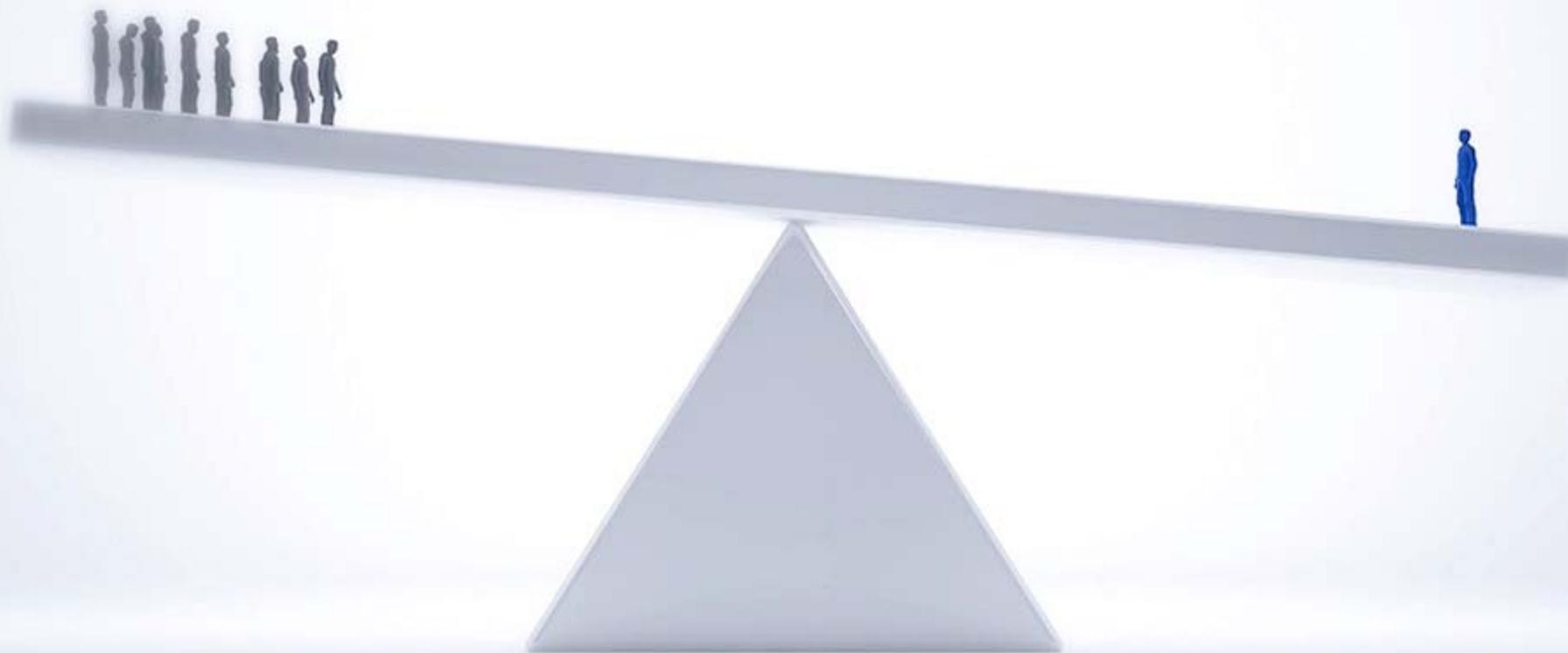


Компания

Норма HR



Миссия компании Норма HR - это повышение эффективности использования человеческих ресурсов в Компании Клиента.

Норма HR

Компания Норма-HR - это профессиональная команда практиков с более чем 15 летним опытом работы в области нормирования труда, мотивации и оценки персонала, рекомендуемая ведущими компаниями страны.

Наша Миссия:

повышение эффективности использования человеческих ресурсов в компании Клиента.



Мазуров Алексей Михайлович

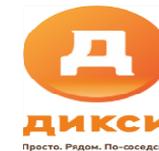
Образование:

Московский Государственный Технический Университет имени Н.Э.Баумана, Мастер делового администрирования (МВА).

Тольяттинский институт повышения квалификации руководящих кадров при ОАО "АВТОВАЗ", г. Тольятти. Специальность: Инженер по организации и нормированию труда.

Тольяттинский государственный университет, г. Тольятти. Специальность: Инженер-механик ДВС

Опыт работы на крупных предприятиях в области управления персоналом и нормирования труда численностью от 15 000 до более 100 000 сотрудников:



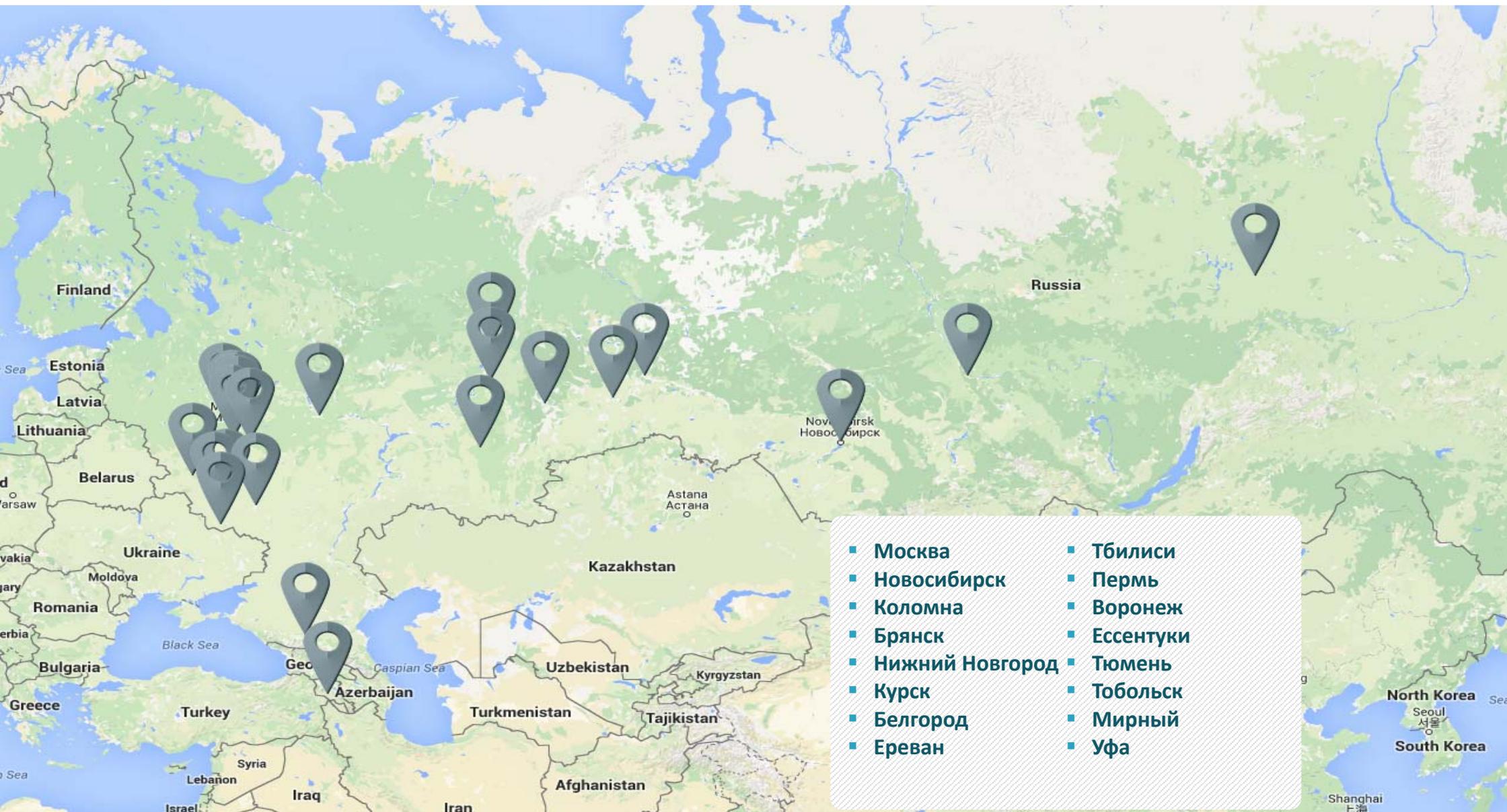
Норма HR

Основные направления деятельности:

- Нормирование труда. Оптимизация численности персонала компании, расчет-обоснование численности работников.
- Анализ действующих систем мотивации персонала. Разработка систем мотивации для всех категорий работников.
- Анализ фонда оплаты труда и методов его снижения. Совершенствование организации труда, форм и систем заработной платы, материального стимулирования.
- Разработка перспективных и годовых планов по мотивации персонала.

Норма HR

НАШИ ПРОЕКТЫ



Норма HR

Введение

Трудовой потенциал предприятия служит основным источником и исходным принципом развития организации. Одним из важнейших элементов управления трудовыми ресурсами является качество использования рабочего времени персоналом предприятия.

Основной задачей анализа использования рабочего времени является нахождение слабых мест в организации трудового процесса, связанных с использованием рабочей силы, а его целью - выработка таких рекомендаций, внедрение которых не приведет к снижению объема выпускаемой им продукции.

Правильная оценка хозяйственной деятельности позволяет установить наиболее действенное, соответствующее затраченному труду, материальное поощрение, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, определить степень выполнения заданий и на этой основе определять новые задания, ориентировать трудовые коллективы на принятие более напряженных планов.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА В КОМПАНИИ ПОЗВОЛЯЕТ

- ❑ Провести взвешенную оптимизацию необходимых и достаточных Бизнес Процессов в подразделении или в компании в целом, за счет рациональной организации труда.
- ❑ Формализовать технологию работы каждой заявленной должности, что позволяет выстроить четкий и понятный на всех этапах алгоритм работы сотрудника.
- ❑ Весьма ощутимо повысить производительность труда на производственных и иных подразделениях, установив нормы времени на выполнение операций и функций, и при этом затрачивая на это меньше ресурсов, как человеческих, так и материальных.
- ❑ Установить большую прозрачность деятельности компании благодаря анализу загруженности персонала и регламентации работ, учитывая требуемые санитарные нормы.
- ❑ Повысить управляемость отдельными подразделениями, проанализировав загруженность персонала, устранив дублирующие функции, рассчитав оптимальную численность.
- ❑ Снизить затраты на оплату труда, за счет перечисленных функций оптимизации и прозрачности деятельности персонала.

Значение нормирования труда в современных условиях

Для работодателя



- Разработка нормативов, исследование затрат труда

- Рациональное использование трудовых ресурсов

- Повышение производительности труда
- Рост прибыли

Для работников



- Справедливая нагрузка
- Снижение стресса, сохранение здоровья

- Нормальные условия труда на рабочем месте
- Оптимальные нормы

- Повышение производительности труда
- Рост заработной платы

Норма HR

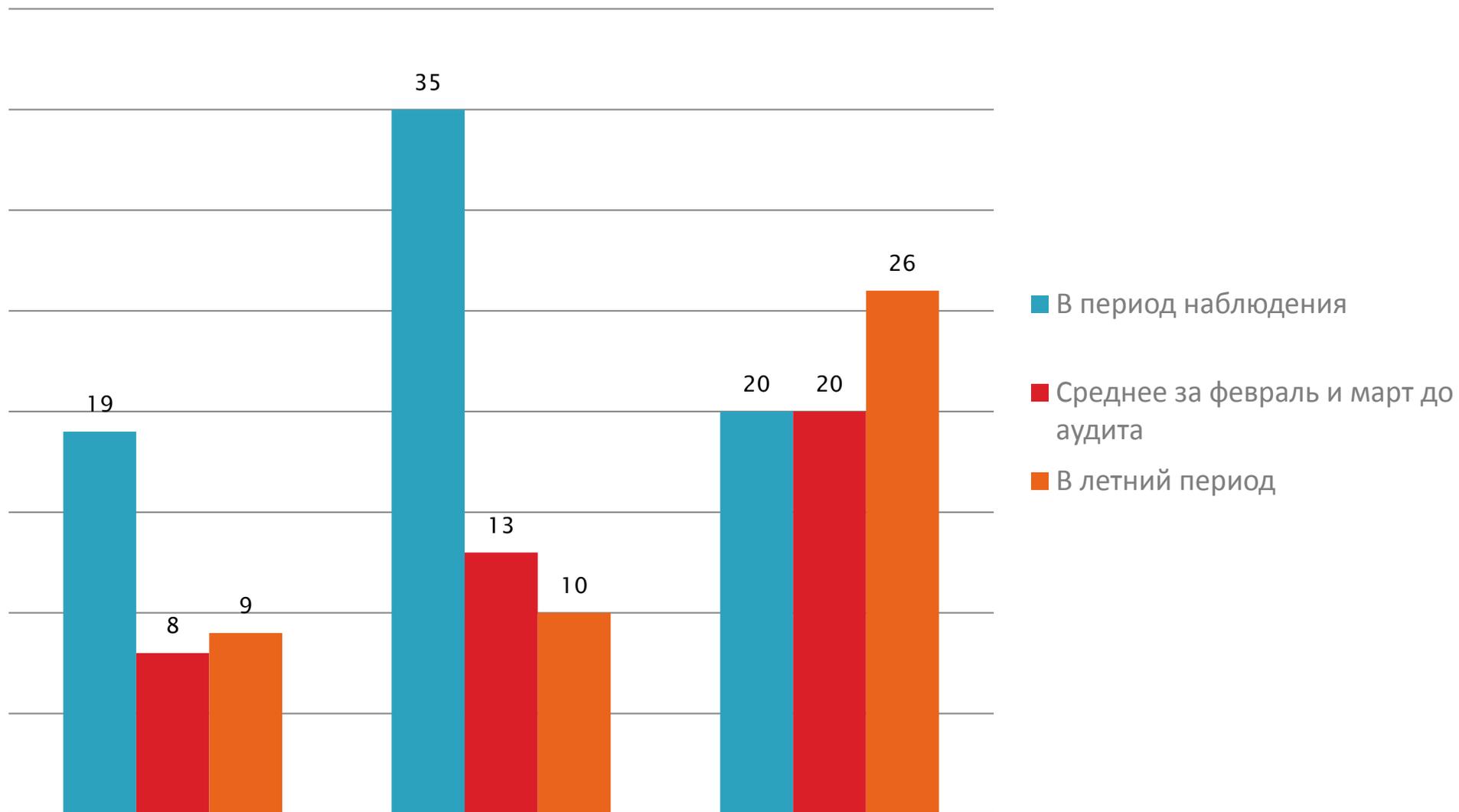


Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как, используя организации, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

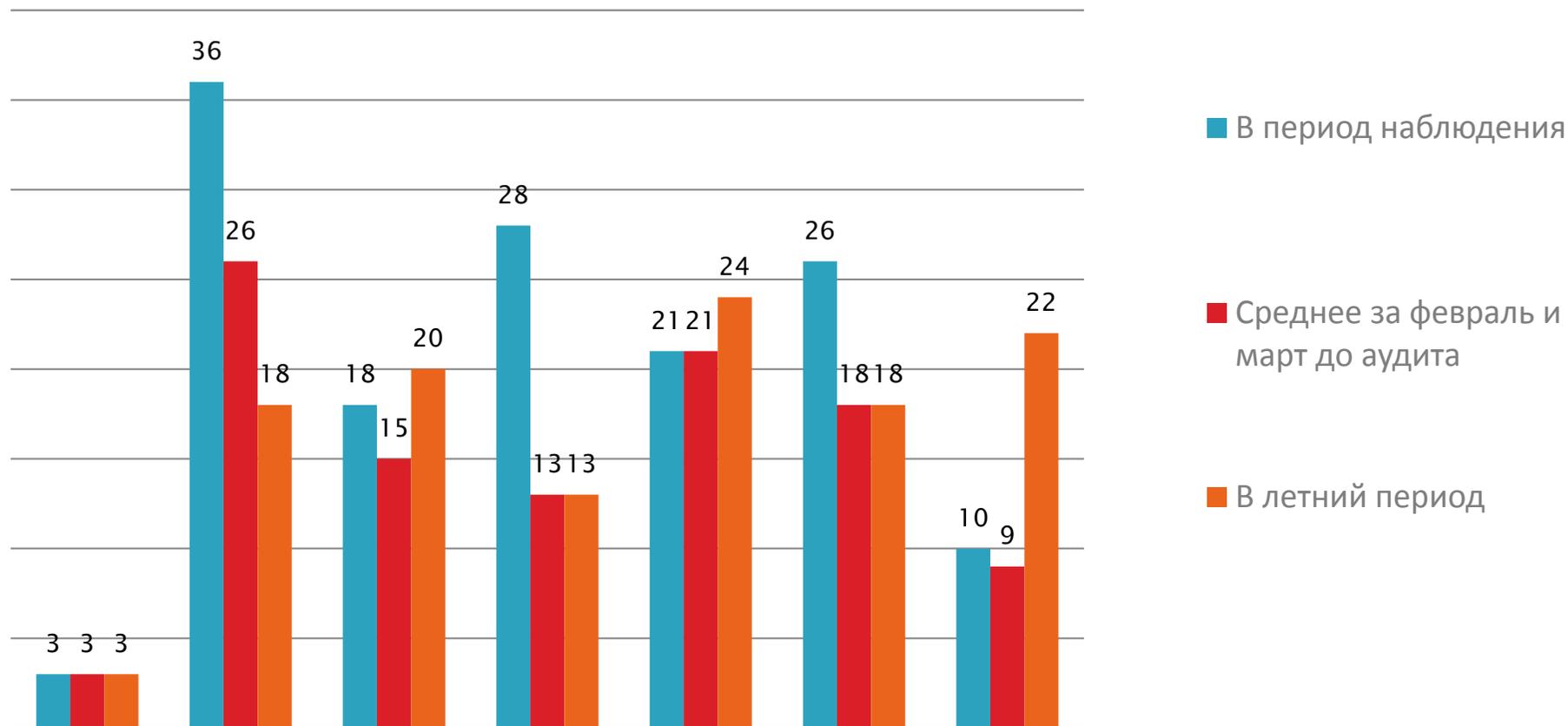
Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 г. после выхода книги **Фредерика У. Тейлора** "Принципы научного менеджмента".

В качестве примеров Тейлор в своей книге приводит эксперименты, проведенные им и его сотрудниками в различных областях производства. Хрестоматийным примером является переноска чугуна в болванках. Тейлор и его ученики измерили затрачиваемое на работу время, выбрали выносливых рабочих и распределили время на труд и перерывы. Это привело к тому, что **норма выработки за день увеличилась в три раза, рабочие стали меньше уставать, и их заработная плата за день увеличилась на 60%**.

Финансы. Влияние наблюдателей



Бухгалтерия. Влияние наблюдателей



Интенсивность труда.

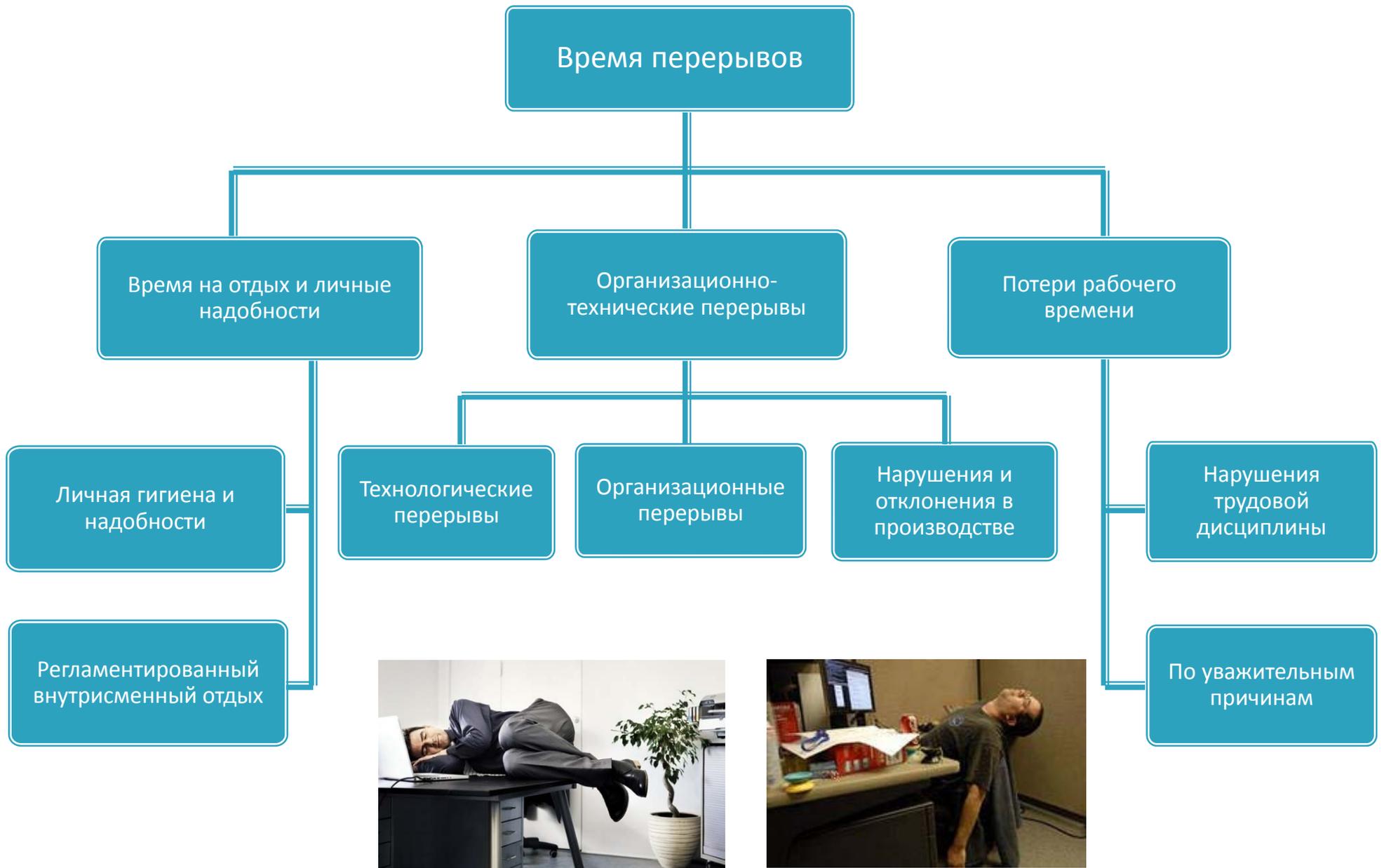
Структура рабочего времени в Управлении «Финансы» без учета индивидуальной эффективности

Фамилия	ПЗВ	ОП	ОТЛ	ВР	Итого полезная нагрузка	НР	ПРО	Всего
Сотрудник 1	0,4%	86,7%		7,2%	93,1%	3,7%	2,0%	100,0%
Сотрудник 2		96,7%			96,7%	3,3%		100,0%
Сотрудник 3	0,2%	92,3%		2,3%	94,8%	5,2%		100,0%
Сотрудник 4		74,4%	20,9%	1,6%	82%		3,1%	100,0%
Сотрудник 5	0,2%	92,4%		6,4%	98,6%	1,0%		100,0%
Сотрудник 6		66,8%	0,6%	3,6%	71%	29,0%		100,0%

Интенсивность труда

Структура рабочего времени в Управлении «Финансы» с учетом индивидуальной эффективности

Фамилия	ПЗВ	ОП	ОТЛ	ВР	Итого полезная нагрузка	НР	ПРО	Оценка интенсивности
Сотрудник 1	0,4%	55,8%		7,2%	63,4%	3,7%	2,0%	30,9%
Сотрудник 2		69,3%			69,3%	3,3%		27,4%
Сотрудник 3	0,2%	74,5%		1,9%	76,6%	4,4%		19,0%
Сотрудник 4		74,4%	20,9%	1,6%	82,0%		3,1%	
Сотрудник 5	0,2%	71,2%		6,4%	77,8%	1,0%		21,2%
Сотрудник 6		35,7%	0,6%	3,6%	39,9%	29,0%		31,1%



Эффективность трудовых движений

Чтобы определить время какой либо операции, необходимо проанализировать ее, разбив на технологический и трудовой процессы. Если время технологического процесса можно достаточно точно определить с помощью математических формул, используя паспортные данные оборудования, обрабатываемого материала, заданных режимов обработки, то время трудового процесса полностью зависит от работника, его умения, отношения к труду и даже настроения.

Если проводить хронометраж одной и той же операции у нескольких работников, то можно увидеть, что время выполнения трудового процесса у всех разное, это колебание времени зависит от способностей работника, его умения и старания.

Выполняя одну и ту же работу, каждый работник по своему устанавливает метод работы и скорость выполнения трудовых приемов, т.е. чем экономичнее движения и быстрее выполняется прием, тем меньше требуется времени на выполнение операции.

Под способностью (метод труда) понимаются приобретенные знания, опыт, и, как следствие этого, точность и уверенность при выполнении определенной работы, т.е. рациональность выполнения трудовых движений.

Под прилежанием (темп труда) понимается постоянный темп выполнения движений в течение всего времени выполнения работы, отсутствие перерывов и остановок при выполнении данной операции.

При установлении норм времени мы должны стремиться к определению «необходимого времени» на выполнение заданной операции. При этом требуется устранить, или измерить влияние вышеуказанных факторов.

Экономическая эффективность от внедрения/пересмотра норм труда

Основные мероприятия, за счет которых достигается экономический эффект при внедрении технически обоснованных норм времени:

- ✓ снижение численности работников;
- ✓ повышение производительности труда.

При внедрении/пересмотре технически обоснованных норм времени увеличивается ежедневная норма выработки как каждого работника, так и подразделения в целом, что ведет к увеличению количества готовой произведенной продукции.

В случае же, если необходимо строго придерживаться запланированного объема работ/производства, то внедрение/пересмотр норм времени, а соответственно и норм выработки, приводит к сокращению численности работников, занятых на производстве данной продукции.

Экономический эффект от внедрения/пересмотра норм, является двигателем для внедрения новых трудовых приемов, организационных совершенствований и повышения производительности труда.

Проведение замеров

Бланк замеров

Лист хронометражных наблюдений

Дата	Предприятие	Подразделение	Исполнитель:					
			пол	возраст	стаж работы	разряд		
Материал и размеры детали, узла, изделия			Наименование детали, узла, изделия			Масса		
Оборудование								
№ операции		Наименование операции						
Описание выполнения элемента операции	Время, сек	Кол-во	Кэф	Время на ед, мин	Время, сек	Кол-во	Кэф	Время на ед, мин
Исполнитель. Ф.И.О.				Подпись				

Средства измерений



Планшет

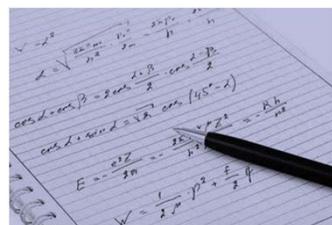
Спецодежда

Норма HR

Методы нормирования. Пример



Классическое нормирование, которое применяется для тех работников, у которых труд регламентирован, операции стабильны и циклически повторяются (некоторые подразделения бухгалтерии, бэк-офис, некоторые подразделения финансов, ИТ, и другие).



Математический метод, корреляционный и регрессионный анализ, которое применяется для тех работников, у которых труд не поддается классическим методам нормирования, но есть, определенная статистика по факторам, влияющих на численность, продолжительность операций (кредитные менеджеры, финансовые консультанты, подразделения безопасности и другие).



Метод, при котором рассчитывается коэффициент, определяющий соотношение нормируемых и ненормируемых работ. У большинства работников любого подразделения, часть работ регламентирована, и может быть измерена, часть же работы не поддается измерению, и рассчитывается через соответствующий коэффициент, с учетом объемов работ по нормируемым операциям, количества выполняемых функций, продолжительности рабочего времени.

Пример «Птицефабрика». Нормы времени Дирекции по переработке

Виды работ	Единицы измерения	Норма времени ТБ, час	Норма времени Норма HR, час	Отклонение в %
Дирекция по переработке / Цех убоя / Участок отлова				
Отлов птицы (напольник)	тыс.гол	3,6	3,2904	-9%
Отлов птицы (клетка)	тыс.гол	4,7	3,7668	-20%
Отлов птицы (фермер-автоматик 54 тыс.гол.)	тыс.гол	0,9	0,2939	-69%
Отлов птицы (фермер-автоматик 74 тыс.гол.)	тыс.гол	1,0		-72%
Отлов кур и петухов	тыс.гол	12,7	8,8957	-30%
Дирекция по переработке / Цех убоя / Участок убоя и потрошения				
Участок убоя и потрошения (1 корпус)	тонн	3,8	2,6100	-30%
Убой некондиционной птицы	тонн		1,3576	
Убой птицы (петухи и куры маточного поголовья, реммолодняк)	тонн	8,7	5,4320	-38%
Дирекция по переработке / Цех убоя / Участок разделки				
Упаковка субпродуктов (в подложку)	тн.	11,4	9,8433	-13%
Упаковка субпродуктов (в контейнер)	тн.	14,2	13,1734	-7%

Норма HR

Пример. Нормы выработки по участку обработки

Вид работы	Ед. измерения	Норма выработки часовая		Отклонение
		Существующая	Расчетная	
Упаковка колбасы с/в из мяса диких животных 1	тн	0,002	0,0037	106%
Упаковка колбасы с/в из мяса диких животных 2	тн	0,002	0,0022	22%
Упаковка колбасы с/в из мяса диких животных 3	тн	0,002	0,0025	39%
Упаковка деликатесов с/в из мяса диких животных 4	тн	0,003	0,0041	41%
Упаковка деликатесов с/в из мяса диких животных 5	тн	0,003	0,0030	3%
Упаковка деликатесов с/в из мяса диких животных 6	тн	0,003	0,0032	10%
Упаковка колбасы сыровяленной 1	тн	-	0,0025	-
Упаковка колбасы сыровяленной 2	тн	0,002	0,0016	-16%
Упаковка колбасы сыровяленной 3	тн	0,002	0,0024	20%
Составление набора № 1	тн	0,003	0,0016	-47%
Составление набора № 2	тн	0,003	0,0022	-27%
Формовка колбасы 1	тн	0,017	0,0297	79%
Варка и термоусадка детских сосисок	тн	0,035	0,0740	110%
Срез продукции с рамы	тн	0,041	0,0589	43%
Клипсование упаковки сосисок	тн	0,035	0,0113	-68%
Упаковка колбасок	тн	0,010	0,0040	-60%

Норма НР

ПРИМЕР ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА № 1

№ п/п	Подразделение	Годовой ФОТ по нормам Норма HR	Годовой ФОТ по нормам ППФ	Отклонение	Отклонение
1	Дирекция по переработке	29 469 515 ₽	55 620 326 ₽	-26 150 811 ₽	-47%
2	Дирекция по производству	16 300 720 ₽	24 898 112 ₽	-8 597 392 ₽	-35%
3	Комбикормовое производство	3 584 813 ₽	5 776 557 ₽	-2 191 744 ₽	-38%
4	ОП Ромашка	4 080 874 ₽	8 227 945 ₽	-4 147 071 ₽	-50%
5	Управление логистики	2 776 698 ₽	4 578 856 ₽	-1 802 158 ₽	-39%
6	Служба главного ветеринарного врача	2 821 818 ₽	4 112 948 ₽	-1 291 129 ₽	-31%
7	Техническая дирекция	6 318 293 ₽	8 613 818 ₽	-2 295 525 ₽	-27%
Итого по сдельным расценкам		65 352 731 ₽	111 828 562 ₽	-46 475 831 ₽	-42%

Экономия по повременной системе оплаты труда: 1 782 514 ₽

Общая экономия : 48 258 345 ₽

- Экономический эффект от снижения численности и при этом сохранению существующего уровня заработной платы составит 17 857 878,08р. в год.
- Экономический эффект от снижения расценок составит 46 475 831р.
- Общий экономический эффект от снижения расценок по сдельным профессиям и снижения численности рабочих повременных профессий составит 48 258 345р.

Норма HR

Пример №2. Экономический эффект от внедрения норм

Месячный ФОТ в соответствии с расчетной численностью	Месячный ФОТ по штатному расписанию	Отклонение в рублях	Отклонение в %	Отклонение ФОТ в год, рублей
27 426 157,39 р.	32 158 160,52 р.	-4 732 003,13 р.	-14,7%	- 56 784 037,6



Пример № 3. Результаты проекта по нормированию

Основным режимом работы является сменный график: дневная смена с 8:00 до 20:30, ночная смена с 20:00 до 8:30.

Для оптимизации численности были использованы графики с различным временем начала и окончания смены, цель которых – обеспечить максимальную численность персонала в период пиковых нагрузок. В результате удалось достигнуть существенной экономии численности персонала.

Наименование показателя	Расчет до внедрения норм	Расчет без учета оптимальных графиков работы	Расчет с учетом графиков,	Отклонение без учета графиков	Отклонение с учетом графиков
Численность, чел.	643	557	487	106	156
ФОТ, млн. руб.	442,4	334,2	292,2	108,2	150,2

Пример № 4. Сравнительный анализ численности

Наименование направления	Расчетная численность NORMA -HR	Фактическая численность до нормирования	Отклонение, +/-	Отклонение, %
ВОСТОК	1720	2461	-741	-30,12%
ЮГ	1389	1864	-475	-24,19%
СЕВЕР	2169	2811	-642	-20,44%
Итого по направлениям	4725	6394	-1669	-26,10%

Норма HR

Пример № 4. Продолжение

Наименование	млн. руб.
Территориальные отделения	702,42
Центральный офис	125,86
ИТОГО:	828,28

Пример № 5. Пересмотр нормативов в бригаде по ремонту оснастки кузнечного цеха

Объем ковочных штампов на ремонт на месяц для бригады

№ п/п	Номер оснастки	Трудоемкость в часах		Снижение в часах
		По старым нормативам	По новым нормативам (внедрение сборника)	
1	1400-4102	32,8	24,6	8,2
2	1400-4034	27	24	3
3	1400-4057	23,2	20	3,2
4	1400-4137	18,2	15,6	2,6
5	1400-4054	12	9,4	2,6
6	1400-4062	25,8	16	9,8
7	1400-4003	70	67	3
8	1400-7003	50	45	5
9	1400-4099	20,2	17,48	2,72
10	1400-4015	29,9	23	6,9
11	1400-4015	29,9	23	6,9
12	1400-4123	29,9	23	6,9
13	1400-4123	29,9	23	6,9
14	1400-4131	32	26	6
15	1400-4131	32	26	6
16	1400-4017	29,9	22,8	7,1
17	1400-4017	29,9	22,8	7,1
18	1400-4125	29,9	22,8	7,1
19	1400-4125	29,9	22,8	7,1
20	1400-4130	32	24	8
21	1400-4130	32	24	8
22	1400-4039	16,6	13,48	3,12
23	1400-4039	16,6	13,48	3,12
24	1400-4121	16,6	13,48	3,12
25	1400-4121	16,6	13,48	3,12
26	1400-4038	15,6	13,2	2,4

27	1400-4038	15,6	13,2	2,4
28	1400-4124	15,6	13,2	2,4
29	1400-4124	15,6	13,2	2,4
30	1400-4074	28	22,4	5,6
31	1400-4074	28	22,4	5,6
32	1400-4088	32,8	15	17,8
33	1400-4073	22,4	18	4,4
34	1400-4073	22,4	18	4,4
35	1400-4086	22,4	17	5,4
36	1400-4086	22,4	17	5,4
37	1400-4098	44,8	34,4	10,4
38	1400-4098	44,8	34,4	10,4
39	1400-4028	23,4	15,6	7,8
40	1400-4028	23,4	15,6	7,8
41	1400-4108	65,6	40,8	24,8
42	1400-4037	18	14,5	3,5
43	1400-4037	18	14,5	3,5
44	1400-4037	18	14,5	3,5
45	1400-4037	18	14,5	3,5
46	1400-4076	18,2	18	0,2
47	1400-4111	18,2	13,8	4,4
48	1400-4040	11	9	2
49	1400-4119	14	14	0
50	1400-4076	18,2	18	0,2
Итого		1307,2	1030,4	276,8
Снижение трудоемкости				21,18%
Численность бригады		7,8	6,2	1,7 человека

Норма HR

Пример № 5. Продолжение

Расчет экономической эффективности от пересмотра нормативов времени на ремонт кузнечной оснастки (ковочные штампы)

Снижение трудоемкости после пересмотра нормативов для бригады ремонта составляет – **276,8 н/ч (21,18 %)**.

Стоимость 1 нормо/часа для бригады в 2010 г. составила **99,24 руб.** (ср. з/п – 16 533 руб.).

Годовой экономический эффект составит:

а) $276,8 \text{ н/ч} * 99,24 \text{ руб.} * 12 = \mathbf{329\ 635,56}$ рублей в год;

б) $2 \text{ чел.} * 16\ 533 \text{ руб.} * 12 = \mathbf{396\ 792}$ рублей в год.

2 человека взято условно, по расчету разница в 1,7 человека



Норма HR

Практическое упражнение.

Расчет экономической эффективности от внедрения нормативов выработки на распределительном центре

Условия:

До внедрения нормативов выработки

Численность /средняя заработная плата сотрудников распределительного центра, охваченных нормированием:

Грузчики на участке распределения товаров –150 человек/ 22 т.р.;

Грузчики на участке приема товара – 20 человек/ 22 т.р.;

Грузчики на участке отгрузки товара в магазины – 20 человек/22 т.р.;

Водители погрузчиков – 16 человека/ 25 т.р..

Установленная норма сбора коробов до внедрения нормативов выработки – 150 000 коробов в сутки, для грузчиков на участке распределения товара. На участке приема – 2300 паллет, на участке отгрузке – 2000 паллет в сутки. В сутки перемещается водителями погрузчиков по заданию – 2100 паллет.

То есть на одного работающего получается

Распределение товара – 1000 коробов в сутки, Прием товара – 115 паллет в сутки,

Отгрузка товара – 100 паллет в сутки, Перемещение – 131 паллета в сутки

Норма HR

Практическое упражнение.

Расчет экономической эффективности от внедрения нормативов выработки на распределительном центре.

Продолжение

Условия:

После внедрения нормативов, на одного работника была установлена следующая норма выработки:

Участок распределения товара – 1633 коробка в сутки;

Участок приема товара – 170 паллет в сутки;

Участок отгрузки товара – 190 паллет в сутки;

Перемещение товара – 390 паллет в сутки.

Необходимо посчитать снижение численности работников, и соответственно экономическую эффективность от экономии ФОТ, за счет внедрения нормативов выработки.

Норма HR

Практическое упражнение.

Расчет экономической эффективности от внедрения нормативов выработки на распределительном центре.

Продолжение

Решение (используется явочная численность, и в условии и в расчете):

Численность работников считается по следующей формуле:

Распределение товара:

$150\ 000 \text{ коробов} / 1\ 633 \text{ короба} = 91,8 \text{ человек} = 92 \text{ человека. (отклонение } 150 - 92 = 58 \text{ человек)}$

Прием товара:

$2\ 300 \text{ паллет} / 170 \text{ паллет} = 13,5 = 14 \text{ человек (отклонение - 6 человек)}$

Отгрузка товара:

$2\ 000 \text{ паллет} / 190 \text{ паллет} = 10,5 = 11 \text{ человек (отклонение - 9 человек)}$

Перемещение паллет:

$2\ 100 \text{ паллет} / 390 \text{ паллет} = 5,38 = 5 \text{ человек (отклонение - 11 человек)}$

Итого, общее сокращение численности составило:

Было: $150 + 20 + 20 + 16 = 206 \text{ человек}$

Стало: $92 + 14 + 11 + 5 = 122 \text{ человека.}$

Снижение численности составило $206 - 122 = 84 \text{ человека.}$

Экономическая эффективность составила:

$73 * 22\ 000 + 11 * 25\ 000 = 1\ 606\ 000 + 275\ 000 = 1\ 881\ 000 \text{ рублей в месяц, или } 22\ 572\ 000 \text{ рублей в год.}$

Пример. Калькулятор численности

Используя разработанный инструмент для расчета численности и зная планируемый рост объема продаж, легко получить прогноз потребности в численности сотрудников.

Планируемый рост объема продаж						
Ассортимент	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Группа товаров 1	6%	10%	10%	10%	10%	10%
Группа товаров 2	8%	15%	15%	15%	15%	15%
Группа товаров 3	34%	10%	10%	10%	10%	10%
Группа товаров 4	88%	30%	30%	30%	30%	30%

Подразделение	Численность по годам, человек						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Транспортный отдел	10	10	10	11	11	12	13
Отдел продаж	16	21	24	27	29	32	36
Бухгалтерия	7	8	8	9	9	10	11
Финансовый отдел	9	10	10	12	12	13	14
Всего:	42	49	52	59	61	67	74

НАШИ КЛИЕНТЫ



и многие другие ...

Норма HR

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Норма HR

