

УДК 331.103:3:303.62 (303.64) + 303.72

ИССЛЕДОВАНИЕ ВРЕМЕННЫХ ЗАТРАТ НА ПОДГОТОВКУ ДОКУМЕНТОВ В МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Д. В. Лузгарева^{1, @1}, О. И. Лузгарева^{1, @2}, А. А. Лопатин²

Поступила в редакцию 08.02.2016

Принята к печати 19.05.2016

¹ Кемеровский государственный университет

² Кемеровская государственная медицинская академия

@¹ poetry_11@mail.ru

@² luzgareva_olga@mail.ru

Ключевые слова:

временные затраты, вид документа, анализ документов, обработка документов.

Аннотация: В статье рассматриваются нормы времени на обработку различных документов. На примере «ГБУЗ КО «Кемеровский областной клинический наркологический диспансер» показано, какие временные затраты требуются на подготовку документов и их обработку в зависимости от вида. При этом была поставлена цель определения средних временных затрат, а также разработка рекомендаций по результативному использованию рабочего времени при подготовке документов в медицинском учреждении. В ходе анализа документов была разработана формула для расчетов количества человек, необходимых на обработку документов, и проведены соответствующие расчеты.

Для цитирования: Лузгарева Д. В., Лузгарева О. И., Лопатин А. А. Исследование временных затрат на подготовку документов в медицинском учреждении // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 1. С. 56 – 61.

Норма времени определяет необходимые затраты рабочего времени одного работника или группы работников на выполнение единицы работы (продукции) в конкретных организационно-технических условиях [4]. Нормы устанавливаются людьми с помощью исследований при нормировании трудовых функций и временных затрат. Под нормированием понимается вид деятельности по управлению предприятием, направленный на установление норм труда (величины затрат рабочего времени) для всех категорий персонала с целью повышения эффективности функционирования предприятия [8].

Современные методологические основы нормирования включают: расширение сферы нормирования труда; обеспечение высокого качества норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда; научное обоснование норм с учетом организационно-технических, социально-экономических и психофизических факторов; гуманизацию норм труда [7, с. 121].

Нормирование труда оказывает существенное влияние на решение многообразных социально-экономических задач лишь в том случае, если на предприятии действуют прогрессивные нормы, учитывающие оптимальные организационно-технические, экономические, психофизиологические и социальные факторы [3, с. 58].

Нормы труда служат основой для установления оптимальных пропорций между отдельными видами труда, они необходимы для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ [7, с. 119]. Так, например, группой ученых с помощью специально разработанной методики [10] было проведено исследование по фотографии рабочего дня врачей различных специализаций, в ходе которого было установлено, что существующие нормы времени стоит пересмотреть и возможно увеличить нормы для работы с пациентами [9, с. 19 – 20].

В настоящее время руководители медицинских учреждений располагают большим количеством прав в области нормирования труда. К ним можно отнести следующие права: самостоятельно разрабатывать и применять индивидуальные нормы нагрузки (обслуживания), нормы времени медицинского персонала в зависимости от конкретных организационно-технических условий деятельности; использовать штатные нормативы исключительно как методическое пособие, а все нормативы по труду – в качестве методических рекомендаций; утверждать и вносить изменения в штатное расписание в зависимости от объема работы и нагрузки учреждения или подразделения, или группы персонала, или отдельной должности [2, с. 38].

Медицинские работники относятся к работникам умственного труда. Этот труд заключается в переработке и анализе большого объема разнообразной информации. Предметом умственного труда, независимо от его вида, является информация, содержащая состояние практики и задания по её изменению, кроме того информация является также и продуктом такого труда. Работник умственного труда неразрывно связан со своими знаниями и навыками, являющимися главными средствами производства. Результатом такого труда является продукт интеллектуальной деятельности [1, с. 33], на который также можно установить нормы – нормы времени, которое тратится на переработку информации, нормы количества созданного продукта интеллектуального труда и т. п.

В каждом учреждении имеются определенные нормы труда, трудозатрат на различные виды деятельности, в том числе и на обработку документации, входящей и исходящей. Например, нормы времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти утверждены Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 26 марта 2002 г. № 23 с учетом мнения Федерации Независимых Профсоюзов

России и рекомендуются для применения в управленческих структурах федеральных органов исполнительной власти [6]. Эти нормы времени рекомендуются для расчета затрат времени на подготовку документации, информации, проведение печатных, вычислительных и других работ, включая обслуживание оргтехники, а также для определения необходимой численности работников, выполняющих эти функции, именно для исполнительной власти. Но для других учреждений, в частности для медицинских, таких постановлений не принято. Конечно, можно пользоваться данным нормативным документом.

Так, например на обработку входящих десяти документов отводится 0,65 часа, сюда входит прием корреспонденции, проверка целостности упаковки и вложений, правильности адресования, вскрытие конверта, систематизация документов на регистрируемые и нерегистрируемые, заполнение регистрационных карточек, штампов, распределение документов на подлежащие передаче руководителю федерального органа исполнительной власти или его заместителям для рассмотрения и вынесения резолюции и на подлежащие передаче на исполнение в структурные подразделения. Выполнять все эти функции должны работники канцелярии, экспедиции [6].

Стоит отметить, что большой объем времени аппаратом управления медицинского учреждения уходит на обработку различного рода документации. Но как узнать, выполняются ли принятые нормы, достаточно ли сотрудников для выполнения работ с документацией, эти вопросы каждая организация должна решать сама, то есть контроль за своевременным выполнением определенных функций исполнителями лежит на руководителе организации.

Именно для изучения подобных вопросов в «ГБУЗ КО «Кемеровский областной клинический наркологический диспансер» было проведено исследование временных затрат на подготовку различных исходящих документов. В данном исследовании применялись такие *методы*, как анализ документов и интервью с руководителем с *целью* определения средних затрат на обработку и подготовку документов в зависимости от их вида, а также с целью выработки рекомендаций по результативному использованию рабочего времени по формированию документов.

Анализ был проведен по материалам документов, подготовленных и направленных организацией в различные ведомства, учреждения и физическим лицам за полгода с апреля по октябрь. Объем проанализированных документов – 700 шт. Это позволяет сделать достоверные выводы о временных затратах на обработку документов в данной организации. В ходе анализа все документы были классифицированы по разным основаниям, которые представлены в таблице.

По данным таблицы можно сделать вывод, что документы в первую очередь направляются руководителям (84,5 %); физическим лицам за полгода было отправлено 11 % ответов на какие-либо запросы, и небольшая доля писем приходится на служащих различных категорий (около 5 %).

Если посмотреть документы в зависимости от организации, в которую они направляются, то, конечно, здесь лидируют учреждения сферы здравоохранения: почти половина всех документов (43 %) направляются именно туда, что связано со спецификой деятельности наркодиспансера. Треть писем (33 %) за анализируемый период,

были отправлены в организации, связанные с хозяйственной и организационно-управленческой деятельностью. В организации, связанные с различными ведомствами, направлена примерно шестая часть документов (17 %), к таким ведомствам относятся, в частности, МВД, суды, прокуратура. Практически каждое тринадцатое письмо (7,6 %) было отправлено в другие организации, например, печатные издания, Территориальное управление Заводского района, Южно-Сибирское управление Федеральной службы по экологическому надзору.

По причинам создания документы разделились следующим образом: по инициативе самой организации – 44 %; и практически равные доли (по 28 %) пришлось на запросы кого-либо и на ответы во исполнение другого документа или поручения, а также обращения юридического лица.

Около половины документов (46 %) были информационными, примерно треть (32 %) – это сопроводительные, гарантийные письма, отчеты, презентации, заявки. Практически каждый четвертый-пятый документ (22 %) является запросом.

В каждом документе решаются какие-либо проблемы, в частности почти в половине случаев (49 %) это были вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением, хозяйственной деятельностью. В трети из них (35 %) освещены проблемы, связанные с профилем деятельности организации, и еще в 17 % случаев – вопросы, связанные с организационно-управленческой деятельностью.

Большинство документов (61 %) не содержат никаких приложений, к каждому пятому (20 %) необходимо было готовить приложения, еще 19 % содержат приложения в виде копий документов.

Кроме того, 56 % документов носят региональный характер, 37 % касаются муниципального уровня, остальные – федерального уровня, причем 2 % – международного.

Из числа тех документов, которые были направлены руководителям, 44 % адресованы в систему здравоохранения, 35 % – в организации, связанные с хозяйственной и организационно-управленческой деятельностью, еще 20 % – в различные ведомства. Адресаты-специалисты чаще трудятся в организациях, связанных с хозяйственной деятельностью и организационно-управленческой деятельностью (66 %), четверть – в организациях сферы здравоохранения (25 %), остальные (9 %) – в других организациях.

Практически половина документов (48 %), адресованных руководителям, являются информационными, примерно четверть (23 %) – запросами, еще 14 % – заявками, 47 % документов, направленных специалистам, – это запросы, 22 % – информация, 17 % – сопроводительные письма, а 13 % являются отчетами.

Можно также отметить, что по 63 % документов, отправленных в организации сферы здравоохранения или ведомственные организации, содержат какую-либо информацию. 31 % писем, направленных в ведомства, и 12 % – в организации здравоохранения, являются запросами. Еще 13 % документов, предназначенных для сферы здравоохранения, можно назвать письмами-предложениями. Треть писем (33 %), направленных в организации, связанные с хозяйственной деятельностью, являются запросами.

Таблица. Виды документов и частота, с которой они встречаются
Table. Types of documents and the frequency of their occurrence

№	Основание классификации	Частота (шт.)	% от общего числа писем
1	В зависимости от должности адресата		
	должность не указана, не имеет должности (физ. лица)	77	11
	руководители	591	84,5
	служащие	32	4,5
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>
2	В зависимости от профиля организации, куда направляется документ		
	профильные (организации, связанные со здравоохранением)	298	42,8
	специфические (организации, связанные с различными ведомствами)	119	17
	непрофильные (организации, связанные с хозяйственной деятельностью и организационно-управленческой деятельностью)	228	32,6
	другие организации	55	7,6
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>
3	В зависимости от причины создания письма		
	по запросу	196	28
	во исполнение другого документа или поручения, обращение юридического лица	198	28,3
	по инициативе организации	306	43,7
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>
5	В зависимости от вида документа		
	информационный	322	46
	запрос	153	21,9
	другие виды (оферта, сопроводительное, гарантийное, отчет, претензия, заявка)	225	32,1
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>
6	В зависимости от вопросов, решаемых в документе		
	вопросы, связанные с профилем деятельности	243	34,7
	вопросы, связанные с МТО, хозяйственной деятельностью	341	48,7
	вопросы, связанные с организационно-управленческой деятельностью	116	16,6
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>
7	В зависимости от наличия приложений		
	без приложений	426	60,9
	в которых приложения – копии документов	135	19,3
	в которых необходимо готовить приложения	139	19,9
	<i>Всего</i>	<i>700</i>	<i>100</i>

Рассмотрев различные виды документов, можно сделать вывод, что основными в сфере здравоохранения стали информационные документы руководителям. Рассчитаем теперь время, необходимое на их обработку.

Использование пакета прикладных программ для обработки управленческой информации IBM SPSS Statistics показало, что среднее время на подготовку одного документа составляет 2,4 рабочих дня (исходя из общего количества документов и документов, подготовленных за один рабочий день, а также времени, затраченного на их обработку).

Для расчетов количества человек, необходимых на обработку документов, введем формулу:

$$D \times K \times T \times K_{\text{од}} = Ч,$$

где D – среднее число дней на подготовку одного документа (2,4 – это среднее количество дней на подготовку одного документа);

K – количество анализируемых документов (700 – количество документов, которые анализировались);

T – количество рабочих дней в анализируемом периоде (123,5 – количество рабочих дней за анализируе-

мый период (в году 247 рабочих дня, анализируемый период – полгода, т. е. $247 : 2 = 123,5$);

$Ч$ – количество человек;

$K_{\text{од}}$ – коэффициент обработки документов (0,6 – был получен экспертным путем, т. е. специалисты наркодиспансера указали, что в день они тратят 60 %).

Таким образом, подставив значения в формулу, получаем следующий результат:

$$2,4 \times 700 \times 123,5 \times 0,6 = 8,2.$$

Исходя из полученных результатов, можем сделать вывод, что для работы с тем объемом документов, которые поступают в наркологический диспансер, требуют обработки и ответных писем, необходимо 8 человек.

При этом максимальное время, необходимое на подготовку документов в зависимости от различных факторов, – 10 дней, а минимальное – 1,5 дня.

В результате анализа были выявлены также следующие закономерности.

На ответы руководителям необходимо в среднем 2,3 дня. На ответы специалистам в целом уходит больше времени – в среднем 5,5 дней.

При анализе зависимости уровня документа и времени, которое необходимо затратить на ответ на подобный документ, было выявлено, что подготовка документов международного и федерального уровня занимает в среднем 4,5 дня. Время, необходимое на подготовку документов, сокращается в зависимости от его уровня. Так, на документы регионального и муниципального уровня требуется в среднем 2 дня.

Проще всего, судя по результатам обработки документов, готовить ответы на письма непрофильных организаций, связанных с хозяйственной деятельностью и материально-техническим обеспечением, в среднем временные затраты составляют 1,6 дня. Что касается профильных организаций, связанных со здравоохранением, установлено, что в среднем необходимо затратить 3,1 день. На письма в специфические организации требуется в среднем 2,1 день.

Анализ зависимости временных затрат и причин создания документа показывает, что в зависимости от запрашиваемой информации тратится в среднем 2 дня. На письма во исполнение другого документа или поручения сотрудникам нужно в среднем 2,8 дня. Документы, созданные по инициативе организации, требуют в среднем 4,2 дня.

На те документы, в которых содержатся вопросы, связанные с профилем деятельности, обычно требуется в среднем 2,2 дня. Остальные вопросы (организационно-управленческого характера, а также связанные с хозяйственной деятельностью, материально-техническим обеспечением, финансированием) занимают в среднем 1,5 дня.

При анализе связи между организациями, в которые направляется документ, и вопросами, требуемыми решения, установлена следующая взаимосвязь. Так, в 51 % писем отражаются вопросы, связанные с профилем деятельности (со сферой здравоохранения), 16 % документов содержат проблемы организационно-управленческого характера, по 14 % – вопросы финансовые и связанные с материально-техническим обеспечением, а в 4 % рассматриваются вопросы, связанные с хозяйственной деятельностью.

Документы, направляемые в различные ведомства в первую очередь посвящены вопросам здравоохранения (48 %), здесь подразумевается вся информация, касающаяся пациентов учреждения, 30 % посвящены финансовым вопросам, в частности об оплате труда экспертов за проделанную работу и организационно-управленческим проблемам (20 %). Естественно, что документы в хозяйственные организации в большей степени отражают хозяйственные вопросы (47 %) и проблемы с материально-техническим обеспечением (36 %). В другие учреждения поступают письма в основном на темы, связанные со здравоохранением (71 %).

Таким образом, можно сделать вывод, что большая часть документов независимо от организации, в которую они направляются, связана с основным профилем деятельности наркодиспансера.

В ходе исследования был проведен также опрос руководителя учреждения о затратах времени на различные виды документов. По его мнению, на подготовку документов, которые не требуют приложений, необходимо в среднем 1,5 рабочих дня. Документы, где нужны приложения – копии других документов, требуют в среднем 2,5 дня.

На те документы, когда необходимо готовить приложения, требуются различные временные затраты в зависимости от его объема. Так, на документ объемом от 2 до 6 страниц нужно в среднем 4,5 дня, от 6 до 15 страниц необходимо 5 рабочих дней, если же в письме от 15 и более страниц, то нужно уже примерно 2 недели.

Прослеживается также зависимость временных затрат от профиля деятельности организации. Поскольку большая часть документов готовится для организаций, связанных со здравоохранением, то на это необходимо на 40 % больше времени, чем на подготовку документов для других организаций. Например, на подготовку писем в непрофильные и специфические организации нужно на 30 % больше времени, чем на какие-то другие документы.

Временная зависимость от уровня, куда направляется документ, прослеживается в следующем соотношении: чем выше уровень, тем больше требуется времени. Так, на подготовку документов федерального уровня необходимо на 50 % больше времени, чем, например, на документы муниципального уровня, на которые может быть отведено до 10 % рабочего времени, а на региональный уровень – до 15 % временных затрат.

Больше всего времени тратится на подготовку писем-предложений, что, вероятно, связано с необходимостью точно выверять все данные и обдумывать условия предложения (40 % рабочего времени). На письма-отчеты руководитель обычно тратит 20 % времени и на письма-рекламации – 15 % времени. А вот гарантийные письма требуют на 50 % меньше временных затрат, чем другие, сопроводительные документы – даже на 70 % меньше.

Вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением работы, занимают на 70 % больше времени, а вопросы, связанные со здравоохранением, – на 60 % больше времени на подготовку, чем другие вопросы. Это связано и с общим объемом документов, и с частотой обращения самой организации по данным вопросам. На проблемы организационно-управленческого характера руководитель, естественно, тратит на 40 % больше времени, чем на другие.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать общие **выводы**.

1. Основной объем документов направляется в вышестоящие инстанции, руководящим работникам, по различным вопросам, чаще связанным со сферой здравоохранения.

2. Выявлена зависимость между уровнем, на который направляется документ, и временем, необходимым на его подготовку.

3. Установлена зависимость между профилем организации и временем подготовки ответов на их запросы, в частности больше времени требуется на документы для организаций здравоохранения.

4. Определена взаимосвязь временных затрат и причин создания документов, так на подготовку документов по инициативе организации необходимо больше времени, чем на письма во исполнение другого документа или запроса.

5. Вопросы, связанные с профилем деятельности занимают основную долю рабочего времени, затраченного на формирование документов.

Рекомендации, которые можно сделать, исходя из проведенного анализа, для наркодиспансера:

1. Расширить штат сотрудников, занимающихся документооборотом.
2. Выделить отдельного сотрудника для ответов на запросы различных ведомств.
3. Вести номенклатуру дел в зависимости от организаций, в которые направляются документы, или в зависимости от причины создания документов, чтобы в случае необходимости можно было легко идентифицировать документ и определить необходимое время на его подготовку.
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 г. № 504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреж-

дениях» гласит, что «при разработке норм труда в учреждении формируется комплекс решений, установленных в локальных нормативных актах или коллективном договоре. Применяющиеся нормы труда по видам работ и рабочим местам при выполнении тех или иных видов работ (функций), а также методы и способы их установления. Порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным производственным условиям, рабочему месту, а также их замены и пересмотра; меры, направленные на их соблюдение [5]. Поэтому в качестве решения целесообразно разработать локальный документ о нормах затрат рабочего времени на работу с исходящей и входящей документацией.

Литература

1. Заруднев С. А. «Фактор времени» как доминантный критерий повышения эффективности работников умственного труда предприятия // Кант. 2013. № 2(8). С. 33 – 35.
2. Кицул Л. С., Пивень Д. В., Сасина М. С. Новые задачи в области нормирования труда в условиях изменения правового положения медицинских учреждений // Менеджер здравоохранения. 2011. № 7. С. 37 – 41.
3. Лаптева А. М., Захарова М. А. Роль нормирования в эффективной организации труда // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. 2013. № 3. С. 57 – 60.
4. Норма времени: определение и формула. Режим доступа: <http://motivtruda.ru/norma-vremeni.htm> (дата обращения: 14.02.2016).
5. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 г. № 504. Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70420216/> (дата обращения: 14.02.2016).
6. Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти. Постановление Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 26.03.2002 г. № 23. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901816605> (дата обращения: 01.02.2016).
7. Понкратова Т. А., Кителева О. М. К вопросу нормирования труда на современном этапе развития экономики // Мир науки, культуры, образования. 2012. № 6(37). С. 119 – 122.
8. Самойлюк Т. А. Особенности нормирования труда управленческого персонала // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2012. № 2. Т. 2. С. 161 – 165.
9. Стародубов В. И., Сон И. М., Иванова М. А., Люцко В. В., Армашевская О. В., Соколовская Т. А., Бантьева М. Н. Затраты рабочего времени врачей амбулаторного звена по данным фотохронометражных исследований // Менеджер здравоохранения. 2014. № 8. С. 18 – 22.
10. Шипова В. М. Нормирование труда в здравоохранении. М.: ФГБУ «ЦНИИОИЗ» Минздрава России, 2013. 88 с.

Информация об авторах:

Лузгарева Дарья Владимировна – ассистент кафедры менеджмента Кемеровского государственного университета, poetry_11@mail.ru.

Лузгарева Ольга Ивановна – кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента Кемеровского государственного университета, luzgareva_olga@mail.ru.

Лопатин Андрей Анатольевич – доктор медицинских наук, главный врач ГБУЗ КО КОКНД, главный нарколог МЗ РФ в Сибирском федеральном округе, главный нарколог Кемеровской области, профессор кафедры психиатрии, наркологии и медицинской психологии Кемеровской государственной медицинской академии.

STUDY OF THE TIME SPENT ON DOCUMENTS PREPARATION IN MEDICAL INSTITUTIONS

Daria V. Luzgareva^{1,@1}, Olga I. Luzgareva^{1,@2}, Andrey A. Lopatin³

Received 08.02.2016

Accepted 19.05.2016

¹ Kemerovo State University

² Kemerovo State Medical Academy

@¹ poetry_11@mail.ru

@² luzgareva_olga@mail.ru

Keywords:

time spent, document type, analysis of documents, documents processing.

Abstract: The paper considers the standards of time spent on processing different documents. The example of the Budgetary Public Health Facility of Kemerovo Region “Kemerovo Regional Clinical Drug Dispensary” shows, how much time is required for documents preparation and processing, depending on the document type. In addition, the goal was set to determine the average time spent, as well as to develop recommendations for efficient use of working hours for documents preparation in a medical institution. While analyzing the documents, the formula for calculating the number of people, required for documents processing, was developed, and the relevant calculations were presented.

For citation: Luzgareva D. V., Luzgareva O. I., Lopatin A. A. Issledovanie vremennykh zatrat na podgotovku dokumentov v meditsinskom uchrezhdenii [Study of the time spent on documents preparation in medical institutions]. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*, no. 1 (2016): 56 – 61.

References

1. Zarudnev S. A. «Faktor vremeni» kak dominantnyi kriterii povysheniia effektivnosti rabotnikov umstvennogo truda predpriiatiia [“Time factor” as the dominant criteria for improvement of the efficiency of intellectuals of the enterprise]. *Kant – Kant*, no. 2(8) (2013): 33 – 35.
2. Kitsul L. S., Piven' D. V., Sasina M. S. Novye zadachi v oblasti normirovaniia truda v usloviakh izmeneniia pravovogo polozheniia meditsinskikh uchrezhdenii [New challenges of work standardization in the conditions of changing legal position of a medical facility]. *Menedzher zdavookhraneniia – Manager of healthcare*, no. 7 (2011): 37 – 41.
3. Lapteva A. M., Zakharova M. A. Rol' normirovaniia v effektivnoi organizatsii truda [Role of standardization in efficient labor organization]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N. A. Nekrasova – Bulletin of the N.A. Nekrasov Kostroma State University*, no. 3 (2013): 57 – 60.
4. *Norma vremeni: opredelenie i formula* [Time standard: determination and formula]. Available at: <http://motivtruda.ru/norma-vremeni.htm> (accessed 14.02.2016).
5. *Ob utverzhdenii metodicheskikh rekomendatsii po razrabotke sistem normirovaniia truda v gosudarstvennykh (municipal'nykh) uchrezhdeniiakh* [On approval of methodological recommendations for development of the systems of labor standardization in the state (municipal) enterprises]. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, September 30 2013, no. 504. Available at: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70420216/> (accessed 14.02.2016).
6. *Ob utverzhdenii norm vremeni na raboty po dokumentatsionnomu obespecheniiu upravlencheskikh struktur federal'nykh organov ispolnitel'noi vlasti* [On approval of time standards for documentation of management structures of the federal executive authorities]. Decision of the Ministry of Labor and Social Development of the Russian Federation, 26.03.2002, no. 23. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/901816605> (accessed 01.02.2016).
7. Ponkratova T. A., Kiteleva O. M. K voprosu normirovaniia truda na sovremennom etape razvitiia ekonomiki [On the issue of labor standardization on the modern stage of economy development]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniia – World of science, culture and education*, no. 6(37) (2012): 119 – 122.
8. Samoiliuk T. A. Osobennosti normirovaniia truda upravlencheskogo personala [Features of labor standardization for key management personnel]. *Interekspo Geo-Sibir' – Interexpo Geo-Siberia*, 2, no. 2 (2012): 161 – 165.
9. Starodubov V. I., Son I. M., Ivanova M. A., Liutsko V. V., Armashevskaiia O. V., Sokolovskaiia T. A., Bant'-eva M. N. Zatraty rabocheho vremeni vrachei ambulatornogo zvena po dannym fotokhronometrazhnykh issledovaniu [Working time consumption of physicians of outpatient treatment according to the data of photo-chronometry]. *Menedzher zdavookhraneniia – Manager of healthcare*, no. 8 (2014): 18 – 22.
10. Shipova V. M. *Normirovanie truda v zdavookhraneni* [Labor standardization of healthcare]. Moscow: FGBU «TsNIIOIZ» Minzdrava Rossii, 2013, 88.