

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

## Управление планированием и эффективностью использования рабочего времени в организации

Научный руководитель – Емельянович Анжелика Александровна

*Лау Иван Владимирович*

*Студент (магистр)*

Новосибирский государственный технический университет, Факультет бизнеса,  
Новосибирск, Россия

*E-mail: ivan\_lau@mail.ru*

*Постановка и актуальность проблемы.* Эффективное управление организацией подразумевает оценку результативности минимум по двум критериям. Во-первых, это экономические факторы, такие как прибыльность и конкурентоспособность; 2) управление персоналом. Существует множество подходов к формированию показателей эффективности управления, инструментов для ее повышения, что рассмотрено, например, в работах М. В. Екатеринина [1], И. А. Краденых и В. С. Литвинцева [2], Я. Н. Лозовской и М. В. Михайловой [3], В. Н. Попова и др. [4], Н. А. Ушаковой и О.Л. Перерва [5].

Под эффективностью, согласно стандартам системы качества ISO 9000, понимается соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Эффективность представляет собой один из показателей результативности. В качестве показателя эффективности управления трудовыми ресурсами может быть рассмотрен показатель эффективности использования рабочего времени в организации. Несмотря на все увеличивающуюся технологичность бизнеса, наиболее точными и простыми инструментами для оценки эффективности использования рабочего времени остаются хронометраж и фотография рабочего дня (далее - ФРД). Кроме собственно контроля за использованием рабочего времени сотрудников, такой инструмент как ФРД позволяет выявить проблемы в организации процессов на предприятиях. Автор по заявке собственников бизнеса принял участие в двух проектах по проведению ФРД в организациях различной отраслевой направленности и масштабов бизнеса.

*Описание результатов исследования*

### **Первый проект**

Инициатором выступил руководитель бизнеса - региональной саморегулируемой организации (СРО) строителей, в составе которой на момент аудита было зарегистрировано 486 членов. Поводом для начала проекта стали результаты работы отдела проверок и контроля: при регламентируемой законодательством периодичности проверок членов СРО (один раз в два года) за отчетный календарный год было проверено всего 68 организаций-членов СРО. Этот отдел стал объектом наблюдения.

Целью проекта являлось выявление проблемных вопросов в деятельности отдела проверок и контроля как основной бизнес-единицы с последующей разработкой рекомендаций по их устранению. В соответствии с поставленной целью в ходе проекта решались следующие задачи:

- 1) анализ должностных инструкций сотрудников, вовлеченных в процесс проверки, и внутренних документов организации, регламентирующих проведение проверок (основная деятельность объекта наблюдения);
- 2) определение потерь рабочего времени и рекомендации по их устранению в дальнейшем.

Применяемые в ходе проекта инструменты и методы исследования: фотография рабочего дня (индивидуальная), метод опроса (интервьюирование), метод группового наблюдения, когда объектом становится группа сотрудников, структурное подразделение. Был применен индивидуальный вид ФРД. Общая продолжительность наблюдения - 10 дней.

Итоговым по первому проекту может стать вывод о слабом контроле над сотрудниками отдела как с точки зрения формализованных критериев (описание во внутренних документах), так и при фактической реализации процесса. Имеет место конфликт интересов между руководителями верхнего и среднего звена, возникают вопросы к обоснованности действующей организационной структуры СРО. При зафиксированном в должностных инструкциях перечне обязанностей нет необходимости в должности начальника отдела - его функционал соответствует должности главного или ведущего специалиста отдела, т. к. отсутствуют прописанные обязательные функции управления (руководства): планирование и контроль.

Перепланирование организационной структуры и упор на повышении значения функции контроля в осуществлении деятельности отдела позволит обеспечить плановый характер проверок, их регулярность и повышение качества, повысить интенсивность труда специалистов отдела. Необходима разработка нормативной документации (положение об отделе, формализация процессов инициации и осуществления проверок в соответствии с действующим законодательством). Так как значительная часть процессов связана с подготовкой отчетов и работой на ПК, рекомендуется внедрить программный продукт для анализа продуктивного времени работы специалистов на компьютере.

### **Второй проект**

Проект продолжается в настоящее время (проводится в разрезе структурных подразделений). Инициатор - руководство крупного производственного предприятия г. Новосибирск, занимающего лидирующие позиции по продажам замороженных полуфабрикатов на рынках от Урала до Дальнего Востока. Проект направлен на выявление потерь рабочего времени и причин снижения производительности труда с привлечением внешнего аудита. Основным инструментом была выбрана фотография рабочего времени. Объектом наблюдения первого этапа аудита является процесс организации работы холодильно-логистического терминала (ХЛТ).

Проект направлен на выявление потерь рабочего времени и причин снижения производительности труда. Основным инструментом была выбрана фотография рабочего времени.

Несмотря на то, что сфера и масштаб организации существенно отличается от характеристик первой, первопричинами больших потерь рабочего времени являются те же факторы: отсутствие нормативных документов, низкий уровень осуществления управленческих функций планирования и контроля и координации. Имеет место непоточная организация производственного процесса. Сотрудники выполняют возложенный на них функционал, но в виду того, что функции управления представлены слабо, осуществление процесса носит стихийный характер, исходя из текущей оперативной обстановки. Перепланирование организационной структуры не требуется, но возможен пересмотр функционала сотрудников на отдельных должностях и необходим поиск оптимального решения по перепланированию процесса в целом и взаимоувязке его с другими функциональными подразделениями, чему и может способствовать внедрение элементов бережливого производства

*Направления для дальнейшей научно-исследовательской работы.* В качестве первоочередных причин низкой производительности труда, т.е. показателя, который может выступать основным критерием эффективности управления, можно считать допускаемые потери рабочего времени сотрудников. Причиной таких потерь в является низкий уровень исполнения непосредственными руководителями ключевых функций управления: плани-

рования и контроля, в противном случае выявленные в результате внешнего аудита потери не могли допускаться длительное время, их ликвидация стала бы одной из задач руководителей подразделений

### Источники и литература

- 1) 1. Екатеринин М. В. Повышение производительности труда на основе международных стандартов // Методы менеджмента качества. 2018. № 12. С. 1.
- 2) 2. Краденых И. А., Литвинцев В. С. Роль менеджмента в экономической деятельности золотодобывающих предприятий // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2018. № 10. С. 200–206. DOI: 10.25018/0236-1493-2018-10-0-200-206
- 3) 3. Лозовская Я. Н., Михайлов М. В. Современные концепции управления производством: достоинства и недостатки // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2018. № 3. С. 159–167. DOI: 10.25018/0236-1493-2018-3-0-159-167
- 4) 4. Попов В. Н., Грибин Ю. Г., Гаркавенко А. Н., Рожков А. А., Мельникова А. С. Повышение производительности, качества и эффективности труда – основа экономичности и конкурентоспособности угледобывающих предприятий // Уголь. 2018. № 10. С. 60–65. DOI: 10.18796/0041-5790-2018-10-60-65
- 5) 5. Ушакова Н. А., Перерва О. Л. Современные методы повышения эффективности стратегических систем управления промышленным предприятиями в условиях неопределённости // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2. С. 807–814