ЭКСПЕРТИЗА ЭКОНОМИКИ

И ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Управление численностью персонала и затратами на

персонал

# Проект

**Выявление резервов повышения производительности труда человеческого актива в подразделениях**

**предприятия**

**Приоритет**

**Задачи**

**Решение**

Производительность труда человеческого актива

2

Разработка и внедрение норм труда и численности

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

# Цель проекта Задачи проекта

**Выявление резервов повышения производительности труда человеческого актива в подразделениях**

**предприятия**

**1**

Оценка действующих норм труда. Определение потерь и факторов, на них влияющих. Классификация потерь: учитываемые — неучитываемые, устранимые — неустранимые. Стандартизация и регламентация производственных процессов. Модель расчета трудоемкости и управления ею

**2**

Оценка текущих показателей эффективности производства, определение целевых показателей и инструментов для их достижения

**3**

Оптимизация обеспечивающих и управленческих процессов на основе внедрения стандартов работы,

предусматривающих исключение лишних процессов и процедур, совершенствование

межфункционального взаимодействия, регламентацию и автоматизацию процессов планирования, учета и отчетности

3

**4**

**5**

Оценка затрат на персонал, в том числе структуры ФОТ, непроизводительных выплат, действующей системы оплаты труда. Рекомендации по оптимизации затрат и повышению эффективности системы мотивации

Вовлечение руководителей в мероприятия по внедрению улучшений производственной и управленческой деятельности предприятия

проект

**Выявление резервов повышения производительности труда человеческого актива в подразделениях предприятия**

РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

4

**Общий срок реализации 12 недель**

**при численности по подразделениям 1000 человек**

#### подготовительная работа

3 недели

-Заключение договора

-Запрос и экспертиза внутренних ЛНД

**1 этап**

3 недели

-Выезд на предприятие. Наблюдение за организацией труда и проведение структурированного интервью. Проведение необходимых замеров.

* Оценка производственных и бизнес-процессов по трудозатратам.
* Определение потерь и

факторов на них влияющих

### 2 этап

4 недели

* Разработка оргструктуры и штатного расписания
* Формирование целевых показателей эффективности труда
* Пересчет численности по подразделениям
* Аудит расходов на персонал и определение мероприятий по сокращению расходов

### 3 этап

2 недели

* Консолидация полученных в этапах работы результатов, формирование итогового отчета
* Итоговая презентация результатов 1 этапа проекта Заказчику
* Разработка подробного плана внедрения

РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП

6

5

1 2 3 4 5


#### Создание

**инфраструктуры внедрения**

**Оптимизация трудопотерь**

**Управление численностью персонала**

**Система оплаты труда и**

**мотивации**

**Целевые показатели и план по труду**

1. Создание рабочей группы/издание приказа о внедрении.
2. Утверждение детализированного плана мероприятий по повышению эффективности организации труда
3. Постановка целей руководителям структурных

подразделений.

1. Создание форм аналитической отчетности.
2. Обеспечение контроля за трудовой дисциплиной и скрытыми потерями.
3. Оптимизация режима рабочего времени.
4. Минимизация простоев оборудования.
5. Контроль/определен ие целевого значения производительности труда.
6. Утверждение нового ШР/расстановка персонала по новому ШР.
7. Оценка выполнения норм труда.
8. Расчет целевой численности персонала. Утверждение новых норм труда.
9. Актуализация ДИ.
10. Разработка плана мероприятий по переходу на повременно-

премиальную систему оплаты труда.

1. Определение перечня показателей для

премирования/KPI.

1. Утверждение нового положения об оплате труда.
2. Ознакомления работников с новой системой/наглядные примеры расчетов.
3. Определение и утверждение целевых значений зарплатоемкости цехов/участков.
4. Расчет

численности и ФОТ на основании утвержд. Целевого значения.

1. Утверждение нормативного значения трудопотерь на 1 работника в

динамике на 3 года..

1. Разработка и утверждение

плана по труду.

ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

Пример укрупненного плана

В процессе внедрения создается «Центр Компетенций», формируются и реализуются программы обучения, 6

подбор материалов, разработка кейсов по передаче методологий расчета, анализа и пр.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

ЦЕЛЕВОЙ ФОТ, РАССЧИТАННЫЙ ЧЕРЕЗ ПОКАЗАТЕЛЬ “ЗАРПЛАТОЕМКОСТЬ”

ЦЕЛЕВАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ, РАССЧИТАННАЯ ИСХОДЯ ИЗ ПОКАЗАТЕЛЯ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА 3-5% В ГОД; РАСЧЕТЧИК ЧИСЛЕННОСТИ В ФОРМАТЕ EXCEL

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПОТЕРЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, ВКЛЮЧЕННЫЕ КАК КПЭ В СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И

ШТАТНОГО РАСПИСАНИЯ

НОВЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ С УЧЕТОМ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛА

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ


## 7

Фонд Генерального директора

Привлечение более

квалифицированных сотрудников

Обучение

Автоматизация

**108 000 000 р\***

резервов

Социальная политика

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРОЕКТА

пример

#### \*расчеты велись с учетом нахождения 20-ти% резервов при численности персонала по Предприятию 1000 человек и средней заработной плате 45 000 рублей

Повышение уровня оплаты труда

Модернизация производства

8

ОБУЧЕНИЕ ВСЕЙ ЛИНЕЙКИ ПЕРСОНАЛА

Основы экономики труда на предприятии

**Тема 1 Производительность**

**труда**

Понятие производительности, формулы расчета. Управление производительностью

труда. Основные показатели эффективности деятельности подразделений предприятия

Роль руководителя в организации работы по повышению производительности труда

Формирование организационной структуры предприятия и подразделения под цели и задачи. Управленческие функции. Построение эффективного

**Тема 2**

**Организационная**

**структура**

межфункционального взаимодействия. Нормы управляемости

Функциональная карта подразделения, структура, порядок заполнения. Анализ бизнес- процессов подразделения и трудозатрат: основные и вспомогательные процессы,

**Тема 3 Управление**

**численностью**

процессы развития и т.п. Оценка трудозатрат на наличие дублирования операций, процессов без выхода, уровня автоматизации. Эффективность сквозных бизнес-

процессов

Анализ потерь, их структура, причины возникновения и последствия. Затраты предприятия, связанные с потерями рабочего времени. Инструменты выявления потерь, целевые показатели их снижения

**Тема 4 Фонд рабочего**

**времени**

Политика формирования бюджета расходов на персонал. Структура затрат на персонал. Фонд оплаты труда. Производительные и непроизводительные

**Тема 5**

**Управление фондом**

**оплаты труда**

затраты. Основные показатели управления затратами. Расчет целевых показателей фонда заработной платы, направленных на повышение производительности труда и учитывающий рост заработной платы

Разработка системы мотивации линейных руководителей и производственного персонала, принципиальные различия премиальных планов, стимулирующих выполнение приоритетных задач для разных категорий персонала. Программы

**Тема 6 Система оплаты труда и мотивации**

немонетарной мотивации для повышения лояльности персонала. 10

Приложение

**ВЫДЕРЖКИ ИЗ РЕАЛИЗОВАННОГО ПРОЕКТА**

## 10

Пример проекта 1 (расчетно-аналитический этап) ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

**Цель проекта**

**Выявление резервов повышения производительности труда человеческого актива в подразделениях**

**предприятия**

**Задачи проекта**

 Анализ внешней и внутренней среды Предприятия

**1**

**2**

Оценка текущей штатной и фактической численности. Разработка норм труда водителей по

перевозке горной массы, машинистов тяжелой землеройной техники, буровых бригад

**3**

Построение целевой модели организационной структуры и штатного расписания. Расчет оптимальной численности работников всех подразделений. Разработка расчетчика плановой численности персонала в формате Excel

**4**

Аудит расходов на персонал. Определение мероприятий по сокращению расходов. Разработка целевой системы оплаты труда и мотивации, основанной на повышении производительности труда

1. Отчет о результатах проекта с приложениями в бумажном варианте и электронном формате pdf
2. Презентация в формате pdf
3. Расчетные таблицы к проекту в формате Excel
4. Методические материалы к отчету в бумажном варианте и электронном

формате pdf 11

Пример проекта 1

ОЦЕНКА РЕЗЕРВОВ

### Оценка резервов по итогам проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источник резервов** | **Штатная числ-ть на 17.07.2017, ед.** | **ФОТ план 2017, тыс. руб.** |
| 1 957,57 | 1 828 718 |
| Резервы числ-ти 2017 | Резервы ФОТ |
| чел. | % | тыс. руб. | % |
| Оптимизация процессов управления ипроизводства | 482 | 25% | 469 159 | 26% |
| Сокращение расходов на персонал |  |  | 23 698 | 1% |
| **Всего:** | 482 | 25% | 492 855 | 27% |

Наша задача - показать **резервы повышения производительности труда как некие**

**ориентиры,** которых предприятие может достичь при реализации мероприятий,

направленных на снижение уровня всех видов простоев и потерь, повышение качества персонала. Решение о необходимости сокращения численности персонала должно

приниматься руководством компании с учетом перспективного наращивания производства.

*В ходе реализации проекта эксперты посетили производственные площадки, провели интервью, визуальный аудит, ФРВ сотрудников и хронометраж, экспертизу предоставленных документов и прочей информации.*

*Все выводы и расчеты проводились на основании информации и документов, предоставленных Заказчиком.*

*Анализ предоставленной информации позволяет сделать вывод, что в компании отсутствуют достоверные данные о результатах производственной деятельности, так как аналогичные показатели за один и тот же период могут иметь различные значения в разных отчетах.*

*Кроме того, отсутствует целый блок информации, касающийся эксплуатации и обслуживания оборудования, техники и автотранспорта. Во всяком случае, при многочисленных запросах мы эту информацию так и не получили.*

*В связи с этим обращаем внимание Заказчика на то, что нами разработаны расчетные формы, сделаны выводы о численности персонала на основании предоставленных данных.*

*При уточнении тех или иных параметров, численность персонала может быть пересчитана с использова*1*н*2*ием представленных в отчете методик и рекомендаций.*

Пример проекта 1

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Фактическая выработка в отдельные периоды имеет большие отклонения от расчетной (**более 20%)**

Низкий коэффициент использования оборудования и техники (**от 30 до 80%**)

Причины

Простои

оборудования

Трудопотери

Низкая мотивация

* + Условия выплаты заработной

|  |  |
| --- | --- |
| **Причины потерь** | **С чем связаны** |
| Частота ремонтовоборудования | Износ оборудованияОтсутствие ППР и контроля выхода на линию Несвоевременное проведение ТО |
| Длительностьремонтных работ | Отсутствие запчастейНизкая квалификация ремонтных рабочих Низкая мотивация персоналаОтсутствие нормативов на ремонтные работы |
| Несовершенство обслуживания | Низкая квалификация персонала, эксплуатирующегооборудованиеБезответственное отношение к нему |
| Несовершенство коммуникаций | Недостаточная работа диспетчерской службыОтсутствие взаимодействия между работниками различных служб |
| Скрытые потери | Прогулы, отлучки работников «по личным вопросам»,усталость, употребление спиртных напитков в рабочее время и пр. |
| Низкая мотивация | Отсутствие стимулов к высокопроизводительному труду |

платы

* + Социально-бытовые условия
	+ Напряженный график работы
	+ Отсутствие немонетарной мотивации

Как следствие – **низкая лояльность персонала и высокая текучесть кадров**

13

Пример проекта 1

ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Резервы определены исходя из численности рассчитанной по нормам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория персонала** | **Резервы численности** | **Резервы ФОТ** |
| % | тыс. руб. | % |
| **База, в т.ч.** | **23%** | **124 209** | **22%** |
| **АУП** | 21% | 71 816 | 21% |
| **Рабочие** | 24% | 52 394 | 24% |
| **ГРК, в т.ч.** | **25%** | **344 949** | **24%** |
| **АУП** | 14% | 41 753 | 14% |
| **Рабочие** | 27% | 303 196 | 27% |

(см. раздел 2 отчета и excel-приложения к нему)

Пути

достижения

\* Резервы указаны в % от «как есть» по соответствующим категориям персонала и подразделениям

|  |  |
| --- | --- |
| **№ п/п** | **Мероприятие** |
| **1.** | **Управление фондом рабочего времени** |
|  1.1  | Обеспечение 100% соответствия отработанного времени графикам работы и загрузке оборудования по участкам  |
| 1.2 | Обеспечение контроля за трудовой дисциплиной и скрытыми потерями |
| **2.** | **Управление численностью персонала** |
|  2.1  | Разработка централизованной системы нормирования  |
| 2.2 | Проведение оценки уровня выполнения норм труда по бригадам и индивидуально |
| 2.3 | Реформирование ремонтной службы |
| **3.** | **Регламентация процессов** |
|  3.1  | Регламент управления фондом рабочего времени в подразделении  |
| 3.2 | Методическое пособие по нормированию труда |
| 3.3 | Производственные стандарты, содержащие регламенты планирования и обеспечения ресурсами, оперативного управленияпроизводством и контроля |
| 3.4 | Положения и регламенты по сквозным бизнес-процессам для повышения эффективности межфункционального взаимодействия. |
| **4.** | **Система мотивации и оплаты труда** |
| 4.1 | Разработка нового положения о мотивации и оплате труда с учетом рекомендаций, данных в отчете. |
| 4.2 | Постановка целей руководителям. Расчет и утверждение КПЭ, включение в систему мотивации руководителей. Организациямониторинга КПЭ для оперативного выявления отклонений, корректировок и пр. |
| **5.** | **Вовлечение руководителей** |
| 5.1 | Обучение линейных руководителей в целях повышения качества управления и вовлечения в процессы повыш1е4нияэффективности производства. |