

УДК 528

ФОТОГРАФИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ – ИНСТРУМЕНТ ТЕКУЩЕЙ ОЦЕНКИ СОТРУДНИКА

PHOTO OF WORKING TIME – THE CURRENT TECHNOLOGY EMPLOYEE ASSESSMENT

Леженкина Татьяна Ивановна

кандидат психологических наук,
доцент кафедры управления
человеческими ресурсами.

Московский финансово-промышленный
университет СИНЕРГИЯ

Тел.: 8(916) 965-33-26; 8(926) 362-52-77
set@id-yug.com

Lezhenkina Tatiana Ivanovna

Ph. D.,
Associate Professor of psychology,
Moscow University of Industry
and Finance SINERGIYA

Ph.: 8(916) 965-33-26; 8(926) 362-52-77
set@id-yug.com

Аннотация. Данная статья посвящена изучению конкретного инструмента для анализа и оценки трудовых процессов и затрат рабочего времени сотрудников производственных и обслуживающих организаций любых отраслей.

Ключевые слова: наблюдение, анализ затрат времени, рабочий день, баланс рабочего времени и времени отдыха.

Annotation. This article provides an overview the study of a specific tool for the analysis and evaluation of work processes and staff time manufacturing and service organizations in all industries.

Keywords: observation, analysis of time-consuming job, balance time.

Фотография рабочего времени (ФРВ) – это вид наблюдений, при помощи которого для одного или группы работников изучают и анализируют затраты времени, связанные с выполнением того или иного процесса на протяжении всего рабочего дня (смены) или его части, независимо от того, на что затрачено это время. ФРВ используют для текущей оценки работы сотрудника. ФРВ не раскрывает технологию и методы осуществления процесса, а лишь фиксирует его протекание. Однако при наблюдении за работником можно выявить приемы труда, которые он применяет в течение рабочего дня, рациональность распределения трудового времени. Конкретными показателями эффективного использования рабочего времени являются: *фактический коэффициент использования рабочего времени; фактический коэффициент загрузки; коэффициент, связанный с нарушением трудовой дисциплины; нормальный баланс рабочего времени; максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех затрат и потерь.*

Рассмотрим пример: ФРВ менеджера по продажам коммерческой фирмы (табл. 1).

Таблица 1 – ФРВ менеджера по продажам коммерческой фирмы Арго

Дата наблюдения: 2 марта 2014 г.

Начало наблюдения: 8 ч. 30 мин.

Конец наблюдения: 17 ч. 30 мин.

Работа: обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж

Условия работы: нормальные

Менеджер по продажам: Иванов А.А.

Возраст: 28 лет.

Стаж работы: 4 года

Стаж по данной работе: 2 года.

Отношение к труду: добросовестное

Наблюдатель Петрова С.А.

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время в часах и минутах	Продолжительность (мин)	Индекс
1	2	3	4	5
1.	Приход на рабочее место	8.35	5	НТД
2.	Подготовка рабочего места	8.40	5	ПЗ
3.	Обслуживание клиента	9.00	20	ОП

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
4.	Получение и ознакомление с электронной почтой	9.30	30	ОП
5.	Получение из бухгалтерии списка оплаченных счетов, ознакомление с ним	9.45	15	ПЗ
6.	Проверка наличия оплаченных товаров на складе	10.05	20	ОП
7.	Обслуживание клиента	10.15	10	ОП
8.	Уход по личным надобностям	10.20	5	ОЛН
9.	Составление заказа поставщикам	10.45	25	ОП
10.	Обслуживание клиентов	12.00	75	ОП
11.	Обсуждение заказа с поставщиками по телефону	12.05	5	ОП
12.	Обслуживание клиентов	13.30	85	ОП
13.	Обед	14.30	60	ОЛН
14.	Обслуживание клиентов	16.30	120	ОП
15.	Уход по личным надобностям	16.35	5	ОЛН
16.	Отдых	16.40	5	ОЛН
17.	Разговор с сослуживцем на личную тему	16.57	17	НТД
18.	Обслуживание клиентов	17.15	18	ОП
19.	Составление плана на следующий день	17.25	10	ОП
20.	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17.28	3	ПЗ
21.	Уход с работы	17.30	2	ПЗ
Итого			540	

Обозначение индексов:

ПЗ – подготовительно-заключительная работа

ОП – основная работа (оперативная)

ОЛН – отдых и личные надобности

НТД – нарушение трудовой дисциплины

ОРМ – обслуживания рабочего места

ПН – перерывы, вызванные технологией и организацией производства

ПОН – перерывы из-за отсутствия нагрузки (непредвиденные потери времени)

$T_{см}$ – суммарная продолжительность рабочего дня (в нашей фотографии равна 540 мин.). $T_{см}$ следует рассчитывать, как разницу между концом работы и ее началом (в мин), а также как сумму всех результатов четвертой графы табл. 1.

В представленной фотографии рабочего времени менеджера по продажам коммерческой фирмы Арго обобщены следующие временные интервалы:

$T_{пз}$ – время на подготовительно-заключительные работы

$T_{оп}$ – время на выполнение основной работы (оперативное)

$T_{олн}$ – время на отдых и личные надобности работника

$T_{нтд}$ – время нарушение трудовой дисциплины

Проведем сопоставление фактического баланса рабочего времени с нормативными позволяет выявить отклонение фактических затрат от нормативных. Величины нормированных затрат рабочего времени (в мин. и %) и по всем категориям затрат времени образуют так называемый нормальный (или рациональный) баланс рабочего дня. Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени предложено в таблице 2.

Проведем расчет затрат времени в соответствии с графами 4 и 5 ФРВ:

$$T_{пз} = 5 + 15 + 3 + 2 = 25 \text{ мин.}$$

$$T_{оп} = 20 + 30 + 20 + 10 + 25 + 75 + 5 + 85 + 120 + 18 + 10 = 418 \text{ мин.}$$

$$T_{олн} = 5 + 60 + 5 + 5 = 75 \text{ мин.}$$

$$T_{нтд} = 5 + 17 = 22 \text{ мин.}$$

Таблица 2 – Сопоставление данных нормального и фактического баланса рабочего времени и времени отдыха

Наименование затрат	Продолжительность, мин.		Отклонения, мин.	
	Факт.	Норматив.	Недостаток	Излишек
$T_{ПЗ}$	25	20	5	–
$T_{ОРМ}$	–	–	–	–
$T_{ОП}$	418	440	-22	–
$T_{ОЛН}$	75	60 + 20	5	–
$T_{НТД}$	22	–	-22	–
Всего	540	540	–	–

Сумма всех полученных результатов затрат времени должна быть равна суммарной продолжительности рабочего дня $T_{СМ}$.

Проанализируем, насколько эффективно используется рабочее время. Для этого используем формулу **фактического коэффициента использования рабочего времени** $K_{ИСП}$:

$$K_{ИСП} = \frac{T_{ПЗ} + T_{ОП} + T_{ОЛН} + T_{ОРМ} + T_{ПН}}{T_{СМ}} 100 (\%), \quad (1)$$

$$K_{ИСП} = \frac{25 + 418 + 75}{540} 100 = 96 (\%).$$

Следовательно, рабочее время данным исполнителем используется на 96 %.

Рассмотрим **фактический коэффициент загрузки** данного работника $K_З$, который определим по формуле:

$$K_З = \frac{T_{ПЗ} + T_{ОП}}{T_{СМ}} 100 (\%), \quad (2)$$

$$K_З = \frac{25 + 418}{540} 100 = 82 (\%).$$

Фактический коэффициент загрузки равен 82 %.

Коэффициент, связанный с нарушением трудовой дисциплины $K_{НТД}$:

$$K_{НТД} = \frac{T_{НТД}}{T_{СМ}} 100 (\%), \quad (3)$$

$$K_{НТД} = \frac{22}{540} 100 = 4 (\%).$$

Нормальный баланс рабочего времени $T_{ОПН}$:

$$T_{ОПН} = \frac{T_{СМ} - T_{НПЗ}}{1 + \frac{H_{ОБС} + H_{ОЛН}}{100}}, \quad (4)$$

где $H_{ОБС}$ и $H_{ОЛН}$ – соответственно, нормативы времени на обслуживание рабочего места и времени на отдых и личные надобности в процентах от оперативного времени; для нормальных условий труда следует принимать значения: $H_{ОБС} = 6 \%$; $H_{ОЛН} = 5 \%$; $T_{НПЗ}$ – нормативное значение времени на подготовительно-заключительные работы (не более 20 мин).

Менеджер по продажам не проводит обслуживание своего рабочего места, поэтому в формуле 4 – $H_{ОБС} = 0 \%$; $H_{ОЛН} = 5 \%$; назначаем норматив $T_{НПЗ} = 20$ мин.

$$T_{ОПН} = \frac{540 - 20}{1 + \frac{0 + 5}{100}} = 495,24 \text{ (мин)}.$$

Максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех затрат и потерь $\Pi_{\text{пт}}$:

$$\Pi_{\text{пт}} = \frac{T_{\text{опн}} - T_{\text{оп}}}{T_{\text{оп}}} 100, (\%), \quad (5)$$

$$\Pi_{\text{пт}} = \frac{495,24 - 418}{418} 100 = 18,48 (\%)$$

Вывод

Возможное повышение производительности труда за счет устранения:

- организационно-технических неполадок;
- потерь, зависящих от работника;
- за счет устранения непроизводительной работы и всех потерь рабочего времени. Следовательно, за счет улучшения дисциплины производительность труда повысится на 18,48 %.

Литература:

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник. – М. : Московский финансово-промышленный университет Синергия, 2012. – 656 с. (Университетская серия).
2. Леженкина Т.И. Научная организация труда персонала : учебник. – М. : Московский финансово-промышленный университет Синергия, 2013 – 352 с. (Университетская серия).

References:

1. Alaverdov A.R. Human Resource Management Organization : textbook. – M. : Moscow University of Industry and Finance SINERGIYA, 2012. – 656 p.
2. Lezhenkina T.I. Scientific organization of labor personnel : textbook. – M. : Moscow University of Industry and Finance SINERGIYA, 2013. – 352 p.