

**IV МЕЖДУНАРОЖНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

**“Повышение производительности труда на транспорте -  
источник развития и конкурентоспособности национальной  
экономики”**

***“Методология управления производительностью  
труда на заводах России”***

О.А. Усачева  
Генеральный директор Expert Zavod

## **История компании**

В современных экономических реалиях, главным ресурсом страны должны стать люди, а на практике, низкие темпы производительности труда только сдерживают развитие экономики. Сегодня все больше компаний занимаются вопросами эффективности и нереализованных потенциалов, но, зачастую, коллеги на местах самостоятельно эти инициативы реализовать не могут.

Учитывая нехватку компетенций в области экономики труда и растущую необходимость повышения эффективности человеческого актива со стороны Правительства и бизнеса, EZ кропотливо собрал лучших узкоспециализированных экспертов, с более чем 15-ти летним опытом работы на высших должностях в производственном секторе, кандидатов экономических наук и специалистов-практиков, для разработки и внедрения программ, направленных на рост производительности труда. Компанией уже реализовано более 18-ти проектов в государственном и частном секторах экономики, накоплен огромный многоотраслевой опыт российских предприятий и организаций, методологий и лучших практик в вопросах повышения производительности труда и сокращения расходов на персонал для создания эффективной и растущей экономики.

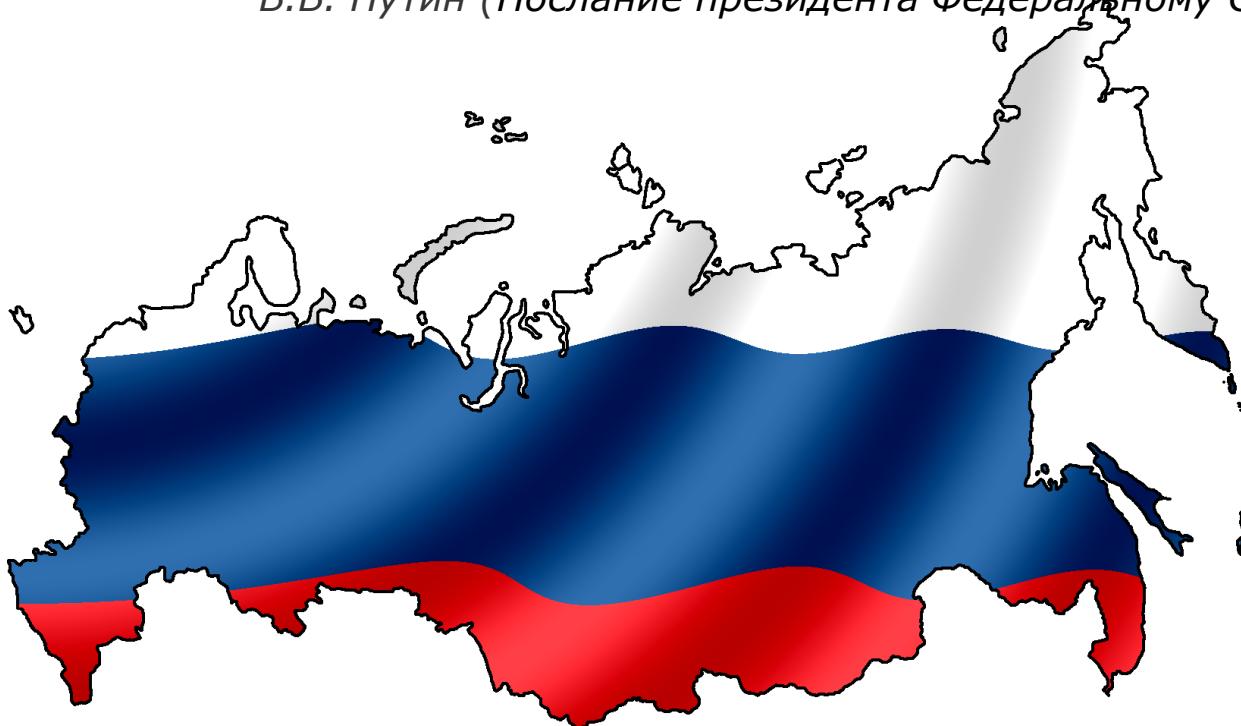
## **Миссия компании**

EZ за развитие экономики страны путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов и совершенствование организации труда на промышленных предприятиях. Своей основной миссией компания видит улучшение качества жизни населения всей страны!

# Повышение производительности труда - приоритетная государственная задача

«Для дальнейшего изменения структуры национальной экономики, наращивания ее конкурентоспособности необходимо на принципиально ином уровне задействовать источники роста. Прежде всего – увеличить производительность труда на новой технологической, управленческой и кадровой основе».

*В.В. Путин (Послание президента Федеральному Собранию, 2018г.)*



«Для того чтобы выйти на высокие темпы роста, также нужно решить системные проблемы в экономике...

Первое – это опережающий темп роста производительности труда, прежде всего на основе новых технологий и цифровизации, формирование конкурентоспособных отраслей и как результат – увеличение несырьевого экспорта более чем в полтора раза за шесть лет».

*В.В. Путин (Послание президента Федеральному Собранию, 2019г.)*



СЕГОДНЯ

- ❖ Бюрократия, устаревшие регламенты и практики
- ❖ Люди как продолжение машин и сложившихся процессов
- ❖ Чрезмерная увлеченность традиционными видами деятельности без критического осмысления их нужности и ценности
- ❖ Максимальное разделение задач – узкая специализация
- ❖ Внешний контроль – начальники, процедуры
- ❖ Жесткая, излишне сложная иерархическая структура
- ❖ Отсутствие нацеленности на результат, отсутствие понятия производительность (производительность труда)



БУДУЩЕЕ

- ❖ Проактивность и гибкое реагирование на вызовы времени и окружающей среды
- ❖ Бережливость во всем, рачительное и бережное отношение к ресурсам
- ❖ Люди как важнейшее конкурентное преимущество компании
- ❖ Плоская структура
- ❖ Как можно больше знаний, умений и навыков, управление проектами
- ❖ Внутренний контроль на каждом рабочем месте – делегирование и ответственность

- ОЦЕНКА ТЕКУЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА. АНАЛИЗ ОПТИМАЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТЬЮ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЧЕРЕЗ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
- РАЗРАБОТКА ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПОД ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ И ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ
- РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ НОРМИРОВАНИЯ: ФОРМУЛЫ РАСЧЕТА ОПТИМАЛЬНЫХ ТРУДОЗАТРАТ И ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПОД ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРОГРАММУ
- РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА КАЖДОМ РАБОЧЕМ МЕСТЕ
- ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА ПОИСК И ВНЕДРЕНИЕ УЛУЧШЕНИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И ИНЫХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ
- СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА: НОВИЧОК → ПРОФЕССИОНАЛ → ЭКСПЕРТ
- ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



# Оценка текущих показателей для прогнозирования целевых значений

## Сбор информации о текущих показателях за 3-5 лет

- ❖ Годовой объем производства
- ❖ Численность персонала по категориям
- ❖ Затраты на персонал, в том числе ФЗП
- ❖ Средняя заработная плата
- ❖ Полезный фонд рабочего времени
- ❖ Зарплатоемкость
- ❖ Выработка
- ❖ Соотношение численности по категориям
- ❖ Потери рабочего времени в среднем на 1 работника
- ❖ И прочее

## Анализ текущих показателей по труду в динамике за 3-5 лет

## Определение целевых показателей по труду на 1-3 года

Производительность труда

Зарплатоемкость

Рентабельность персонала

Индекс управленческого персонала

Потери рабочего времени на 1 работника

Коэффициент опережения



Формирование плана мероприятий, методов и инструментов для достижения целевых показателей

Определение проблем в существующих бизнес-процессах посредством опроса руководителей и анализа самофотографий рабочего времени (выявление наиболее «узких мест»)

Сбор информации о трудозатратах с помощью самофотографий рабочего времени, проведение фотографий рабочего времени и хронометражей при необходимости

Анализ данных, выработка решений по оптимизации бизнес-процессов

№ п/п	Показатели оценки	Содержание	Способ анализа
1.	Показатели времени	Своевременность выполнения бизнес-процесса, длительность цикла процесса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сбор и обработка статистических данных</li> <li>2. Экспертная оценка этапов реализации бизнес-процесса</li> <li>3. Фотография рабочего времени, хронометраж</li> </ol>
2.	Показатели качества	Степень удовлетворенности внутренних клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос внутренних клиентов</li> <li>2. Опрос участников реализации бизнес-процесса</li> </ol>
3.	Показатели затрат	Трудозатраты и материальные ресурсы, отражающие функционирование процесса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фотография рабочего времени</li> <li>2. Анализ финансовых и нефинансовых показателей протекания отдельно взятого бизнес-процесса</li> </ol>
4.	Показатели продуктивности	Уровень достижения процессом поставленных перед ним целей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опрос участников реализации бизнес-процесса</li> <li>2. Анализ данных об объеме выполняемых работ</li> </ol>

# Практические методы и инструменты для HR-службы

№ п/п	Объект исследования	Наименование работ и инструменты	Результат
1.	<b>Фонд рабочего времени</b>	<p>Анализ использования фонда рабочего времени: явки/ неявки. Причины, процент учитываемых потерь. Расчет нормативного значения невыходов</p> <p>Анализ скрытых потерь: наблюдения рабочего времени, выявление организационных и скрытых потерь</p> <p>Мероприятия: контроль трудовой дисциплины, профилактика заболеваний, мотивация линейных руководителей на снижение потерь на производстве</p>	Резерв не менее 10% норм. рабочего времени
2.	<b>Простои оборудования</b>	<p>Анализ КТГ и КИО - целевые показатели. Исполнение ППР – причины отклонения</p> <p>Классификация причин простоев (причины, значимость, возможность снижения) – ABC-анализ - мероприятия по их снижению</p> <p>Внедрение системы планирования и учета ремонтов, реорганизация ремонтных служб, установление целевых показателей КТГ и КИО, оплата за "увеличение межремонтного периода" и сокращение сроков ремонтов</p>	Резерв 20-25%
3.	<b>Учет и планирование выработки</b>	<p>Анализ коэффициента выполнения норм выработки. Расчет повышения эффективности от повышения норм</p> <p>Анализ рабочих мест и производственных процессов.</p> <p>Мероприятия по оптимизации производственных процессов за счет сокращения операционного времени. Вовлечение персонала в процессы улучшений посредством мотивации</p>	Резерв 10-15% численности рабочих
4.	<b>Нормирование труда и численность</b>	<p>Формирование единой системы нормирования. Автоматизация расчетов норм труда и численности по ключевым профессиям. Хронометражные наблюдения отдельных процессов и операций, фотографии рабочего времени</p> <p>Создание централизованной системы управления численностью: от расчета численности по нормам до расчета нормативных затрат на персонал (расчетчики численности)</p>	20-30% численности АУП
5.	<b>Система мотивации</b>	Разработка КПЭ для выполнения целей, показателей премирования (корпоративных и индивидуальных), внедрение сменно-суточных заданий	достижение целевых значений

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

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

## Причины

### Простои оборудования

Анализ отчетов о простоях, выполнении ППР, КТГ и КИО, наблюдения за работой оборудования на площадках и т.п.

### Трудопотери

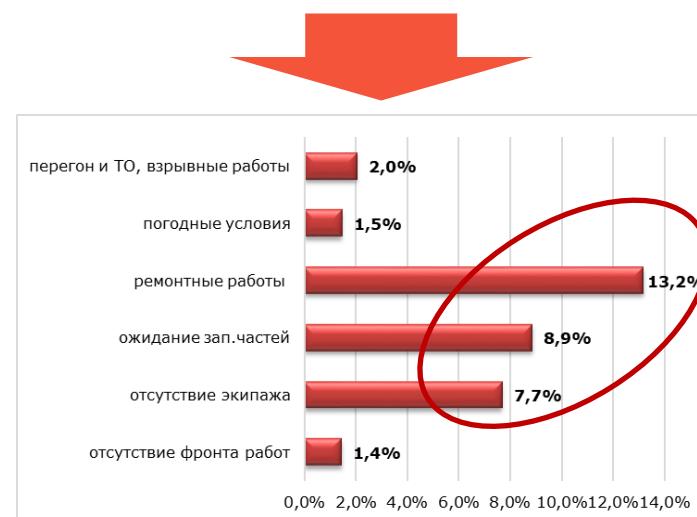
Анализ фонда рабочего времени, % отработанного времени, явки-невяки, наблюдения за скрытыми потерями

### Низкая мотивация

Условия выплаты заработной платы, социально-бытовые условия, напряженный график работы, отсутствие немонетарной мотивации и другие причины

Причины потерь	С чем связаны
Частота ремонтов оборудования	Износ оборудования Отсутствие ППР и контроля выхода на линию Несвоевременное проведение ТО
Длительность ремонтных работ	Отсутствие запчастей Низкая квалификация ремонтных рабочих Низкая мотивация персонала Отсутствие нормативов на ремонтные работы
Несовершенство обслуживания	Низкая квалификация персонала, эксплуатирующего оборудование Безответственное отношение к нему
Несовершенство коммуникаций	Недостаточная работа диспетчерских служб Отсутствие взаимодействия между работниками различных служб
Скрытые потери	Прогулы, отлучки работников «по личным вопросам», усталость и пр.
Низкая мотивация	Отсутствие стимулов к высокопроизводительному труду

Пример проекта: потери от организационных простоев составляют 30% рабочего времени



По расчету повышение выработки при сокращении потерь – 20-30%



Управление нормированием труда обеспечивает эффективность распределения функций нормирования по сферам управления на предприятии. Например,

- ❖ на уровне предприятия – разработка методологии нормирования, организационно-технических мероприятий по совершенствованию нормирования труда; планирование, учет и анализ выполнения норм
- ❖ на уровне производства – разработка мероприятий по снижению трудовых затрат, учет норм
- ❖ на уровне участка – внедрение, освоение, анализ, инициация пересмотр норм труда, учет и анализ использования рабочего времени
- ❖ на уровне бригады, рабочего места – учет дополнительных работ и отклонений от норм труда

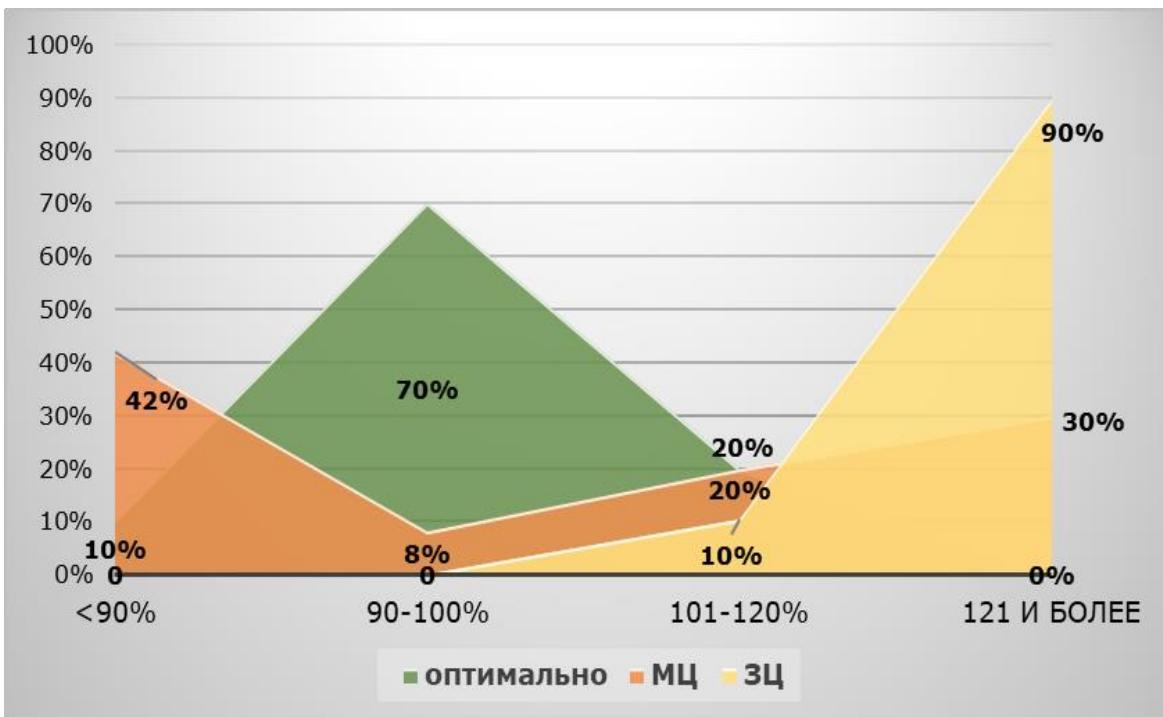
Данная модель Корпоративной системы нормирования труда объединяет различные подходы и методики нормирования численности персонала предприятия

**Важно!** Все справочники норм и расчетчики должны архивироваться и храниться в информационной базе на сервере в целях сохранения истории и исключения утери данных

**Резервы численности при пересчете по нормам труда составляют – от 10 до 30%**



## Коэффициент выполнения норм выработки превышает 130%



### Коэффициент выполнения норм труда

показывает с одной стороны – эффективность каждого отдельного рабочего, с другой – напряженность и актуальность установленных норм.

Качество норм труда оценивается как высокое при выполнении следующих условий:

- ❖ уровень напряженности норм в пределах от 95 до 100%
- ❖ удельный вес рабочих с уровнем выполнения норм в пределах 123-133% не более 2-3%

Оптимальный уровень выполнения норм для мелкосерийного и единичного производства – 117% (НИИ Труда)

Если рабочий на одном станке выполняет нормы на 290% (то есть делает всю работу за 3 часа вместо 8-ми), то это говорит о том, что:

- ❖ либо он супер профессионал
- ❖ либо нормы труда занижены

В 1-м случае, таких как он должно быть 1-2 работника. Во 2-м необходимо пересматривать нормы

**Пересмотр нормативов и контроль выполнения норм выработки позволит снизить трудоемкость продукции на 10-15%**

**Из диаграммы видно, что супер профессионалов в цехе – 90% рабочих!**

№ п/п	Мероприятия	Результат
1.	Определение перечня должностей и профессий к нормированию, распределение их по видам норм. Составление карт нормирования	Автоматизированные формы для оперативного расчета норм труда и численности персонала Актуальная численность персонала и возможность контроля Оптимизация численности (по отношению к объему производства) Унификация расчетов Актуальная информация для планирования ФОТ Резервы численности по итогам мероприятий 20-30%
2.	Определение алгоритма расчетов норм и численности по каждой нормируемой должности, параметров и исходных данных	
3.	Сбор и анализ актуальной информации, необходимой для расчета норм и численности. Определение процессов и операций для хронометрирования	
4.	Проведение необходимого количества хронометражных наблюдений для получения или уточнения исходной информации для расчетов норм, определения причин простоев и потерь рабочего времени	
5.	Разработка расчетных таблиц численности	
6.	Расчет норм выработки, обслуживания, времени для каждой должности по разработанным формам и алгоритмам. Расчет численности на производственную программу текущего и планируемого периода	
7.	Апробация и внедрение новых норм труда. Корректировка расчетов при необходимости. Формирование нормативных справочников	
8.	Разработка и утверждение методического пособия по нормированию труда. Документ должен отражать действующую систему нормирования, применяемые методики, описание инструментов, справочники, порядок внедрения, инструкции для применения и прочее	

# Анализ затрат на обслуживание производства (пример проекта)

Показатели	Ед. изм.	Предприятия машиностроения		
		1	2	3
Трудоемкость годовой программы	нормо-час	1 813 719	1 185 084	2 818 893
Вспомогательные рабочие в % от общей численности рабочих	%	62,3%	59,9%	54,7%
<b>Инструментальная служба*</b>				
в % от численности	%	11,6%	12,4%	-
ФЗП ИС в % от ФЗП	%	12,9%	13,0%	-
<b>Ремонтная служба*</b>				
в % от численности	%	12,9%	11,3%	-
ФЗП РС в % от ФЗП	%	11,5%	11,0%	-
<b>Инструментальная и ремонтная службы*</b>				
в % от численности	%	24,5%	23,7%	26,2%
ФЗП ИС и РС в % от ФЗП	%	24,4%	24,0%	19,8%
<b>Служба технического контроля*</b>				
в % от численности	%	4,6%	8,5%	6,6%
ФЗП СТК в % от ФЗП	%	4,4%	7,0%	5,4%
<b>Логистика и складское хозяйство*</b>				
в % от численности	%	16,2%	8,2%	12,2%
ФЗП ЛиСХ в % от ФЗП	%	15,2%	6,4%	8,8%
<b>Производственно-диспетчерская служба*</b>				
в % от численности	%	5,1%	5,1%	2,4%
ФЗП ПДС в % от ФЗП	%	5,3%	6,1%	2,9%
<b>Итого службы, обслуживающие производство*</b>				
в % от численности	%	50,4%	45,5%	47,3%
ФЗП в % от ФЗП	%	49,3%	43,6%	36,9%

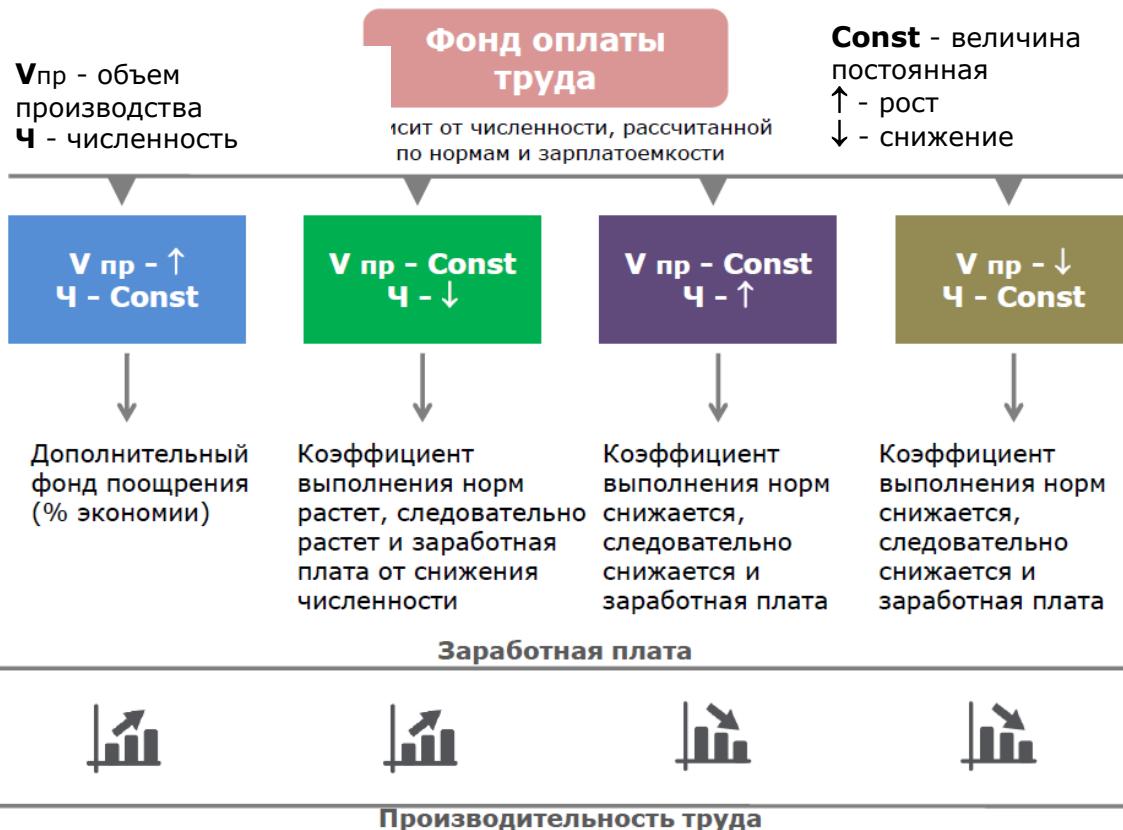
\* В % от численности и ФЗП основного производственного персонала

# Система оплаты труда в производственном подразделении (пример проекта)

## Проблема: система оплаты труда не мотивирует работников на повышение производительности труда

- ❖ Премия фактически **выплачивается всем работникам**, конкретные производственные показатели не определены
- ❖ Премия работникам-сдельщикам **не зависит** от процента выполнения норм труда
- ❖ Допфонд подразделения формируется только **за счет удержаний** и распределяется на усмотрение руководителя
- ❖ Положение об оплате труда не является **единым локальным нормативным документом**, объединяющим базовые принципы, такие как методика формирования ФОТ, система доплат и надбавок, методы повышения заработных плат и т.п.
- ❖ Сумма вознаграждений (месячная, квартальная и годовая премии) никак **не связана с основными показателями** эффективности, такими как выработка, отгрузка товарной продукции, производительность труда и прочее

## Предложена схема управления ФОТ в производственном подразделении



Порядок планирования фонда оплаты труда (ФОТ) должен стимулировать производственные подразделения предприятия изыскивать внутренние резервы роста производительности труда

**Дополнительный фонд поощрения** в подразделении должен формироваться за счет экономии, связанной с ростом производительности труда, а не от суммы удержаний с премиальной части работников. Экономия складывается, например, при выполнении сменных заданий меньшей численностью, либо при значительном росте объемов производства и снижении в связи с этим показателя зарплатоемкости

**Разработка инструментов управления численностью на предприятии и выявление резервов для снижения затрат на персонал», а именно:**

- Оценка эффективности процесса управления численностью персонала, уровня организации и нормирования труда на предприятии
- Аудит расходов на персонал. Определение мероприятий по сокращению непроизводительных расходов
- Разработка корпоративной системы нормирования. Определение оптимальной численности персонала предприятия на основе норм и с учетом факторов, на них влияющих
- Оценка действующей системы мотивации. Определение мероприятий по ее совершенствованию
- Формирование итогового отчета
- Обучение линейных руководителей предприятия по итогам проекта