

Е.В. Поворина,

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и кадровой политики Российского государственного социального университета, г. Москва.

E. V. Povorina,

candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Personnel Policy, Russian State Social University, Moscow.

E-mail: pov-elena@mail.ru

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ways to improve the efficiency of the use of working time employees of the company

Аннотация: в статье рассматривается применение фотографии рабочего дня как метода оптимизации использования рабочего времени сотрудниками предприятия. Определены цели проведения фотографии рабочего дня и его этапы. Рассмотрены особенности проведения самофотографирования рабочего дня. Только постоянная работа по выявлению резервов рабочего времени позволит повысить производительность труда работников предприятия, оптимизировать бизнес-процессы, что в конечном итоге приведет к улучшению финансовых результатов деятельности предприятия.

Annotation: *This article examines the use of photos of the day as a method of optimizing the use of working time employees of the company. The aims of the photos of the day and its stages. The features of the working day samofotografirovaniya. Only the constant work to identify reserves of working hours will improve the productivity of employees, streamline business processes that will ultimately lead to improved financial performance of the enterprise.*

Ключевые понятия: фотография рабочего дня, затраты рабочего времени, нормирование труда

Key words: *photo of the day, the cost of working time, regulation of labor*

Один из способов повышения эффективности рабочего процесса - рациональное использование рабочего времени сотрудниками предприятия.

В целях оптимизации численности персонала, их равномерной загрузки в течение рабочего дня, рационального использования рабочего времени необходимо использовать фотографию рабочего дня.

Фотография рабочего дня - это вид наблюдений, с помощью которого фиксируют и анализируют все затраты времени сотрудника или группы сотрудников в течение всего рабочего дня. Метод позволяет выявить потери рабочего времени, установить причины этих потерь и разработать конкретные мероприятия по их устранению. [3]

Фотографию рабочего дня можно применять для понимания структуры рабочего времени и определения количества рационально и нерационально использованного времени как у руководителей и специалистов, так и у рабочих.

Фиксировать затраты рабочего времени должен специально выделенный сотрудник, прошедший необходимую подготовку. На крупных предприятиях замеры рабочего времени осуществляют нормировщик или экономист по труду, а на небольших предприятиях – специалист службы персонала, также в настоящее время услугу по проведению фотографии рабочего дня оказывают консалтинговые компании. Кроме того допускается проведения самофотографии рабочего дня, когда сотрудники сами фиксируют все затраты рабочего времени в течении рабочего дня. Использование метода самофотографии рабочего дня позволяет обеспечить широкое привлечение работников в выявлению и устранению внутрисменных потерь рабочего времени. При проведении самофотографии рабочего дня есть риск сокрытия потерь рабочего времени, особенно простоев в связи с нарушением трудовой дисциплины (позднее начало рабочего дня, личные разговоры в течении рабочего дня, уход на обеденный перерыв раньше положенного времени и т.п.), но тем не менее результаты самофотографирования рабочего дня дают представления о структуре затрат рабочего времени, что в конечном итоге позволяет повысить производительность труда сотрудников.

Целью проведения фотографии рабочего дня являются:

- определение фактических затрат рабочего времени;
- выявление и устранение потерь рабочего времени;
- устранение не рациональных затрат рабочего времени;
- повышение производительности труда работников;
- разработка нормативов;
- оптимизация бизнес-процессов;
- разработка системы мотивации;
- повышение самоорганизации работников предприятия.

Для проведения фотографии рабочего дня необходимо реализовать несколько этапов:

Подготовительный этап:

1. Постановка цели, задач фотографии рабочего дня.
2. Разработка положения по проведению фотографии рабочего дня.
3. Формирование структуры рабочего времени.
4. Определение приоритетов в структуре работ.
5. Выбор эффективных работников, проведение фотографии рабочего дня данных работников, оценки.
6. Разработка нормативов.
7. Разработка оценочных листов для проведения фотографии рабочего дня.
8. Подбор и подготовка оценщиков, инструктаж.
9. Разработка графика проведения фотографии рабочего дня.

Диагностический этап.

1. Проведение фотографии рабочего дня.

2. Заполнение оценочных листов.

Этап разработки решений.

1. Обработка результатов.

2. Выявление причин невыполнения норм, потерь рабочего времени.

3. Разработка альтернативных вариантов совершенствования организации труда.

4. Выбор наиболее эффективного варианта.

Этап оценки результатов.

1. Оценка производительности труда после внедрения новой системы организации труда, внесение коррективов.

Особое внимание следует обратить на формирование структуры рабочего времени. Так, если для менеджеров по продажам к стандартным пунктам следует добавить пункты «работа с клиентами», «ведение переговоров» и т.п., то для менеджера по персоналу – «подбор персонала», «обучение» и т.п.

Проведение самофотографирования рабочего дня имеет свои особенности:

Подготовительный этап.

Сотрудник службы персонала должен обязательно проводить инструктаж с работником, который будет проводить самофотографирование рабочего дня. Работнику необходимо объяснить цели и методы проведения самофотографии рабочего дня, объяснить технологию заполнения бланка. Самофотографирование рабочего дня самим сотрудником проводится как правило в течении нескольких дней или недель, что позволяет получить более объективную картину затрат рабочего времени. [1]

Диагностический этап. Сотрудник ежедневно заполняет бланк, фиксируя все свои затраты времени. Специалист службы персонала должен периодически проверять, как идет заполнение бланка. Это позволит дисциплинировать сотрудника и исключить случаи, когда работник только в конце рабочего дня начинает заполнять бланк, при этом достоверность информации резко снижается.

При регулярном проведении фотографий рабочего времени на предприятии следует автоматизировать процесс обработки результатов.

После обработки результатов и выявления причин невыполнения норм, потерь рабочего времени принимаются различные меры, такие, как например: [1]

- Обучение сотрудника технологии работы, если на стандартную процедуру он тратит больше времени, чем необходимо.

- Обучение навыкам тайм-менеджмента.

- Изменение технологии работы.

- Перераспределение обязанностей.

- Наем ассистента, если руководитель занимается работой ниже своей квалификации.

- Изменение численности структурного подразделения.

- Устранение нерациональных затрат рабочего времени.
- Автоматизация процесса.

Кадровой службе необходимо формировать банк результатов фотографий рабочего дня с целью формирования данных о том, сколько процентов рабочего времени должно уходить на выполнение тех или иных должностных функций.

Рассмотрим пример оптимизации численности сотрудников сервисного отдела предприятия бытовой техники и электроники с помощью оценки эффективности использования их рабочего времени.

Организационная структура управления сервисным отделом представлена на рис. 1.

В рамках реализации поставленной задачи были выделены следующие основные этапы:

1. Определение общей структуры затрат времени на протяжении рабочего дня.
2. Выявление характера простоев и перерывов в работе.
3. Организация мероприятий по оптимизации трудового процесса сотрудников сервисного отдела и оптимизация их численности.
4. Реорганизация сервисного отдела.



Рисунок 1 – Организационная структура управления сервисным отделом

После предварительного анализа ситуации в качестве основного инструмента выявления общей структуры временных затрат предлагается использовать фотографию рабочего дня (метод непосредственных замеров). Один из главных результатов ее применения - определение резервов повышения производительности труда и оптимизация торгово-технологических процессов. Данные измерений позволяют предельно уплотнить производственный цикл и рабочий день сотрудников сервисного отдела.

Для составления рекомендаций по оптимизации рабочего процесса необходимы дополнительные исследования содержания труда персонала, а также анализ используемых способов и приемов выполнения задач.

На первом этапе требовалось собрать и проанализировать сведения о последовательности выполнения отдельных операций и фактических затратах времени за рабочий день и за весь период наблюдения.

Наблюдение за сотрудниками сервисного отдела проводилось следующим образом: в течение рабочего дня на каждого из сотрудников сервисного отдела заполнялся наблюдательный лист (табл. 1), включающий описание продолжительности этапов трудового процесса и их последовательности. Процесс наблюдения начинался с момента, когда сотрудники приступали к работе. В случае его опоздания делалась соответствующая отметка в наблюдательном листе. Если он продолжал трудиться после окончания рабочего дня, наблюдение проводилось до его полного завершения.

В таблицах 1 – 3 представлены сводные результаты одноименных затрат рабочего времени сотрудников секторов сервисного отдела.

Таблица 1 – Сводка одноименных затрат рабочего времени сотрудников сектора «ИНФО»

Наименование затрат	Доля в рабочем дне, %	Индекс
Подготовительно-заключительная работа	5	ПЗР
Оперативная работа	42	ОР
Обслуживание рабочего места	2	ОРМ
Отдых и личные надобности	3	ОЛН
Простои по организационно-техническим причинам	3	ПОТП
Простои в связи с нарушением трудовой дисциплины	3	ПНТД
Простои в связи с отсутствием клиентов	42	ПОК
Итого	100	

По данным наблюдений оперативная работа занимает только 42% от сменного рабочего времени сотрудников сектора «ИНФО». Большую долю от сменного рабочего времени сотрудников составляют простои в связи с отсутствием клиентов – 42%.

Таблица 2 – Сводка одноименных затрат рабочего времени сектора «Качество»

Наименование затрат	Доля в рабочем дне, %	Индекс
Подготовительно-заключительная работа	4	ПЗР
Оперативная работа	42	ОР

Обслуживание рабочего места	2	ОРМ
Отдых и личные надобности	3	ОЛН
Простои по организационно-техническим причинам	4	ПОТП
Простои в связи с нарушением трудовой дисциплины	5	ПНТД
Простои в связи с отсутствием клиентов	40	ПОК
Итого	100	

По данным наблюдений оперативная работа занимает только 42% от сменного рабочего времени сотрудников сектора «Качество». Большую долю от сменного рабочего времени сотрудников составляют простои в связи с отсутствием клиентов – 40%.

Таблица 3 – Сводка одноименных затрат рабочего времени сектора «Сервис»

Наименование затрат	Доля в рабочем дне, %	Индекс
Подготовительно-заключительная работа	4	ПЗР
Оперативная работа	58	ОР
Обслуживание рабочего места	2	ОРМ
Отдых и личные надобности	3	ОЛН
Простои по организационно-техническим причинам	4	ПОТП
Простои в связи с нарушением трудовой дисциплины	3	ПНТД
Простои в связи с отсутствием клиентов	26	ПОК
Итого	100	

По данным наблюдений оперативная работа занимает только 58% от сменного рабочего времени сотрудников сектора «Сервис». Большую долю от сменного рабочего времени сотрудников составляют простои в связи с отсутствием клиентов – 26%.

Обработка результатов началась с вычисления продолжительности каждого трудового цикла. Дальнейшая обработка заключалась в объединении продолжительности отдельных элементов деятельности в соответствии с представленной классификацией затрат времени. После всех подсчетов определялся удельный вес каждой категории в процентах от общего времени наблюдений путем составления сводок одноименных затрат и баланса рабочего времени, который отражал усредненные временные затраты.

По результатам наблюдения было проведено с сотрудниками сервисного отдела интервью. На нем сотрудникам задавались уточняющие вопросы о характере выполняемых действий, об основных препятствиях и сложностях,

возникающих в работе, а также предлагали самостоятельно оценить ее успешность.

Анализ результатов наблюдений проводится с целью установления необходимости и степени рациональности выполнения отдельных элементов работы, трудовых процессов и пр.

Определим коэффициент использования рабочего времени по секторам сервисного отдела.

$$\text{Кисп.} = \frac{\text{ПЗР} + \text{ОР} + \text{ОРМ} + \text{ОЛН}}{\text{Тсм}} \quad (1)$$

где Тсм – сменный фонд рабочего времени, мин.

Кисп. по сектору «ИНФО» составил 0,52.

Кисп. по сектору «Качество» составил 0,52.

Кисп. по сектору «Сервис» составил 0,67.

В целях оптимизации рабочего дня сотрудников сервисного отдела предлагается комплекс мероприятий, включающий:

- обучение сотрудников сервисного отдела навыкам тайм-менеджмента и регуляции функционального состояния;
- обучение всем функциям сервисного отдела;
- сокращение штата сотрудников сервисного отдела на три человека.

Обучение сотрудников сервисного отдела выполнению всех функций отдела позволит сократить простои в связи с отсутствием клиентов, что позволит сократить численность отдела на три человека.

На основании проведенного анализа предлагается провести реорганизацию сервисного отдела.

Усовершенствованная организационная структура управления сервисным отделом представлена на рис. 2.

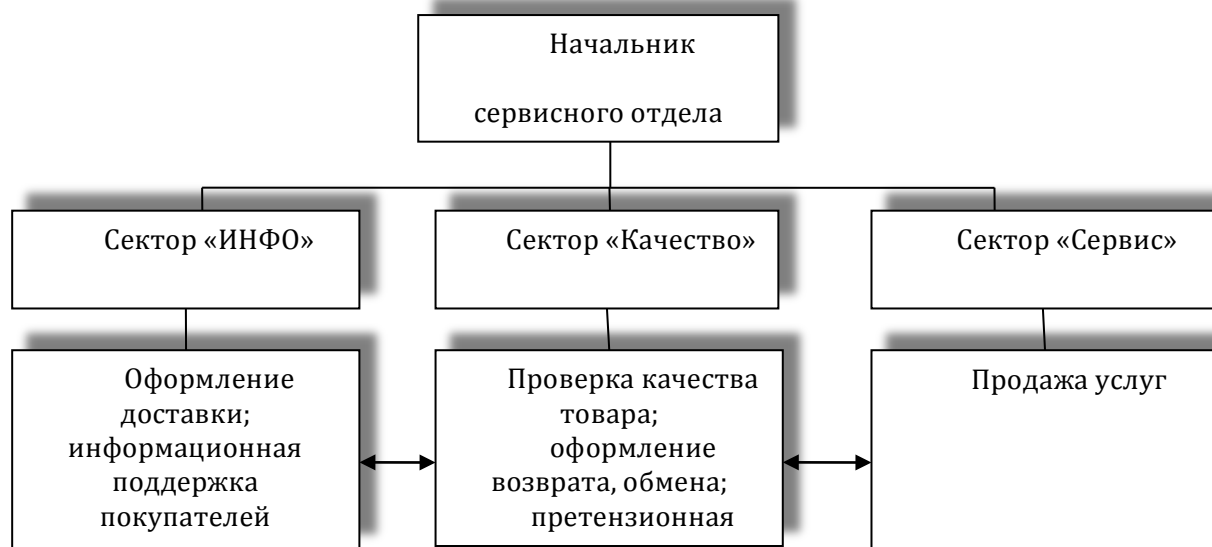


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная организационная структура управления сервисным отделом

Предложенное мероприятие позволит повысить эффективность управления сотрудниками сервисного отдела, а также сократить затраты на заработную плату.

Литература

1. Курбанова А. Делу - время: фотография рабочего дня // Справочник по управлению персоналом. №9, 2008. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/delu-vremya-fotografiya-rabochego-dnya> (дата обращения 15.04.2016)
2. Ларионова, А.А. Научно-теоретические аспекты совершенствования кадрового менеджмента на предприятиях сферы услуг./ А.А. Ларионова, Е.В. Поворина, М.В. Виноградова и др. – М.: РГУТиС, 2013.
3. Сидоркина С. Фотография рабочего времени: сделай сам. // Справочник по управлению персоналом. № 10, 2012. URL: <http://hr-portal.ru/article/fotografiya-rabochego-vremeni-sdelay-sam> (дата обращения 14.04.2016)
4. Сидоркина С. Нормирование труда: метод моментных наблюдений // Справочник по управлению персоналом. № 11, 2012. URL: <http://hr-portal.ru/article/metod-momentnyh-nablyudeniya-v-normirovanii-truda> (дата обращения 14.04.2016)
5. Уржа О.А., Медведева Н.В. Система оценки качества деятельности преподавателей высшей школы. Социальная политика и социология. 2010. №5(59). С.62-71.