DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

оригинальная статья
УДК 331.103.3

Оценка эффективности использования рабочего времени на основе внешнего аудита

Анжелика А. Емельянович [a, @]; Иван В. Лау [a]; Матвей Е. Власов [a]
[a] Новосибирский государственный технический университет, 630073, Россия, г. Новосибирск, пр-т К. Маркса, 20
[@] kristimof@yandex.ru

Поступила в редакцию 22.11.2019. Принята к печати 15.12.2019.

Аннотация: Все актуальные тенденции и методики управления, которые активно обсуждаются, анализируются и внедряются в бизнес-среде, так или иначе направлены на повышение эффективности управления бизнесом, а значит в первую очередь – персоналом организации. Традиционно основными показателями оценки эффективности работы персонала являются показатели производительности труда. Россия занимает 36 место в рейтинге стран по производительности. Такой скоромный показатель места в рейтинге обусловлен множеством факторов, в состав которых можно включить и слабые управленческие функции при организации труда персонала. Имеются в виду именно классические функции управления, которые описываются во всех учебниках менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль и координация. Подтверждением этого являются результаты наблюдения не за управленцами, а за рядовыми сотрудниками при возникновении у самих менеджеров вопросов, связанных с низкой производительностью труда. Несмотря на ускоренную цифровизацию всех отраслей экономики, для формирования представления об организации труда сотрудников, анализа причин низких показателей производительности и выявления потерь рабочего времени фотография рабочего дня остается объективным и достоверным инструментом. Целью настоящей работы является применение и анализ результатов фотографии рабочего дня в двух организациях. Объектами наблюдения являлись саморегулируемая организация в сфере строительства и крупная производственная компания в сфере производства продуктов питания. Объектом исследования является рабочее время сотрудников. Предмет исследования – организация рабочего времени. В качестве метода исследования была использована фотография рабочего дня, которая выполнялась в ходе проведения внешнего аудита рабочего времени в компаниях. В статье представлены результаты двух проектов, реализованных в разных по масштабам и отраслевой принадлежности организациях, для выявления потерь рабочего времени, что, по мнению заказчиков аудита – работодателей, является причиной низкой производительности труда. Результаты, полученные при подведении итогов, представляют интерес, прежде всего, в том отношении, что основной причиной потерь, независимо от размеров бизнеса, является низкий уровень менеджмента, а именно осуществление двух из четырех основных его функций: планирование и контроль.

Ключевые слова: организация труда, потери рабочего времени, производительность труда, результативность труда, управление персоналом, фотография рабочего дня, эффективность труда

Для цитирования: Емельянович А. А., Лау И. В., Власов М. Е. Оценка эффективности использования рабочего времени на основе внешнего аудита // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 4. С. 387–397. DOI: https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

Введение

Эффективное управление хозяйствующим субъектом включает в себя две основные функции: 1) обеспечение прибыльности и конкурентоспособности; 2) управление персоналом. Единого подхода, утвержденной методики и системы критериев оценки эффективности управления персоналом нет. Существуют различные подходы к их выбору, данную тематику рассматривали в своих работах М. В. Екатеринин [1], И. А. Краденых и В. С. Литвинцев [2], Я. Н. Лозовская и М. В. Михайлов [3], В. Н. Попов и др. [4], Н. А. Ушакова и О. Л. Перерва [5], О. А. Борис и др. [6], А. Череп и др. [7], О. А. Сергиенко и др. [8], В. В. Моисеев [9] и др.

Проблемы оценки эффективности управления персоналом и эффективности самого персонала актуальны и при внедрении таких популярных на сегодняшний день инструментов повышения эффективности бизнеса в целом, как бережливое производство, что отражено в трудах В. В. Моисеева и др. [10], А. О. одуновой 11], Т. С. Степченко [12] и др.

Под эффективностью (лат. *effectivus*), согласно стандартам системы качества ISO 9000, понимается соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Эффективность использования трудовых ресурсов может быть описана показателями, характеризующими производительность труда.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

Россия занимает 36 место в рейтинге стран по производительности труда[1]. По данным Организации экономического сотрудничества и развития производительность труда в России в 2017 г. составила $26,5 в час. Этот показатель отражает объем ВВП, вырабатываемый каждым трудящимся россиянином за один час работы (в текущих ценах). В сравнении с предыдущим годом производительность в России выросла на 7 % и вернулась на уровень 2014 г. В 2015 и 2016 годах этот показатель составлял $24,7.

Причин такого низкого показателя несколько:

1) изношенность основных фондов (до 50 %), т. е. техническая и технологическая отсталость;
2) неэффективная организация труда, организация процессов на предприятиях, что приводит к большим потерям рабочего времени.

Управление эффективностью деятельности по управлению персоналом требует постоянного контроля, для чего необходимы методики его осуществления и индикативные критерии. Проведение диагностики эффективности требуется в ситуации, когда необходимо разработать дальнейшую стратегию управления персоналом, определить наиболее острые проблемы, разработать план мероприятий для их решения. Ситуации, когда целесообразна диагностика:

1) необходимость повышения показателей бизнеса;
2) в период реализации мер антикризисного управления;
3) при подготовке к слиянию компаний;
4) при структурной перестройке бизнеса.

При возникновении у руководства предприятия сомнений в эффективности организации труда и недовольства низкой производительностью сотрудников обращаются к различным инструментам оценки, включая независимый организационно-кадровый аудит с привлечением независимых экспертов. Проводится как сплошной аудит, охватывающий все функциональные структуры и процессы предприятия, так и выборочный, когда ставится задача оценки результативности деятельности только одного структурного подразделения организации.

При сильном менеджменте на местах возникновение таких проблем с организацией рабочего времени сотрудников длительное время невозможно, т. к. эффективность руководителя в первую очередь оценивается результатами деятельности подразделения, находящегося под его управлением. При возникновении у собственника бизнеса сомнений в достаточной результативности одного из подразделений компании или эффективности нескольких подразделений, участвующих в основном производственном процессе, целесообразно привлечение внешних экспертов для объективной оценки ситуации.

Потери рабочего времени среди персонала, по оценкам различных экспертов, составляют от 10 до 50 % рабочего времени. Такие показатели позволяют говорить о скрытых внутренних резервах организаций и предприятий для повышения производительности труда и снижения издержек даже без дополнительных расходов на техническое перевооружение или перестройку основных процессов.

Методы и материалы

Несмотря на цифровизацию многих процессов и новые технологии в сфере управления персоналом, одним из традиционных и эффективных методов диагностики эффективности использования рабочего времени является фотография рабочего дня (ФРД). С помощью ФРД можно отследить как затраты рабочего времени сотрудников на выполнение функциональных обязанностей, так и его потери, связанные с личными интересами. Выводы по итогам ФРД позволяют на производстве и в сфере услуг контролировать обоснованность норм времени на выполнение операций, в целом по итогам анализа потерь сделать выводы о необходимости сокращения / увеличения штата организации с целью повышения производительности труда и сокращения затрат либо по причине снижения затрат на оплату труда, либо снижения брака (если сотрудников не хватает и усиленная нагрузка приводит к браку).

Фотография представляет собой документ, фиксирующий выполнение сотрудником его функциональных обязанностей и отличающийся от хронометража, который используется самим сотрудником, большей объективностью, особенно если осуществляется внешним аудитором (не сотрудником организации), т. к. исключает фактор субъективности из-за влияния личных отношений, складывающихся в коллективе. Кроме того, отличительной чертой проведения ФРД является ее инициирование «сверху», т. е. санкционируется руководством. Все полученные данные фиксируются письменно – вписываются в бланк, форма которого либо выбирается произвольно проверяющим, либо утверждается внутренним распоряжением руководством организации.

Фотография рабочего времени необходима для достижения следующих целей:

1) обоснование новой организационной структуры и штата работников,
2) создание или пересмотр должностных инструкций;
3) разработка и обоснование планов работы;
4) установление индивидуального плана на каждого сотрудника;
5) обоснование и разработка KPI;
6) определение структуры рабочего времени;
7) обнаружение потерь рабочего времени и выявления их причин;
8) выявление причин нарушения установленных сроков работ и плановых показателей;
9) проведение реорганизации процессов на предприятии.

[1] Россия отстала в 3,8 раза от Ирландии по производительности труда // РБК. 05.02.2019. Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5872889a794725eb8d815e/ (дата обращения: 01.11.2019).

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

К плюсам метода можно отнести:

1) ФРД позволяет решить много задач, связанных с повышением эффективности работы как предприятия, так и каждого отдельного сотрудника;
2) не требует больших финансовых затрат;
3) подходит для сотрудников, занятых как физическим, так и интеллектуальным трудом.

Результаты

Описаны два проекта по аудиту рабочего времени в компаниях, реализованные в период с ноября 2018 г. по август 2019 г., основным инструментом которых стала ФРД.

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. Продолжительность наблюдения: с 06.11.2018 по 30.11.2018.

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: ФРД (индивидуальная), метод опроса (интервьюирование), метод группового наблюдения, когда объектом становится группа сотрудников, структурное подразделение.

Были определены следующие этапы проекта:

I. Анализ обеспеченности процесса проверок и функционального подразделения нормативными документами, регулирующими деятельность (положение об отделе; должностные инструкции сотрудников), их содержания и соотнесение с фактическим функционалом.

II. Выборочное (ограниченное по времени – не более 6 часов в день) составление ФРД сотрудников отдела.

III. Выезд на место проведения проверки с сотрудниками, анализ соответствия их поведения на проверке принятому порядку.

На первом этапе были изучены должностные инструкции сотрудников. Положение об отделе в составе нормативной документации отсутствовало. Личные дела сотрудников не были предоставлены эксперту. В связи с этим не изучались данные об уровне профессиональной подготовки, образования и стаже работы сотрудников, т. к. заказчик не ставил такой задачи в связи с тем, что самостоятельно осуществлял набор сотрудников, и все формальные критерии его устраивали. Рабочие места специалистов отдела проверок и контроля и руководителя отдела территориально находятся в разных кабинетах, расположенных на одном этаже бизнес-центра. Рабочее место начальника отдела – в одном кабинете с заместителем генерального директора, которому функционально подчиняется отдел. В таблице представлен кадровый состав сотрудников отдела проверок и контроля с перечнем должностных обязанностей в соответствии с утвержденными руководителем должностными инструкциями и функционал заместителя генерального директора.

Табл. Функционал сотрудников отдела и заместителя генерального директора
Tab. Functional of the department employees and the deputy general director

Должность	Количество сотрудников в соответствии со штатным расписанием	Фактическое количество сотрудников	Должностные обязанности (согласно должностной инструкции)
Начальник отдела контроля	1	1	1. Организация проведения плановых (внеплановых) проверок членов СРО. 2. Выдача членам СРО выписок из реестра членов СРО, учет данных выписок. 3. Учет и контроль за уплачиваемыми взносами членами СРО. В случае задержки уплаты формирует пакет документов и передает в юридический отдел СРО для дальнейшей работы по взысканию. 4. Ведение реестра членов СРО. 5. Разъясняет членам СРО действующее законодательство и положения внутренних документов СРО в области саморегулирования. 6. Выезд в служебные командировки в связи с производственной необходимостью.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

Должность	Количество сотрудников в соответствии со штатным расписанием	Фактическое количество сотрудников	Должностные обязанности (согласно должностной инструкции)
Специалист отдела контроля	3	2	1. Обязанность знать законы и иные нормативные правовые акты РФ в области саморегулирования и градостроительной деятельности, строительные нормы и правила, организацию строительства. 2. Обязанность знать распорядительные методические и нормативные документы по строительству и эксплуатации объектов. 3. Обязанность знать требования, правила, стандарты и другие внутренние документы СРО, в случае необходимости разъяснять их содержание и толкование членам СРО. 4. Ведение переписки с организациями, являющимися членами СРО по основным вопросам деятельности в рамках своей компетенции. 5. Осуществление разработки нормативных документов СРО, положений, стандартов и правил. 6. Служебные командировки в связи с производственной необходимостью. 7. Осуществление контроля за поступающей в СРО информацией (письма, жалобы, заявления, предложения). 8. Обязанность знать и соблюдать требования правил и инструкции по охране труда по своей специальности (работе), своевременно проходить обучение и проверку знаний в области охраны труда, знать прием оказания первой медицинской помощи, уметь использовать средства пожаротушения. 9. Осуществление обработки персональных данных физических лиц, членов СРО, сотрудников СРО в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.
Заместитель генерального директора	1	1	1. Осуществление контроля за деятельностью работников СРО в пределах своих полномочий. 2. Организация проведения плановых (внеплановых) проверок членов СРО. 3. Представление на утверждение состав контрольной комиссии и формирование контрольных групп. 4. Осуществление проверки документов, представленных на вступление в СРО. 5. Анализ документов, представленных Членами СРО для включения в национальный реестр специалистов, внесение сведений в АИС НРС и передача документов на рассмотрение в НОСТРОЙ. 6. Осуществление разработки нормативных документов СРО, разъяснение членам СРО содержания действующих нормативных документов, положений, стандартов и правил. 7. Осуществление ведения в информативно-телекоммуникационной сети интернет-сайта. 8. Служебные командировки в связи с производственной необходимостью. 9. Осуществление контроля за поступающей в СРО информацией (письма, жалобы, заявления, предложения). 10. Осуществление обработки персональных данных физических лиц, членов СРО, сотрудников СРО в соответствии с требованиями действующего законодательства.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

По итогам первого этапа проекта были выявлены следующие особенности функционирования отдела, которые можно рассмотреть как негативные факторы, влияющие на показатели результативности работы отдела:

1. В обязанностях руководителя отдела, отраженных в должностной инструкции, отсутствуют функции контроля и планирования деятельности сотрудников отдела.
2. Согласно должностной инструкции координация деятельности сотрудников отдела возложена на заместителя генерального директора.
3. Наблюдение за трудовой деятельностью заместителя генерального директора и начальника отдела проверок и контроля не входило в основные цели проекта, в том числе из-за отсутствия дополнительного рабочего места и возможности его организации в занимаемом ими офисном помещении. Вместе с тем в ходе наблюдения за рядовыми сотрудниками отдела было выявлено, что фактический функционал руководителя отдела аналогичен функционалу специалистов.
4. За время наблюдения не было ни одного оперативного совещания / планерки, инициируемого заместителем генерального директора или начальником отдела.
5. Сотрудники отдела периодически обращались к руководителю (не чаще 1–2 раз за время наблюдения, период общения – краткосрочный) в целях получения подписи на документах или консультации по клиенту, но при этом ни начальник отдела, ни генеральный директор ни разу не пришли с проверкой и контролем деятельности в офис специалистов. Начальник отдела в период работы наблюдателя на проверки в строительные организации не выезжал.
6. Составление графика проверок носит формальный характер, не установлены принципы и подходы к нормам при планировании периодичности и продолжительности проверок. Отсутствует контроль его исполнения.

На втором этапе была проведена ФРД сотрудников отдела проверок и контроля.

Основные задачи проведения ФРД:

- определение структуры рабочего времени;
- установление норм проверок на каждого сотрудника;
- определение потерь времени в рабочем процессе;
- оценка эффективности сотрудников для определения уровня их профессионализма и мотивации к работе.

Был применен индивидуальный вид ФРД. Общая продолжительность наблюдения – 10 дней.

Потери времени одного из специалистов отдела (Сотрудник 1) составляют 9 % от времени наблюдения. Основные потери связаны с личными контактами по телефону: рассматривать такие потери как критические нельзя, т. к. законодательство (ст. 109 ТК РФ) предусматривает перерывы при непрерывной работе за компьютером. Длительность перерывов и категорию нагрузки можно рассчитать в соответствии с СанПиНом 2.2.2/2.4.1340 03. Время перерывов может составлять 10–15 минут в час или от 50 минут до полутора часов в день. По решению работодателя эти перерывы могут включаться в оплачиваемое время, и их доля в общей структуре рабочего времени может составлять 17–24 %. Продолжительность перерывов в работе для личных нужд Сотрудника 1 в период наблюдения меньше, чем максимальное время, предусмотренное регламентирующими документами.

После наблюдения за вторым специалистом (Сотрудник 2), работающим на такой же должности, как и Сотрудник 1, можно сделать вывод о более существенных потерях рабочего времени – 20 % от времени наблюдения. Основные причина – личные разговоры по телефону. Доля потерь превышает минимальные нормы допустимости таких перерывов (17 %) в общей структуре рабочего времени.

В процессе реализации проекта была определена еще одна проблема: в силу технических и организационных сложностей нельзя точно сделать вывод об эффективности рабочего времени сотрудника за ПК (возможен анализ только при взаимодействии с системным администратором, что трудоемко, т. к. данный функционал находится на аутсорсинге). Современным инструментом для контроля рабочего времени сотрудника на ПК являются современные автоматические онлайн-системы учета рабочего времени и оценки эффективности работы сотрудников за компьютером, такие как *Yaware*, *TimeTracker* либо *StaffCop Enterprise.*

Для определения потерь рабочего времени был применен коэффициент использования рабочего времени [13]:

$$K_{\text{прв}}(\text{час}) = \frac{T_{\phi}}{T_{y}},$$

где T_{ϕ} – фактическое время, которое было отработано рабочим за день; T_{y} – установленная продолжительность рабочего дня. Согласно формуле, реально потраченное с пользой время соотносится с тем временем, которое в теории должно быть потрачено с пользой.

Исчисленный коэффициент потерь рабочего времени по первому специалисту отдела контроля составляет 0,09, т. е. из восьмичасового рабочего дня Сотрудник 1 около 45 минут тратит на личные нужды, что является низким показателем потерь. Коэффициент потерь рабочего времени по Сотруднику 2 составил 0,2, одна пятая всего времени потрачена непродуктивно, т. е. в течение 8-часового рабочего дня 1 час 36 минут тратится специалистом на личные нужды. Это средний показатель, т. к. согласно исследованиям в организациях многие сотрудники теряют в среднем от трех до четырех часов рабочего времени в день, т. е. половину рабочего дня [14].

На седьмой день наблюдения и проведения ФРД во время отсутствия наблюдателя было изменено расположение его рабочего места: если раньше оба специалиста отдела находились в зоне видимости, то после перестановки рабочий стол наблюдателя был развернут к стене. Перестановка не позволяла продолжать достоверное

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

и полное наблюдение за сотрудниками, особенно критичной была перестановка для рабочего места Сотрудника 2. Имело место т. н. блокирующее поведение, вызванное обеспокоенностью персонала систематическим контролем за их деятельностью.

Рекомендации по улучшению контроля и уменьшению потерь рабочего времени:

- планирование задач для сотрудников на день / неделю на основании принципов ДИСКО (SMART);
- установка *Yaware*, *TimeTracker* либо *StaffCop Enterprise* – программы для учета и анализа продуктивности рабочего времени за компьютером.

По второму этапу проекта сделаны следующие выводы:

1. Анализ ФРД свидетельствует о наличии значительных потерь времени у сотрудников отдела, преимущественно у одного из сотрудников отдела.
2. Необходимость разработки правил корпоративной культуры (кодекс корпоративного поведения), в которых были бы прописаны требования к использованию средств коммуникации в личных целях и принципов организации труда в компании.
3. Для уточнения эффективности использования рабочего времени при работе на ПК целесообразно использовать автоматизированные системы учета рабочего времени.

Третий этап был связан с выездными проверками сотрудников и контролем качества их проведения. Согласно внутреннему регламенту процедура проверки включает следующие этапы:

1) проверку наличия документации (разработан список),
2) документирование факта наличия / отсутствия обязательных документов,
3) составление перечня отсутствующих документов для устранения данного замечания членом СРО,
4) анализ имеющихся документов,
5) выявление несоответствий с отраслевыми критериями и рекомендации по устранению замечаний со сроками повторного контроля устранения со стороны СРО.

Сотрудник 1. Объект проверки – строительная организация – член СРО. Длительность проверки – около 40 минут.

Выполненный функционал: 1) проверка документации; 2) уточняющие вопросы по документам (все документы были в наличии, вопросы носили технический характер, в анкете отражено наличие всех документов; 3) замечания к недоработкам в документации проверяемой организации; 4) рекомендации для исправления недостатков и согласование сроков повторного контроля.

Сотрудник 2. Объект проверки – строительная организация – член СРО, находилась в шаговой доступности от офиса (5 минут пешком). Длительность проверки – 8 минут.

Выполненный функционал: 1) проверка документации; 2) проверка по анкете наличия / отсутствия обязательных документов; 3) указание на отсутствующие документы. Анализ документов, а также выявление недочетов в них не проводился.

Таким образом, Сотрудник 1 в период выполнения проверки организации – члена СРО в полном объеме провел проверку, Сотрудник 2 не провел процедуру проверки в полном объеме.

Как отмечалось выше, за анализируемый календарный год было проведено всего 68 проверок, т. е. за 11 месяцев тремя сотрудниками (с учетом того, что начальник отдела также осуществляет проверки) проводилось в среднем 6 проверок в месяц, выработка на сотрудника составила в среднем 2 проверки на человека в месяц. При наличии в составе членов СРО 486 организаций с установленными нормами проверок не реже один раз в два года более обоснованным является проведение в среднем 240–245 проверок в год, что в 3,5 раза превышает фактический показатель. Таким образом, для обязательного осуществления проверок в 2019 г. планируется 418 организаций, кроме того, по имеющимся у руководителя данным, составленным на основании результатов переговоров и достигнутых договоренностей, количество членов организации должно вырасти до 510, значит количество проверок в 2019 г. должно составить 442. Учитывая, что количество рабочих дней в 2019 г. при пятидневной рабочей неделе составит 247, необходимо проводить не менее двух проверок в день. При сохранении штата отдела (3 сотрудника) каждый сотрудник должен проводить не менее 1 проверки в два дня. По сравнению с ситуацией на дату проверки, интенсивность работы должна увеличиться в 6,5 раз.

До руководителя организации – заказчика проекта – были доведены следующие результаты и рекомендации:

1. Пересмотр организационной структуры отдела, который возможен как при сохранении существующей линейной структуры и должности начальника отдела, но с возложением на него контролирующих функций. Предложено в качестве альтернативы изучение и применение *scrum* (скрам) – технологий в управлении, которые изначально появились как инструмент управления проектами, но в последнее время активно внедряются в оперативное управление компаниями (примером может выступить новосибирская компания *NPM group*). Методика требует адаптации к сфере деятельности организации, но, возможно, впишется в корпоративную культуру СРО, сложившуюся к настоящему моменту, обеспечив при этом необходимый контроль за сотрудниками. В качестве scrum-менеджера потенциально может рассматриваться заместитель генерального директора, а должность начальника отдела ликвидируется и переводится в ставку специалиста.
2. Исходя из решения, принятого по первому пункту, требуется пересмотр и редактирование имеющихся должностных инструкций с конкретизацией должностных обязанностей в части управления отделом.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

3. Использование цифровых технологий (установка ПО: *Yaware, TimeTracker* либо *StaffCop Enterpris*) для контроля за рабочим временем сотрудников, исполнение должностных обязанностей которых в значительной степени связано с работой за персональным компьютером.
4. Закрепление за каждым сотрудником отдела перечня организаций-членов СРО с добавлением функционала клиентских менеджеров, т. е. весь перечень операций по сопровождению организации-члена СРО для повышения качества обслуживания.
5. Составление графика проверок на 2019 г. из расчета 1 проверка за 2 рабочих дня при сохранении текущего штатного состава сотрудников и сохранении за начальником отдела функционала по проверке организаций – членов СРО. Так как в отделе есть вакансия, то возможен прием специалиста с соответствующими профессиональными компетенциями для снижения рисков переработки сотрудников на период отпусков, больничных, а также при планируемом увеличении членов СРО до 510 организаций.

Второй проект

Начало второго проекта – апрель 2019 г. 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. Объектом наблюдения первого этапа аудита является процесс организации работы холодильно-логистического терминала (ХЛТ). Период наблюдения: с 21.03.2019 по 28.04.2019. Структура ХЛТ построена по линейному типу организационного управления (рис.).

Руководителю высшего уровня – начальнику складского комплекса – подчиняется средний уровень – мастера смены. У мастера смены в подчинении находятся: грузчики-комплектовщики, водители штабелера-наборщика, водители электропогрузчика, приемосдатчики, кладовщик.

Производственный процесс верхнего уровня в ХЛТ на объекте по модели цепочки добавления ценности выглядит следующим образом: приемка готовой продукции на ХЛТ → хранение → наборка по заявкам → отгрузка.

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

В процессе наблюдения выявилось отсутствие оперативного управления со стороны линейного руководителя. Штатная единица начальника складского комплекса есть, но функционал сводится к учету товарно-материальных ценностей. Специалисты смены самостоятельно распределяют полученное задание между собой. Темп работы задают сотрудники, работающие на малой технике. Положительный момент: ни одного случая простоя по причине отсутствия контроля в организации процесса замечено не было.

Внутренние нормативные документы, регламентирующие работу, разработанные нормы труда отсутствуют.

В структурном подразделении установлен сменный график работы в две смены: первая смена – с 7.00 до 19.00 часов, вторая – с 19.00 до 7.00 часов. Время установлено в соответствии с графиком работы основного производства. Но фактически передача смены происходит в разное время (в момент наблюдения за приемосдатчиком передача смены проходила с 7.59 до 8.06). Наиболее интенсивная работа – в ночную смену. В период наблюдения отмечена постоянная неравномерная загруженность по дням недели. Работа в ночные смены более интенсивна, загруженность по дням недели очень неравномерна и может различаться больше чем в два раза. Распространены случаи незапланированных отгрузок, например

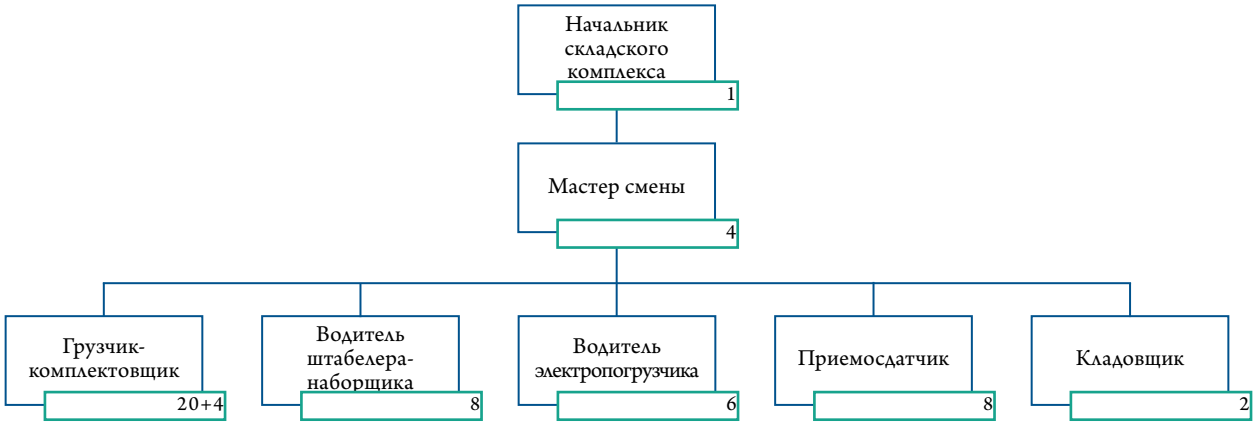

Рис. Организационная структура управления ХЛТ

Fig. Organizational structure of the management of the refrigeration and logistics terminal

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

по просьбе клиентов, и случаи срыва отгрузок: когда заказчик не присылал транспорт по тем заявкам, которые уже скомплектованы. По предварительной оценке требуется существенное изменение системы планирования отгрузок со стороны блока продаж, после чего возможен перевод сотрудников ХЛТ на скользящий график работы.

В условиях холодного склада время отдыха, согласно ТК РФ, должно дополнительно включать в себя перерывы на обогрев. В Компании установлено 3 перерыва по 10 минут и два по 30 минут, т. е. полтора часа в течение рабочей смены. Рабочая смена составляет 10,5 часов.

ФРД проводилась по трем функциональным единицам: грузчик-комплектовщик, водитель погрузчика, водитель штабелера-наборщика.

Грузчик-комплектовщик. Фактическое распределение времени труда и отдыха отличается от установленного графика. Рабочее время по результатам ФРД составляет 65 % от рабочей смены (7 часов 26 минут), время отдыха, включая простои, – 35 % от рабочей смены (3 часа 58 минут).

В качестве первой причины можно указать на недостатки в планировании и организации процесса отгрузок со стороны управления, в частности отдела продаж. Простоев по причине намеренно низкого темпа работы со стороны сотрудников замечено не было. В качестве второй причины простоев грузчиков-комплектовщиков является ограничение места хранения скомплектованных заявок и неэффективное распределение работ в зоне хранения между сотрудниками. Грузчики-комплектовщики ожидают, пока работу по комплектации выполнит водитель-штабелера и водитель погрузчика, которые в свою очередь могут ожидать друг друга. В данном случае можно говорить о внедрении элементов бережливого производства как инструмента для ликвидации простоев.

Водители погрузчиков. Интенсивность труда значительно выше грузчиков-комплектовщиков. Рабочее время составляет 77,48 % (8 часов 13 минут), время отдыха, в том числе простои, – 22,52 % (2 часа 37 минут). В период наблюдения простои были связаны, во-первых, с несогласованностью действий между водителями погрузчика и водителями штабелера-наборщика во время комплектации заявок, во-вторых, с ошибками учета (не было отмечено перемещение паллет). Поломок, ремонтов, работ по обслуживанию оборудования, кроме плановых замен батарей, в период наблюдения не зафиксировано. Устранение причин простоев также может быть достигнуто с помощью внедрения Lean-технологий.

Водитель штабелера-наборщика. Время работы составляет 57,26 % от рабочей смены (6 часов), время отдыха, включая простои, – 42,74 %? или 4,5 часа. По данным сотрудникам имеется наибольший потенциал использования рабочего времени. Поломок, ремонтов, работ по обслуживанию оборудования, кроме плановых замен батарей, в период наблюдения не зафиксировано. Не регламентировано количество сотрудников, которые могут находиться в кабине штабелера, в том числе данный вопрос не зафиксирован в инструкции по технике безопасности (во время пересчета в кабине находятся 2 или 3 человека). Необходимо рассмотреть возможность использования работников на данной должности к другим работам, например, связанным с учетом товарно-материальных ценностей, обеспечив начальнику терминала свободное время для осуществления управленческих функций, в том числе функций контроля.

Выводы

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.

По второму проекту, 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 ввиду 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

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

подразделениями, чему и может способствовать внедрение элементов бережливого производства.

Заключение

Выводы, полученные в результате анализа результатов проекта в качестве первоочередных причин низкой производительности труда, т. е. показателя, который может выступать в качестве основного критерия эффективности управления, можно считать допускаемыми в организациях различных сфер и масштабов деятельности потери рабочего времени сотрудников. Причиной таких потерь в первую очередь можно назвать низкий уровень исполнения непосредственными руководителями ключевых функций управления: планирования 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.

Внедрение цифровых технологий, современных инструментов повышения производительности не смогут дать существенных сдвигов в вопросах эффективности управления без предварительной работы по формированию необходимых управленческих компетенций у руководящих сотрудников, что должно быть в первую очередь зафиксировано в должностных инструкциях.

Литература

1. Екатеринин М. В. Повышение производительности труда на основе международных стандартов // Методы менеджмента качества. 2018. № 12. С. 1.
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. 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. 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. Ушакова Н. А., Перерва О. Л. Совр еменные методы повышения эффективности стратегических систем управления промышленным предприятиями в условиях неопределённости // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2. С. 807–814.
6. Boris O. A., Gyyazov A. T., Kuzmenko I. I., Anopchenko T. Yu. Strategic features of investing in human capital in the era of innovation // International scientific and practical conference "Contemporary issues of economic development of Russia: challenges and opportunities". 2019. № 59. P. 759–766. DOI: https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.82
7. Cherep A., Helman V., Lynenko A. Development of approaches to personnel management before the phase of the merging process of enterprises // Baltic journal of economic studies. 2019. Vol. 5. № 1. P. 233–238. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-233-238
8. Sergienko O. A., Morozova N. L., Karpets O. S., Babenko M. V. Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and motivation // Financial and credit activity-problems of theory and practice. 2018. Vol. 4. № 27. P. 307–317. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154121
9. Моисеев В. В. Методы управления в повышении эффективности производства // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 133. С. 1114–1125. DOI: 10.21515/1990-4665-133-081
10. Моисеев В. В., Михеева В. А., Московец А. М. Проблемы обоснования инвестиций в развитие человеческих ресурсов организации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 128. С. 1224–1235. DOI: 10.21515/1990-4665-128-086
11. Годунова А. О. Бережливое производство в контексте новейшей управленческой концепции улучшения производственной системы предприятия // Системное управление. 2015. № 4. С. 9.
12. Степченко Т. С. Lean-технологии в управлении предприятием // Современные технологии управления. 2015. № 7. С. 38–41.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
14. Одегов Ю. Г. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом // Кадровик. 2011. № 6. С. 74–81.

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

Time Utilization Assessment based on External Audit

Angelika A. Emelyanovich [a, @]; Ivan V. Lau [a]; Matvey E. Vlasov [a]
[a] Novosibirsk State Technical University, 20, K. Marx Ave., Novosibirsk, Russia, 630073
[@] kristimof@yandex.ru

Received 22.11.2019. Accepted 15.12.2019.

Abstract: All current business management trends and techniques are aimed at improving the efficiency of personnel management. Traditionally, the main indicators of staff performance assessment are those of workforce productivity. According to labor productivity, Russia ranks 36th. This situation is caused by many factors, including poor management functions in the organization of staff work, i.e. planning, organization, motivation, and control. The research involved monitoring ordinary employees in situations when their managers had questions related to low productivity. Despite the digitalization of all economic sectors, the motion study still remains an objective and reliable tool that helps to understand work organization, as well as to explain low productivity and poor time utilization. The research objective was to analyze the results of the motion study conducted in two organizations, a self-regulatory construction firm and a large food production company. The authors analyzed the time management of the employees by using the motion study method. Therefore, the article presents the results of two projects implemented in different scale and industry organizations to identify the loss of working time and the causes of low productivity. They showed that the main cause of low efficiency, regardless of the size of the business, remains the poor management, especially planning and control.

Keywords: labor organization, loss of working time, labor productivity, labor efficiency, personnel management, working day, labor efficiency

For citation: Emelyanovich A. A., Lau I. V., Vlasov M. E. Time Utilization Assessment based on External Audit. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(4): 387–397. (In Russ.) DOI: https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

References

1. Ekaterinin M. V. Increasing labor productivity based on international standards. *Methods of Quality Management*, 2018, (12): 1. (In Russ.)
2. Kradenyh I. A., Litvincev V. S. Role of management in business activity of gold mines. *Mining informational and analytical bulletin (scientific and technical journal)*, 2018, (10): 200–206. (In Russ.) DOI: 10.25018/0236-1493-2018-10-0-200-206
3. Lozovskaya Ya. N., Mikhaylov M. V. Modern production management philosophies: strengths and weaknesses. *Mining informational and analytical bulletin (scientific and technical journal)*, 2018, (3): 159–167. (In Russ.) DOI: 10.25018/0236-1493-2018-3-0-159-167
4. Popov V. N., Gribin Yu. G., Garkavenko A. N., Rozhkov A. A., Melnikova A. S. Improvement of labor efficiency, quality and performance is the basic principle of coal mining enterprises cost efficiency and competitiveness. *Ugol*, 2018, (10): 60–65. (In Russ.) DOI: 10.18796/0041-5790-2018-10-60-65
5. Ushakova N. A., Pererva O. L. Modern methods of increasing the efficiency of strategic management systems of industrial enterprises in conditions of uncertainty. *Economy and entrepreneurship*, 2017, (12-2): 807–814. (In Russ.)
6. Boris O. A., Gyyazov A. T., Kuzmenko I. I., Anopchenko T. Yu. Strategic features of investing in human capital in the era of innovation. *International scientific and practical conference "Contemporary issues of economic development of Russia: challenges and opportunities"*, 2019, (59): 759–766. DOI: https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.82
7. Cherep A., Helman V., Lynenko A. Development of approaches to personnel management before the phase of the merging process of enterprises. *Baltic journal of economic studies*, 2019, 5(1): 233–238. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-233-238
8. Sergienko O. A., Morozova N. L., Karpets O. S., Babenko M. V. Model aspects of evaluating efficiency of the personnel management and motivation. *Financial and credit activity-problems of theory and practice,* 2018, 4(27): 307–317. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154121
9. Moiseev V. V. Management methods to increase production efficiency. *Polythematic network electronic scientific journal of Kuban state agrarian University*, 2017, (133): 1114–1125. (In Russ.) DOI: 10.21515/1990-4665-133-081
10. Moiseev V. V., Mikheeva V. A., Moskovets A. M. The problem of investment feasibility study in the field of human resources development. *Polythematic network electronic scientific journal of Kuban state agrarian University*, 2017, (128): 1224–1235. (In Russ.) DOI: 10.21515/1990-4665-128-086

DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397

11. Godunova A. O. Lean manufacturing in the context of the recent management concepts to improve the production system of the enterprise. *Sistemnoe upravlenie*, 2015, (4): 9. (In Russ.)
12. Stepchenko T. S. Lean-technologies in the management of the company. *ENG: Modern Management Technology*, 2015, (7): 38–41. (In Russ.)
13. Egorshin A. P. *Personnel management*, 4th ed. Nizhny Novgorod: NIMBUS, 2003, 720. (In Russ.)
14. Odegov J. G. HR management tools. *Kadrovik*, 2011, (6): 74–81. (In Russ.)