При установлении норм труда нужно отталкиваться от ключевых функций работников:

- на данном рабочем месте
- в данный конкретный «исторический» период
- исходя из поставленных перед ним задач

# Какие нормы труда должны быть установлены для работников участковой службы?

- Нормы нагрузки или нормы обслуживания?
- **Нормы нагрузки для участкового специалиста противопоказаны!**
- Большое количество посещений – признак большого количества заболеваний.
- Это негативный показатель работы участкового специалиста.
- Врач-терапевт участковый должен обеспечить профилактику, лечение и т.д. тех из закрепленных жителей, которые в этом нуждаются. Но если благодаря хорошо поставленной профилактической работе количество заболевших стало меньше, реальный объем лечебной работы (посещений в связи с заболеваниями) уменьшится. И это не должно рассматриваться как негативный фактор при установлении нормы обслуживания, в отличие от того, как это было бы при установлении работнику нормы нагрузки.

# Нормы труда для работников стационара

- Количество закрепленных за работником коек - это норма обслуживания, а не норма нагрузки. За работником (врачом или медсестрой) закрепляется определенное количество коек. Работник должен уделить каждой койке ровно столько внимания, сколько требуется с учетом того, каков диагноз, тяжесть состояния пациента, лежит ли вообще на этой койке пациент.
- В ряде случаев за работником закрепляются именно пациенты, а не койки. Чаще всего это характерно для врачей. Если на одном и том же отделении лежат пациенты с достаточно отличающимися патологиями, то закрепление за врачами пациентов происходит с учетом опыта, навыком, узкой специализации врачей. Это тоже будет норма обслуживания.

Но в стационаре может быть установлен и такой показатель, как норма нагрузки.

- Это, например, количество пациентов, которых медицинский работник должен пролечить в течение месяца.

# Нормы труда для санитарок?

- В ряде случаев те же, что и для уборщиц:
- должность уборщика производственных и служебных помещений (п.2.2.36 приказа № 230) (норма численности) устанавливается из расчета 1 на:
  - 250 кв. м деревянных полов;
  - 350 кв.м полов, покрытых керамической плиткой;
  - 425 кв.м полов, покрытых линолеумом;
  - 550 кв.м переходов и туннелей, соединяющих здания.



# Важно!

- В силу взаимосвязи различных видов норм труда нормы нагрузки или обслуживания могут быть получены из норм численности:
- Фразу «должность уборщика производственных и служебных помещений устанавливается из расчета 1 на:» (п.2.2.36 Минздрава России от 9 июня 2003 г. N 230 «Об утверждении штатных нормативов служащих и рабочих государственных и муниципальных учреждений здравоохранения и служащих централизованных бухгалтерий при государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения».) меняем на фразу «нормой труда уборщика производственных *или* служебных помещений является уборка:»
  - 250 кв. м деревянных полов;
  - 350 кв.м полов, покрытых керамической плиткой;
  - 425 кв.м полов, покрытых линолеумом;
  - 550 кв.м переходов и туннелей, соединяющих здания

- **Можно ли установить в виде нормы труда для работников, оказывающих платные услуги, финансовый показатель (план по доходам, сумма сданных нарядов, маржинальный доход и т.д.)?**
- Трудовой кодекс не устанавливает ограничений по поводу того, что является нормой труда.

**•Статья 160 устанавливает:**

**«Нормы труда - нормы выработки, времени, нормативы численности и другие нормы - устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда».**

- В качестве норм выработки могут устанавливаться различные объемные показатели, включая и финансовые. Таким образом, сумма полученного дохода относится к нормам выработки.
- Во избежание спорных моментов целесообразно в Положении о системе нормирования труда установить для каких подразделений какие показатели выступают в качестве норм труда.

- Как при помощи нормирования сдельную систему оплаты труда превратить в сдельную?

## Статья 285 ТК РФ. Оплата труда лиц, работающих по совместительству

- Оплата труда лиц, работающих по совместительству, производится пропорционально отработанному времени, **в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором.**
- При установлении лицам, работающим по совместительству с повременной оплатой труда, нормированных заданий оплата труда производится по конечным результатам **за фактически выполненный объем работ.**

# **Можно ли уволить работника за невыполнение финансового плана в подразделении, оказывающем платные услуги?**

- В определенных случаях можно.
- Статья 81 Трудового кодекса определяет, что трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях: «5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание».

## **Статья 192 Трудового кодекса**

**«За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:**

- 1) замечание;**
- 2) выговор;**
- 3) увольнение по соответствующим основаниям».**



## **За неисполнение работником трудовых обязанностей**

на него может быть наложено дисциплинарное взыскание в виде замечания или выговора, а при дальнейшем неисполнении трудовых обязанностей он может быть уволен.

**А является ли невыполнение норм труда  
неисполнением трудовых обязанностей?**

- Да, является.

- Во-первых, статья 21 Трудового кодекса, посвященная правам и обязанностям работника, устанавливает, что работник обязан выполнять установленные нормы труда.
- Во-вторых, целесообразно в трудовом договоре с работником четко прописывать, что обязанностью работника является выполнение норм труда, оговаривая, что именно для данного работника является нормой труда (объем оказанных услуг в определенных единицах, стоимость оказанных услуг и т.д.), а также величину этих норм.

- Тогда при невыполнении норм труда администрация будет иметь полное право применять меры дисциплинарного взыскания – вплоть до увольнения.

## **Нормирование труда как защита интересов работодателя и работника**

- **ВС РФ напомнил, что при наказании нужно учитывать, мог ли работник объективно справиться с нагрузкой**
- В организации выяснили, что врач нарушил порядок оформления документов. Ряд карт пациентов он заполнял лишь частично. От врача потребовали дать объяснения. Через несколько дней он сказал, что отправил их по почте. Так как сотрудника уже наказывали в течение года, его решили уволить за неоднократное нарушение.
- Действия работодателя врач оспорил. Он утверждал, что за пару дней до проверки к ним поступило много пациентов, и он не справился с нагрузкой по объективным причинам.
- Первая инстанция поддержала сотрудника, а две другие заняли сторону работодателя.
- ВС РФ направил дело на новое рассмотрение в апелляцию. Суды не исследовали среди прочего причины невыполнения обязанностей. В такой ситуации нужно выяснять:
- могло ли объективно мешать заполнять медкарты то, что поступило много пациентов;
- -регламентированы ли нормы нагрузки в организации.
- Если нагрузка работника была чрезмерной, суд может признать причины невыполнения обязанностей уважительными, а увольнение незаконным.
- *(Определение ВС РФ от 06.09.2021 N 50-КГПР21-3-К8)*

# Нормирование труда в функциональной диагностике

**Статистический метод нормирования** предусматривает разработку норм труда на основе отчетных статистических данных об объеме работы и численности персонала, фактически выполняющего эту работу (или затраченного времени).

## Определение норм труда

- Находим фактическое время, затраченное на выполнение 1 УЕТ:
- Делим суммарное отработанное время сотрудниками отделения за определенный период (по данным бухгалтерии) на общее количество оказанных услуг, выраженных в УЕТ (на основании отчета, например, по ф.30), и умножаем на коэффициент использования рабочего времени (0,84):



Приказ Минздрава России от 30 ноября 1993 года N 283 «О совершенствовании службы функциональной диагностики в учреждениях здравоохранения в Российской Федерации»

- 7. Расчетную норму нагрузки для врача и медицинской сестры отделения (кабинета) функциональной диагностики на 6,5-часовой рабочий день - 33 условные единицы.
- 8. Расчетные нормы времени на функциональные исследования, проводимые в кабинетах функциональной диагностики лечебно-профилактических учреждений (Приложение N 7).
- 9. Инструкцию по применению расчетных норм времени на функциональные исследования (Приложение N 8).
- 10. Инструкцию по разработке расчетных норм времени при внедрении новой аппаратуры или новых видов исследований (приложение N 9).

## Номенклатура работ и услуг в здравоохранении (утв. Минздравсоцразвития РФ 12.07.2004)

- Таблица 5. Нормативные коэффициенты использования рабочего времени к методике расчета затрат на медицинские услуги

Наименование должности (специальности)	Нормативный коэффициент К
Врач-терапевт, врач-хирург (амбулаторно-клинического учреждения или больничного учреждения)	0,923
Врач клинической лабораторной диагностики	0,750
Медицинская сестра по специальности лабораторная диагностика	0,800
Врач-рентгенолог, медицинская сестра по специальности рентгенология	0,900
Врач-радиолог	1,000
Врач функциональной диагностики	0,840
Врач ультразвуковой диагностики	0,850
Врач-эндоскопист	0,850
Врач по лечебной физкультуре	0,923
Врач-физиотерапевт	0,923
Медицинская сестра по специальности медицинский массаж	0,770
Медицинская сестра по специальности физиотерапия	1,120
Врач-психиатр, врач психиатр-нарколог	0,923
Врач судебно-медицинский эксперт	0,900

# Определение норм труда

- Находим фактическое время, затраченное на выполнение 1 УЕТ:
- Делим суммарное время, отработанное сотрудниками отделения за определенный период (по данным бухгалтерии), скорректированное на коэффициент использования рабочего времени (0,84), на общее количество оказанных услуг, выраженных в УЕТ (на основании отчета, например, по ф.30):

- $T_{\text{фует}} = \sum T_{\text{отр}} \times K_{\text{исп.вр}} : \sum \text{УЕТ}$

где:

$T_{\text{фует}}$  – фактическое время, затрачиваемое на 1 УЕТ

$\sum T_{\text{отр}}$  – сумма отработанного времени

$\sum \text{УЕТ}$  - количество оказанных услуг в УЕТ

$K_{\text{исп.вр}}$  – коэффициент использования рабочего времени

$$39702 \times 0,84 : 5000 = 6,67$$

- Поправочный коэффициент, применяемый к количеству УЕТ, в которых выражена трудоемкость исследования:
- $K_{\text{попр}} = T_{\text{фует}} : T_{\text{ует.норм}}$
- $6,67 \text{ мин} : 10 \text{ мин} = 0,667$

# Корректировка трудоемкости функциональных исследований

---

Наименование исследования	Усл.ед. на 1 исследован.	Скоррект. число УЕТ на 1 исслед
---------------------------	--------------------------	---------------------------------

---

1.1. ЭКГ

1,3

0,87

---

Для выполнения нормы (33 УЕТ) нужно уже сделать не 25 ЭКГ ( $33 : 1,3$ ), а 38 ЭКГ ( $33 : 0,87$ )

- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. N 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях»



При разработке (определении) системы нормирования труда в учреждении формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных актах учреждения или коллективном договоре, определяющий:

- применяющиеся в учреждении нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных видов работ (функций) (далее - нормы труда), а также методы и способы их установления; **Откуда берем эти нормы?**
- порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту;
- порядок и условия замены и пересмотра норм труда по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;
- меры, направленные на соблюдение установленных норм труда.

Основными целями системы нормирования труда в учреждении являются:

- создание условий, необходимых для внедрения рациональных организационных, технологических и трудовых процессов, улучшения организации труда;
- обеспечение нормального уровня напряженности (интенсивности) труда при выполнении работ (оказании государственных (муниципальных) услуг);
- повышение эффективности обслуживания потребителей государственных (муниципальных) услуг.

Цели нормирования:

- Определение времени, необходимого для выполнения одного посещения, исследования и т.д.;
- Определение объема исследований, который можно выполнить исходя из имеющегося оборудования и численности персонала;
- Определение численности персонала, необходимого для выполнения определенного объема работы

# С чего начать нормирование?

- Изучение нормативных документов, рекомендаций
- Разработка Положения о нормировании труда

# Положение о нормировании труда

- Регламентный документ (локальный нормативный правовой акт), определяющий порядок проведения нормирования труда в учреждении
- «Инструмент» для нормирования труда

Откуда мы берем нормы труда,

- включаемые в Положение о нормировании труда?

На основании чего могут разрабатываться нормы труда

- Типовые нормы труда
- Штатные нормативы, содержащиеся в порядках оказания медицинской помощи, приказах Минздрава и т.д.
- Другие приказы, устанавливающие нормы нагрузки, обслуживания и т.д. (Приказ № 543н и др.).
- Нормы труда, установленные по итогам нормирования труда (проведенного одним из возможных методов)

- Приказ Минздравсоцразвития России от 15.05.2012 N 543н "Об утверждении Положения об организации оказания первичной медико-санитарной помощи взрослому населению" (п.18 Положения – Рекомендуемая численность прикрепленных граждан)



# Приказы Минздрава России, СССР

- утверждающие штатные нормативы (носят рекомендательный характер)

# Приказы Минздрава России

- утверждающие порядки оказания медицинской помощи, содержащие рекомендуемые штатные нормативы

Спасибо за внимание!