

Международная конференция "HR-измерение"

(11-12 марта 2011 года, Киев)

**Докладчик:**

**Начальник службы  
организации труда и  
зароботной платы  
Смирнова И.Ю.**



**ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
НОРМИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО И  
ОФИСНОГО ПЕРСОНАЛА**

# Что такое нормирование труда?

- Нормирование труда представляет собой процесс установления величины затрат рабочего времени в виде нормы труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях.
- Целью нормирования труда является определение норм труда и оптимальной численности сотрудников Корпорации по каждой должности

# ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

- Норма времени
- Норма обслуживания
- Норма численности

# ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

- Фотография рабочего дня
- Хронометраж

# Пошаговый алгоритм мероприятий для проведения нормирования труда



1. Сбор данных
2. Определение категорий должности и определение нетиповых подразделений

Стандарт проведения нормирования

№п/п	Критерий	Кол-во нетиповых подразделений	Категории должности				
			1	2	3	4	5
	Цикличность		Циклические функции, повторяющиеся ежедневно	Циклические функции, повторяющиеся ежедневно, но в зависимости от видов и объема операций	Циклично-переменные функции	Переменные функции	Различные функции из месяца в месяц*
	Виды аналитики						
1	Анкета согласованная с руководителем		-	-	3	3	3
2	ФРД		3	3	3	3	
3	Хронометраж		3 хронометража по каждой типовой функции	3 по каждому (виды)	в случае необходимости	в случае необходимости	
4	Экспертные данные		-	-	min 2 в случае необходимости	min 2 в случае необходимости	min 2 обязательно
5	Анализ выполнения планов предыдущих периодов		-	-	3 по каждой анкете, за 3 месяца	3 по каждой анкете, за 6 месяцев	3 по каждой анкете, за год
6	Статистические данные эффективности работы		за 2 предыдущих месяца	за 2 предыдущих месяца	3 по каждой анкете, за 3 предыдущих месяца	3 по каждой анкете, за 6 предыдущих месяцев	3 по каждой анкете, за год

# Пошаговый алгоритм мероприятий для проведения нормирования труда



3. Разработка, согласование и утверждение регламентирующего проект документа (календарный план мероприятий с установлением ответственных лиц за предоставление информации, указанием нормируемых должностей и определением наблюдателей)
4. Сбор исходных данных для проведения нормирования (анкеты для нормирования, системы стимулирования, статистические данные эффективности работы должности)
5. Проведение фотографии рабочего дня и/или хронометражных наблюдений
6. Анализ исходных данных, обработка наблюдений
7. Разработка предложений по организации рабочего процесса и предложений по определению численности
8. Согласование и утверждение результатов нормирования
9. Внедрение утвержденных норм
10. Анализ эффективности принятых норм

# Практическое применение нормирования труда

- Для должности – Дизайнер
- Для должности - Бухгалтер

# НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ДИЗАЙНЕРОВ

- На начало проекта нормирования труда дизайнеров их штатная численность составляла – 3 единицы
- **Исходные данные:** 2 фотографии рабочего дня, анкеты нормирования каждого из дизайнеров, данные независимого эксперта

# ПЛАНОВЫЙ ФОНД РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



21 день 8 часов  
1 день 5 часов

Общий фонд рабочего времени	10380 минут	100%
эффективный фонд рабочего времени	9342 минут	90%
подготовительно-заключительные работы	519 минут	5%
личные надобности	519 минут	5%

**Сводная таблица расчета норм времени на выполнение работы дизайнерами Отдела операционного маркетинга и развития**

№ п/п	Функции	Единица измерения объема работы	Норма времени выполнения 1-й функции минут		Среднее количество выполнений данной функции за месяц	Плановый баланс рабочего времени, часов/месяц	
			минут	новый дизайн		Часов	%
1	Планирование текущей деятельности личные надобности	План/счет работы	1 план	20	23	8	4,4%
	Подготовительно-заключительные работы, личные надобности			25	22	9	5,3%
<b>Всего</b>						<b>17</b>	<b>10%</b>
				<i>на основе старых шаблонов</i>	<i>новый дизайн</i>		
2	нормы времени на основные функции дизайнеров	упаковка	1	180	360		
		этикетка	1	180	360		
		логотип	1	360	720		
		плакат	1	120	240		
		рекламный стенд	1	240	480		
		настольный календарь	1	600	1200		
		фирменный бланк	1	60	120		
		карманный календарь	1	60	120		
		квартальный календарь	1	600	1200		
		открытка	1	90	180		
		буклет	1	420	840		
		каталог, дизайн, образцы вер	1	180	360		
		брошюра	1	90	180		
		листовка	1	60	120		
		визитка	1	60	120		
		промоодежда	1	180	360		
		баннер	1	90	180		
		воблер	1	60	120		
		шелфтокер	1	60	120		
		ценник	1	60	120		
		бренд-скотч	1	60	120		
		промо-стойка	1	600	1200		
		стикер	1	60	120		
		наклейка	1	60	120		
		салфетка	1	60	120		
		табличка на двери	1	60	120		
		диплом(грамота)	1	60	120		
		стендовые панели	1	600	1200		
		Верстка газеты для пр.	1	600	1200		
		Верстка газеты ВИП	1	600	1200		
		Дизайн: фото с текстом	1	60	120		
Верстка тренинг	1	600	1200				
Пакет подарочный корпоративный	1	60	120				
Верстка журнала Times	1	600	1200				
Визуализация VIP сегментов (к презентору)	1	60	120				
Флаер	1	60	120				
Печать для СВ	1	60	120				
Поздравительный фото-монтаж	1	60	120				
Фотосессия блуд Джовани	1	60	120				
Стрелки	1	60	120				
<b>Всего</b>				<b>8190</b>	<b>16380</b>	<b>155</b>	<b>90%</b>
<b>Всего</b>						<b>174</b>	<b>100%</b>

# ГРУППЫ РАБОТ по трудоемкости

№ п.п	затраты времени по видам работ, МИН	среднее время по видам работ, мин	Коэффициен т трудоемкост	Коэффициент трудоемкости с учетом нового дизайна
1	60	90	1	2
	90			
	120			
2	180	260	3	
	240			
	360			
3	600	600	6	

# НОРМЫ ВРЕМЕНИ

Специалист	Работы по группам	Старый дизайн			Новый дизайн		
		дизайн	доп.время	итого	дизайн	доп.время	итого
дизайнер	1	90	10 мин	100 мин	180	10 мин	190 мин
	2	260	29 мин	270 мин	520	29 мин	550 мин
	3	600	60 мин	660 мин	1200	60 мин	1260 мин

Специалист	Работы по группам	Старый дизайн			Новый дизайн			Итого
		факт	время	итого	дизайн	время	итого	
дизайнер	1	46	100	4600	17	190	3230	7830
	2	1	290	290	24	550	13200	13490
	3	4	660	2640	5	1260	6300	8940
Итоговое время по всем работам								30260

# ФАКТИЧЕСКАЯ ЗАГРУЖЕННОСТЬ

Специалист	Работы по группам	Старый дизайн	Новый дизайн	необходимое кол-во специалистов, чел	факт	отклонение
дизайнер	1	46	17	2,9	3,0	-0,1
	2	1	24			
	3	4	5			

# НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА бухгалтеров Корпорации



- На начало проекта нормирования труда
  - бухгалтер по прочим фирмам и ЧП УК штатная численность составляет 1 шт.ед.
  - бухгалтер по инвестиционным компаниям УК штатная численность составляет 1 шт.ед.
  - бухгалтер – казначей УК штатная численность составляет 1 шт.ед.
  - бухгалтер БН1 штатная численность составляет 5 шт.ед.
  - бухгалтер БН2 штатная численность составляет 4 шт.ед.
  - бухгалтер БН3 штатная численность составляет 8 шт.ед.
  - бухгалтер БН4 штатная численность составляет 4 шт.ед.
  
- **Исходные данные:** 26 анкет по нормированию, 19 ФРД, проведены дополнительные хронометражи, статистические данные за 3 квартал, привлечение независимого эксперта

# ПЛАНОВЫЙ ФОНД РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



21 день 8 часов  
1 день 5 часов

Общий фонд рабочего времени	10380 минут	100%
эффективный фонд рабочего времени	9342 минут	90%
подготовительно-заключительные работы	519 минут	5%
личные надобности	519 минут	5%

### **Нормы времени на 1 вид документа с 1 строкой м.н.**

Норма времени на 1 Налоговую накладную с 1 строкой в базе 1С	0,18	11
Норма времени на 1 Налоговую накладную ручная работа	1	60
<b>Всего на 1 документ</b>	<b>1,18</b>	<b>71</b>

	мин	сек
Норма времени на 1 Приходную /Расходную накладную с 1 строкой в базе 1С	0,2	11
Норма времени на 1 Приходную/Расходную накладную ручная работа	1	60
<b>Всего на 1 документ</b>	<b>1,19</b>	<b>71</b>

Норма времени на 1 Путевой лист с 1 строкой в базе 1С	0,18	11
Норма времени на 1 Путевой лист на заполнение вручную	1	60
Норма времени на 1 Путевой лист с 1 ручная работа	1	60
<b>Всего на 1 документ</b>	<b>2</b>	<b>131</b>

На основании норм времени на типовые операции и фактическое количество операций рассчитан коэффициент загруженности по каждому специалисту

№ п/п	Диапазон варьирования коэффициента загруженности	Рекомендуемые действия
1	0,3-0,6	распределение функциональных обязанностей, сокращение штатной единицы
2	0,7-0,8	увеличение функциональных обязанностей
3	0,9-1,1	оптимальная загруженность
4	1,2-1,4	распределение функциональных обязанностей
5	свыше 1,4	ввод штатной единицы

# Итоговая загруженность бухгалтеров по БН



<b>ВСЕ БН</b>		<b>Итоговая загруженность по функциям</b>						
№ п/п	Подразделение	Всего: по документам в базе 1С	Загруженность по отчетам в месяц,	Загрузка по другим ф-циям 10% от ЭФРВ, мин.	Загруженность по индивидуальным ф-циям, мин.		Загруженность по копированию документов для проверок в месяц, 10% от ЭФРВ	Итого:
1	БН1	0,5	0,06	0,1	3615	0,4	0,1	1,2
2	БН1	0,2	0,04	0,1	2670	0,3	0,1	0,7
3	БН1	0,4	0,14	0,1	1270	0,1	0,1	0,9
4	БН1	0,8	0,05	0,1		0,0	0,1	1,1
<i>Средняя загруженность по БН1</i>								<i>1,0</i>
6	БН2	0,9	0,01	0,1		0,0	0,1	1,2
7	БН2	0,8	0,15	0,1		0,0	0,1	1,2
8	БН2	0,7	0,15	0,1		0,0	0,1	1,1
9	БН2	0,8	0,03	0,1		0,0	0,1	1,1
<i>Средняя загруженность по БН2</i>								<i>1,1</i>

# Преимущества и недостатки

## Преимущества:

-  Определение количества штатных единиц под должность;
-  Четкий расчет ФОТ;

## Недостатки:

- Высокие временные затраты

# Вывод

Нормирование труда является универсальным инструментом для определения количества штатных единиц в должности

# Спасибо за внимание!!!

## Вопросы?

**Начальник службы организации труда и  
заработной платы**

**Смирнова Ирина Юрьевна**

**E-mail: [fabel@snack.dp.ua](mailto:fabel@snack.dp.ua)**

**Тел: +38 067 522 11 28**