

# Оценка эффективности использования рабочего времени менеджера

1. Методы изучения затрат рабочего времени.
2. Цели и задачи ФРВ
3. Технология проведения ФРВ
4. Классификации затрат рабочего времени
5. Проведение, обработка и анализ результатов ФРВ

# Методы изучения затрат рабочего времени

Значительные ресурсы повышения производительности и результативности труда лежат именно в плоскости рационального использования рабочего времени и менеджера, и исполнителей.

- **Фотография рабочего времени (ФРВ)**– это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенное время работы.
- В результате мы получаем точный срез – чем именно, и в течение какого времени занимался конкретный сотрудник.

# ФРВ

**Фотография рабочего времени** представляет собой инструмент, который можно использовать для самых различных целей.

Основное предназначение **ФРВ** - это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени.

Кроме этого **ФРВ** можно использовать для :

- Определение структуры рабочего времени.
- Выявление потерь рабочего времени
- Изучение опыта лучших сотрудников.
- Установление норм труда.
- Выявление причин невыполнения норм.
- Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение тех *приоритетов*, которые сотрудник ставит в работе

# ФРВ

Основное предназначение ФРВ - это выяснение точного бюджета времени сотрудника, его анализ и оптимизация использования рабочего времени. Кроме этого ФРВ можно использовать для следующих целей:

- Определение структуры рабочего времени. Выявление наиболее затратных операций и видов работ, определение тех приоритетов, которые сотрудник ставит в работе.
- Изучение опыта лучших сотрудников. Бюджет рабочего времени сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты можно брать за основу и для постановки задач, и для оценки эффективности сотрудника, и для поиска более оптимальных способов организации труда.
- Установление норм. Анализ данных по нескольким сотрудникам позволит получить исходную информацию для разработки норм труда на предприятии. Причем ФРВ проводится по нескольким сотрудникам с разной эффективностью, с тем, чтобы повысить обоснованность норм.
- Выявление причин невыполнения норм. Если нормы уже существуют, но ряд сотрудников их регулярно не выполняет, то с помощью ФРВ можно выявить причины такой ситуации.
- Выявление потерь рабочего времени. С помощью ФРВ можно определить, на каких этапах производственного процесса происходят потери рабочего времени, и чем они вызваны: неэффективностью организации производства, нерационально выстроенной технологией или же недобросовестностью сотрудников.

# Определение цели проведения ФРВ

Определение целей проведения ФРВ (включает определение вида ФРВ, адекватного поставленным целям).

- Определение предмета анализа. Выбор классификации затрат времени.
- Подготовка бланков наблюдения.
- Подготовка (инструктаж и обучение) наблюдателей.
- Планирование времени проведения ФРВ, согласование его с заинтересованными лицами (руководителем подразделения, службой персонала и др.)
- Информирование персонала о предполагаемой ФРВ, разъяснение целей и последствий ФРВ.
- Собственно проведение ФРВ.
- Обработка результатов.
- Анализ результатов и выработка решений (или рекомендаций).

Как видим, при проведении ФРВ очень большое внимание должно быть уделено подготовительным работам. От тщательности подготовки во многом зависят полученные результаты.

<b>Параметры ФРВ</b>	<b>Варианты использования (виды) ФРВ</b>
<b>По времени проведения ФРВ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Часть смены</li><li>• 1 смена</li><li>• Несколько смен</li><li>• 1 неделя (Несколько недель )</li></ul>
<b>По периодичности проведения ФРВ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разово</li><li>• С определенной периодичностью (в определенные дни недели или месяца)</li></ul>
<b>По характеру наблюдения</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Сплошное наблюдение</b> в течение всей смены</li><li>• <b>Выборочное наблюдение</b> определенных операций или мероприятий (например, совещаний)</li><li>• <b>Точечное наблюдение</b> по установленному графику – называется методом моментных наблюдений. Наблюдатель курсирует по определенному маршруту (между большим количеством сотрудников) и фиксирует только то, что видит в момент посещения.</li></ul>

Параметры ФРВ	Варианты использования (виды) ФРВ
По количеству сотрудников, для которых проводится ФРВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Один сотрудник               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько сотрудников отдела (например, лучшие и худшие, или наоборот, средние и т.п.)</li> <li>• Весь отдел</li> <li>• Выборочно из разных отделов</li> <li>• Весь персонал</li> </ul> </li> </ul>
По тому, кто осуществляет наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сторонний наблюдатель лично               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сам сотрудник (в таком случае проводится самофотография)</li> <li>• Видеонаблюдение</li> </ul> </li> </ul>
Использование внешних специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение ФРВ своими силами (например, сотрудниками службы персонала или отдела труда и заработной платы)</li> <li>• Проведение ФРВ силами внешних специалистов (консультантов, исследователей)</li> </ul>

Существует много видов ФРВ и их выбор в первую очередь определяется поставленными целями.

# Классификации затрат рабочего времени

## *Выбор оснований классификации затрат .*

- важно заранее провести классификацию затрат рабочего времени.
- Существуют как типичные затраты рабочего времени, так и довольно специфичные.
- Кроме того, нужно помнить и о целях наблюдения, и придерживаться той степени детализации затрат рабочего времени которая достаточна в каждом конкретном случае.

## **Общепринятая классификация затрат рабочего времени следующая.**

**Все рабочее время** подразделяется на *время работы* и *время перерывов*.

**Время работы** = время выполнения *производственного задания* + время выполнения работы, *не предусмотренной заданием*.

**Время выполнения производственного задания** =

подготовительно-заключительное время (подготовка себя и рабочего места к работе; приведение в порядок себя и рабочего места после работы) + оперативное время (собственно время выполнения работы) + время обслуживания рабочего места (в течение работы)

**Оперативное время** = основное время + вспомогательное время

- Например, при выполнении печатных работ на компьютере, основное время - это печать текста, а вспомогательное – это проверка ошибок.

**Время обслуживания рабочего места** = время технического обслуживания и время организационного обслуживания

# Технология проведения ФРВ

**Время работы не предусмотренной заданием** = случайная работа + непроизводительная работа

**Время перерывов** = время регламентированных перерывов + время нерегламентированных перерывов

Наиболее приемлема такая классификация для целей нормирования.

При нормировании все перечисленные затраты рабочего времени делятся на *нормируемые и ненормируемые*.

**Нормируемые затраты рабочего времени** включаются в норму времени:

- Подготовительно-заключительное время
  - Оперативное время
  - Время обслуживания рабочего места
  - Время перерывов, предусмотренных технологией
  - Время на отдых и личные надобности

**Ненормируемые затраты рабочего времени :**

- Потери времени по организационно-техническим причинам (аварии, устранимые недостатки организации труда)
- Нарушения трудовой дисциплины

Соответственно, чем больше выявлено ненормируемых затрат рабочего времени, тем больше резервы повышения производительности труда.

## Пример бланка ФРВ

№	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, час-мин.	Величина затрат рабочего времени, мин.	Перекрываемое время	Индекс
1	Приход на работу	10.00			
2	Включение компьютера	10.05	5		ПЗ
3	Сортировка бумаг наведение порядка на столе	10.15	15	15	Обс
4	Прием электронной почты	10.15	10		ОП
	И т.д.				

Время, когда выполняется сразу две (или более) операции называется перекрываемым. Принятые обозначения

ПЗ – подготовительно-заключительное время

ОП – оперативное время (основное + вспомогательное)

Обс – время обслуживания рабочего места

Пункт классификации	Затраченное время, часов	Общий процент
<b>1. По направлению работы.</b>		
Работа с внешней средой (внешние контакты)	301,4	62,8%
Работа внутри организации (внутренние контакты)	178,6	37,2%
<b>2. По месту приложения работы.</b>	480 мин	100%
На чужой территории	195,8	40,8%
На своей территории	284,2	59,2%
<b>3. По функции работы.</b>	480 мин	100%
Работа по управлению подчиненными	55,7	11,6%
Техническая работа как сотрудника отдела	118,6	24,7%
Взаимодействие с другими подразделениями	19,7	4,1%
Взаимодействие с внешними партнерами	231,8	48,3%
Взаимодействие с руководством	15,4	3,2%
Помехи, отвлечения	9,5	1,9%
Отдых, перерывы, обед	29,3	6,1%
	480	100%

Пункт классификации	Затраченное время, минут	Общий процент
<b>4. По содержанию работы.</b>		
Переговоры, встречи:	263,0	54,8%
Телефонные разговоры.	18,7	3,9%
Работа с почтой, переписка	9,8	2,0%
Изучение и работа с прессой, Интернет	58,3	12,1%
Работа с документами.	91,7	19,1%
Прочая работа	38,4	8,0%
<b>5. По объекту воздействия.</b>	<b>480,0</b>	<b>100%</b>
Документы, СМИ, корреспонденция:	156,5	32,6%
Сотрудники	59,0	12,3%
Партнеры.	222,7	46,4%
Техника, машины (ремонт, обслуживание)	3,4	0,7%
Прочее	38,4	8,0%
	<b>480</b>	<b>100%</b>

# Фактический и нормативный балансы рабочего времени

Наименование затрат	Фактический баланс		Нормативный баланс		Затраты, подлежащие сокращению, минут
	минут	%	минут	%	
Работа по управлению подчиненными	55,7	11,6%			
Техническая работа как сотрудника отдела	118,6	24,7%	-	-	
Взаимодействие с другими подразделениями	19,7	4,1%			
Взаимодействие с внешними партнерами	231,8	48,3%			
Взаимодействие с руководством	15,4	3,2%			
Помехи, отвлечения	9,5	1,9%	-	-	
Отдых, перерывы	29,3	6,1%	<b>20,0</b>	<b>4,2</b>	
<b>Итого</b>	<b>480</b>	<b>100,0</b>	<b>480</b>	<b>100,0</b>	

## Классификации затрат рабочего времени руководителей, специалистов и служащих по методике НИИ труда

Пункт классификации	Обозначение (индекс)	Содержание затрат времени
Организационно-распорядительная деятельность	Ор	Организует, решает, утверждает, подписывает
Инженерно-специальная деятельность	Ис	Анализирует, консультирует, обобщает, разрабатывает варианты решений, согласует
Простая исполнительская деятельность	Пи	Счетная работа, подготовка бланков, таблиц, поиск документов, считка и правка, уборка рабочего места, помещения..
Потери времени по организац-технич.причинам	По	Ожидание в технич.архиве, ожидание приема у руководителя, ожидание информации, наладки выч.техники, оборудования
Повышение квалификации	Пкв	Участие в семинарах, изучение методических материалов, специальной литературы
Перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины	Пнд	Опоздания, преждевременный уход, личные разговоры на рабочем месте

# Анализ результатов ФРВ

1. Расчет коэффициента использования рабочего времени (по фактическому балансу рабочего времени):

$$K_1 = (O_p + И_c + П_{и} + П_{кв} + O_{тл}) / T_{см}$$

2. Расчет коэффициента возможного повышения эффективности использования рабочего времени (по фактическому балансу рабочего времени):

$$K_2 = ('П_{и} + 'П_{о} + 'O_{тл}) / T_{см}$$

3. Расчет коэффициента возможного повышения производительности труда в результате устранения потерь и сверхнормативных затрат рабочего времени:

$$K_3 = K_2 / (100 - K_2)$$

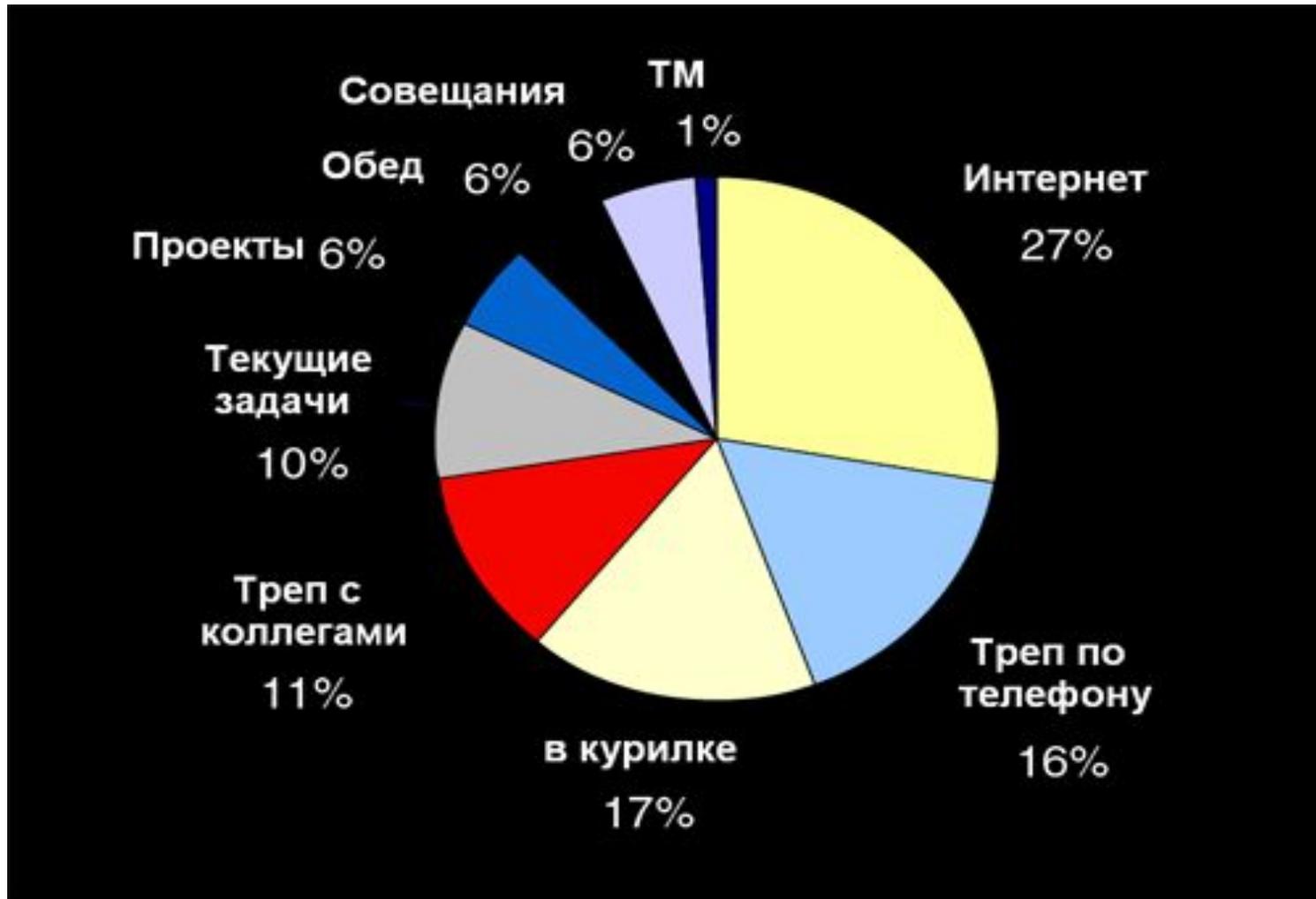
**Структура затрат рабочего времени руководителей, специалистов  
и технических исполнителей, % общих затрат**

<b>Виды операций, процедур</b>	<b>Руководящие работники предприятия</b>	<b>Специ алисты</b>	<b>Служащие (технические исполнители)</b>
Информационные	<b>30</b>	<b>60</b>	<b>80</b>
Подготовка и принятие управленческих решений	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
Организаторская работа	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>—</b>

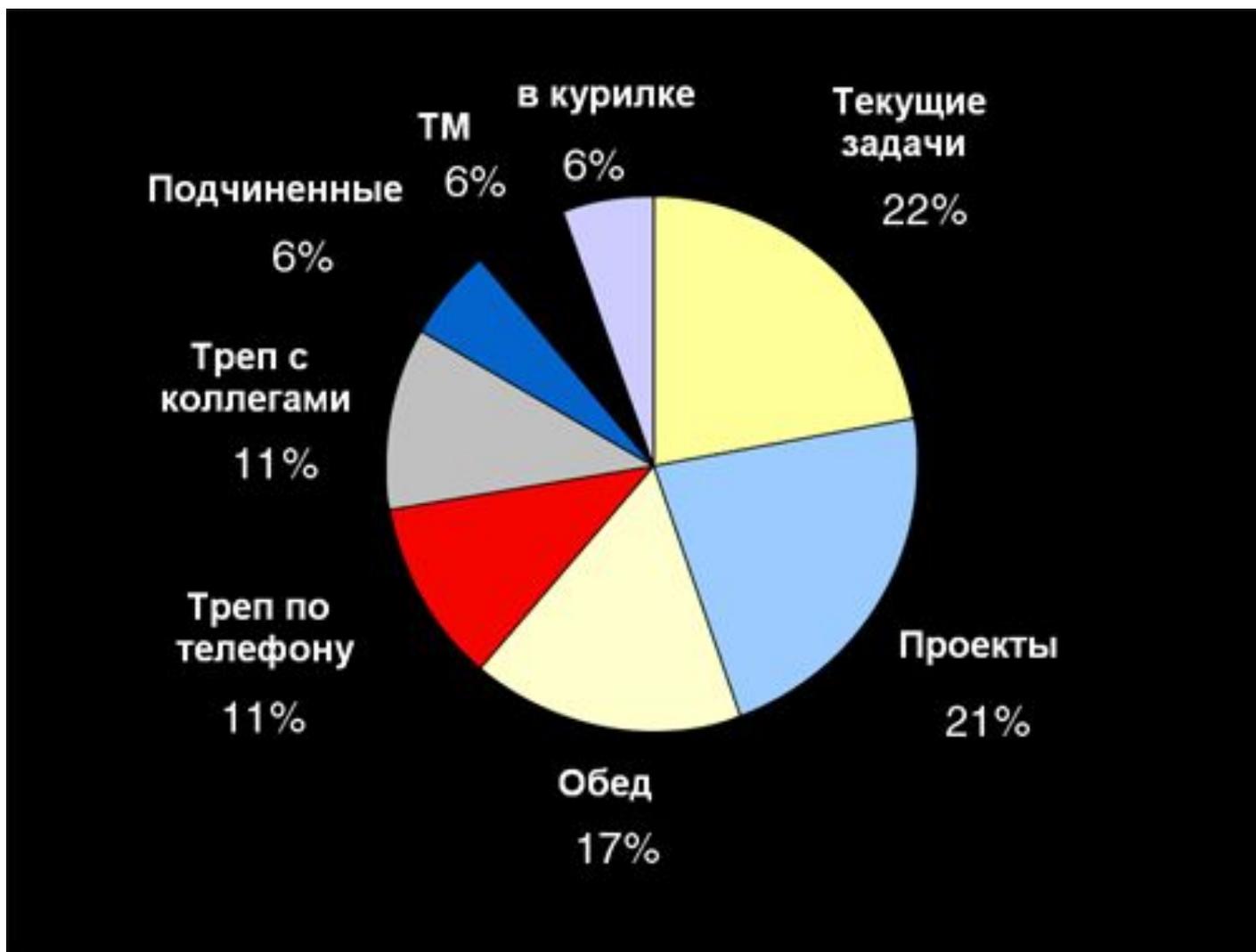
# Как мы хотим, чтобы выглядел наш рабочий день?



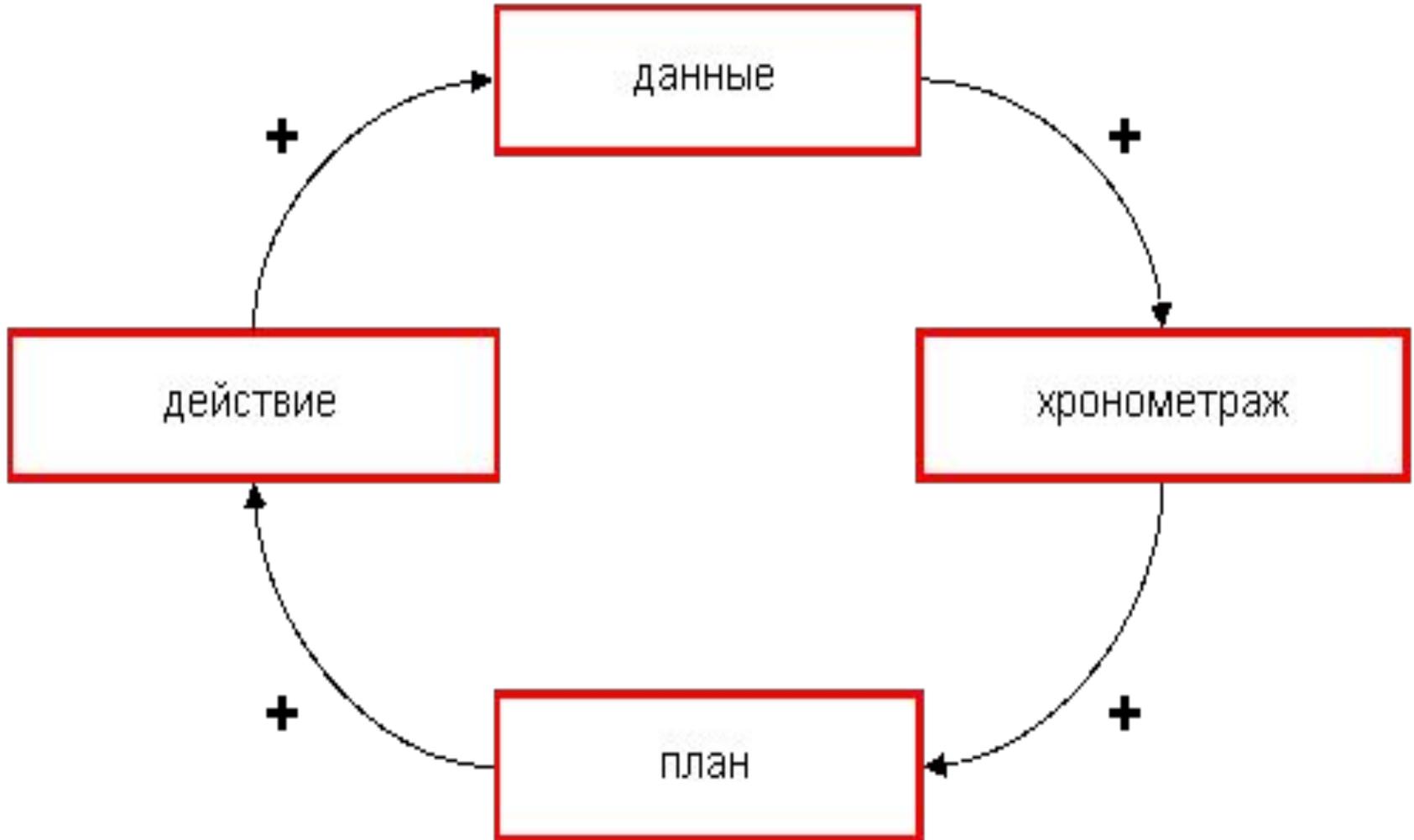
# Рабочий день. Как есть на самом деле



# Рабочий день. Как мы думаем



# Эффективность заложена в самой сути хронометража



# Ограничения при проведении ФРВ

В качестве ограничений использования того или иного метода могут быть:

- Недостаток ресурсов для проведения полномасштабной серии ФРВ.
- Ограничения производственного процесса, из-за чего сложно организовать стороннее наблюдение (например, недостаток места).
- Невозможно использовать самонаблюдение, т.к. затраты времени на фиксацию результатов могут вызвать нарушения технологического процесса (при жестко регламентированной деятельности, например, на конвейере).
- Образовательный уровень сотрудников не позволяет использовать самофотографию (затраты времени на обучение не окупятся).
- Для целей оценки использование самофотографии непригодно, так как требуется стороннее экспертное заключение и т.д.

# Хронометраж (ФРВ) – это компас с историей вашего пути

После того, как я начал вести хронометраж, я могу посмотреть свой путь по дням, неделям, месяцам. Я могу увидеть прогресс. Я могу искоренить узкие места, как только они будут появляться. Я могу все три картинки: желаемую, мысленную и реальную свести к одной.

И что самое главное, выглядеть она будет так, как я того захочу. Хронометраж помимо всей прочей статистической информации, которая бесспорно очень ценна, дает еще и большой пласт информации для философских размышлений.

Которые заставляют мозг думать, а руки делать.

Хронометраж – это будущее.

Используя данные хронометража, я могу очень точно запланировать любое дело.

Чем точнее я планирую, тем выше моя эффективность, тем больше я могу успеть.