

оригинальная статья

УДК 33.08;378.4

Управление рабочим временем как способ повышения производительности труда

Анжелика Александровна Емельянович
Новосибирский государственный технический университет;
Новосибирский государственный университет экономики
и управления «НИИХ», Россия, г. Новосибирск

Анна Николаевна Галимова
Новосибирский государственный технический университет,
Россия, г. Новосибирск

Сергей Витальевич Коваль
Новосибирский государственный университет экономики
и управления «НИИХ»; Институт экономики и организации
промышленного производства СО РАН, Россия,
г. Новосибирск; svkkoval@yandex.ru

Поступила в редакцию 21.03.2021. Принята в печать 01.06.2021.

Аннотация: Исследование посвящено изучению рационального использования рабочего времени в контексте эффективности реализации основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации, контроля, координации. Цель – разработать методику оценки оптимального использования рабочего времени организации на основе критериев анализа эффективности реализации основных функций менеджмента. Основные методы научного исследования: семантический анализ понятийного аппарата, методы математического моделирования для описания взаимосвязи факторов, характеризующих основные функции менеджмента в контексте управления рабочим временем. Экспериментальные методы: метод экспертных оценок, анкетирование, фотография рабочего дня. Рассмотрены отечественные и зарубежные подходы к интерпретации понятия *управление рабочим временем*, дано авторское определение. На основе процессно-функционального подхода разработаны методика и алгоритм оценки результативности процесса управления рабочим временем. Предложенная модель апробирована на примере саморегулируемой организации, осуществляющей деятельность в сфере строительства. Поставлена задача, решение которой реализовано в рамках проекта оптимизации использования рабочего времени сотрудниками отдела проверок и контроля. Проанализированы нормативные акты различного уровня принятия решений, регулирующие работу коллектива. С помощью фотографии рабочего дня определены причины невыполнения плановых показателей. На основании анкетирования и опроса руководителей среднего звена сформирован ряд критериев, необходимых для применения разработанной методики. Результаты исследования позволили сделать вывод о средней результативности процесса управления рабочим временем. По итогам выполнения рекомендаций, в частности применения методов бережливого производства и корректировки локальных внутренних регулирующих документов, удалось повысить результативность управления рабочим временем сотрудников организации.

Ключевые слова: процессный подход, тайм-менеджмент, фотография рабочего дня, экспертная оценка, эффективность сотрудников, саморегулируемая организация, бережливое производство

Цитирование: Емельянович А. А., Коваль С. В., Галимова А. Н. Управление рабочим временем как способ повышения производительности труда // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 2. С. 208–218. DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-2-208-218>

Введение

Если понятия рабочего времени и режима рабочего времени определены в ТК РФ, то под управлением рабочим временем чаще всего понимают тайм-менеджмент как технологию организации времени и повышения эффективности его использования. Однако, на наш взгляд, такой подход не отражает в полной мере суть самого управления и значения эффективного и рационального использования рабочего времени при осуществлении управленческой деятельности. Цель исследования – разработка методики проведения анализа качества управления рабочим временем сотрудников организации и выявление причин низкой производительности труда.

В настоящее время в научной среде не принято прямо говорить, что проблемы производительности труда и потерь рабочего времени часто связаны не столько с устареванием средств труда и методов работы, сколько с некавалифицированным осуществлением пяти функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Устаревание технологического и технического оснащения процессов является следствием недостаточного профессионального исполнения менеджерских функций.

«При сильном менеджменте проблемы, связанные с организацией рабочего времени сотрудников, если

и возникают, то носят непродолжительный характер, т. к. эффективность руководителя в первую очередь оценивается результатами деятельности подразделения, которым он управляет. 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» [1, с. 388].

Вопросам рационального использования рабочего времени преимущественное внимание уделялось с момента зарождения менеджмента как научного направления. С работ основателя научной школы менеджмента Ф. У. Тейлора, посвященных вопросам производительности труда, началось рождение менеджмента как науки. Вопросы, связанные с производительностью труда, находящейся в прямой взаимосвязи с эффективной организацией рабочего времени сотрудников любой организации, получили развитие и являются актуальными на сегодняшний день [2].

В труде «Принципы научного менеджмента» Ф. У. Тейлор утверждает, что одной из трех причин низкой производительности труда является «обычно применяемая ошибочная система организации управления предприятиями, которая принуждает каждого рабочего "прохлаждаться" или работать медленно, защищая этим свои собственные насущные интересы» [2, с. 7]. Именно на руководителей Ф. У. Тейлор рекомендует перенести основную ответственность за производительность труда, а значит, за качество управления рабочим временем сотрудников, предлагая ввести научный подход к формированию норм и методов труда, подбору кадров и координации. По Ф. У. Тейлору, «администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны» [2, с. 18].

Классик отечественной школы научного управления академик С. Г. Струмилин уделил много внимания проблеме повышения эффективности использования рабочего времени. Он впервые всесторонне исследовал рабочее время различных категорий, работавших в период с 1897 г. по 1935 г. В 1925 г. он писал: «неизбежный с развитием промышленности подъем эффективности и оплаты индустриального труда научит всех и каждого – как на работе, так и в домашнем быту – ценить и учитывать не только каждый безрезультатно затраченный час, но и каждую минуту» [3, с. 54].

Проблемы эффективности управления персоналом и непосредственно связанные с ними проблемы более эффективно использования рабочего времени достаточно подробно отражены в трудах О. А. Сергиенко и соавторов [4], В. В. Мойсеева и коллег [5; 6], А. О. Годуновой [7].

Особого внимания заслуживают вопросы организации и эффективности использования рабочего времени в сфере услуг, а также в отраслях с большой творческой составляющей в работе основных сотрудников, например в образовании. Данный вопрос оригинально и подробно рассмотрен С. Д. Резником и И. С. Чемезовым [8], А. С. Задикиан [9], А. П. Егоршиным [10].

Во многом организация рабочего времени и подходы к его оптимальному использованию связаны с психологическими факторами, значительно влияющими на отношение сотрудника к своему труду, месту работы. Данные факторы в значительной мере обуславливаются как национальными, этническими особенностями, корпоративной культурой общества в целом, так и характеристиками конкретной организации. Освещение вопроса организации труда в целом и организации рабочего времени в данном контексте представлено в трудах К. Круза [11], Е. В. Куприянчук и Ю. В. Щербаковой [12].

Большое влияние на развитие вопроса оказывает современный тренд развития – постоянные изменения. Время требует перестройки организационной деятельности под влиянием инновационных подходов к управлению, оценке эффективности деятельности организации в условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды и эффективности каждого сотрудника. Данному аспекту уделяется значительное внимание в современных исследованиях, посвященных организационному поведению и организационному развитию [13; 14].

В современных исследованиях понятие *управление рабочим временем* сводится к управлению временем. При этом имеют место два основных подхода. Первый нацелен на организацию собственного времени (тайм-менеджмент) каждым из сотрудников. При втором подходе проблемы управления рабочим временем сводятся к вопросам нормирования труда. Так, в книге С. И. Калинина по тайм-менеджменту под управлением временем, понимается «междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности» [15, с. 13].

По А. К. Нестерову, «управление временем, организация времени – это концепция планирования личной работы, которая позволяет организовать рабочее время и повысить эффективность управленческой деятельности за счет его рационального использования»¹. Л. Й. Зайверт определяет управление временем как «управление собой и активное формирование собственного образа жизни или лидерство» [16].

Все вышеперечисленные понятия относятся к тайм-менеджменту, но не раскрывают управление временем именно как один из видов воздействия на сотрудников для достижения целей организации. Новый импульс

¹ Нестеров А. К. Тайм-менеджмент // Энциклопедия Нестеровых. 10.03.2018. Режим доступа: <https://odiplom.ru/lab/taim-menedzhment.html> (дата обращения: 07.08.2020).

и новые подходы к проблемам повышения производительности труда и управлению рабочим временем связаны с появлением цифровых технологий нового поколения: искусственного интеллекта, робототехники, Интернета вещей, технологий беспроводной связи и ряда других. Их внедрение способно повысить производительность труда в компаниях на 40 %.

С приходом цифровой экономики изменились не только структура и сущность затрат рабочего времени, но и подходы к его нормированию и контролю:

- инструменты для нормирования рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня) могут применяться с использованием специальных программ и форм, заполняемых в электронном виде;
- контроль за рабочим временем сотрудников может осуществляться с применением специального программного обеспечения, которое способно контролировать реальные затраты времени при работе на компьютере.

Все технологические и технические новшества, накопленный опыт управления организациями, возможности сравнения традиционных подходов и новых методов управления, позволяют проводить анализ и подбирать актуальные инструменты для управления главным ресурсом – временем, основными свойствами которого являются конечность и невозможность.

Методы исследования

Взаимосвязь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени выражается на предприятиях в следующих зависимостях:

- 1) сокращение и ликвидация потерь рабочего времени позволяют более производительнее его использовать и тем самым увеличивать результативность основного бизнес-процесса организации, рассчитанную на единицу времени;
- 2) устранение потерь рабочего времени обеспечивает ритмичную работу в течение всего рабочего дня, что способствует росту производительности труда;
- 3) снижение потерь рабочего времени позволяет достигнуть нормального уровня интенсивности труда, что создает условия для более производительной деятельности.

Существуют и разносторонние связи между использованием рабочего времени и производительностью труда. Исходя из первостепенного значения роста производительности труда в условиях рынка, предприятия всегда заинтересованы в наиболее полном использовании наличного фонда рабочего времени, всемерном сокращении и ликвидации его потерь. Сокращение прямых потерь рабочего времени является важным источником роста производительности труда и требует улучшения организации производства и труда, укрепления трудовой дисциплины. Исходя из вышеизложенного, все разнообразные резервы роста производительности труда можно объединить

в две группы: связанные со снижением трудоемкости и обусловленные повышением эффективности использования фонда рабочего времени.

Управление рабочим временем предполагает его эффективное использование каждым из сотрудников. В течение этого времени работник должен исполнять трудовые обязанности, что актуально для любого процесса организации. Под управлением подразумевается определенный процесс воздействия на какой-либо объект для достижения поставленной цели. Рассмотрим вопрос управления рабочим временем с позиции процессного подхода. Процесс представляет собой совокупность действий, которые позволяют ресурсы (входы) преобразовать в результаты (выходы). Любой основной процесс, в результате которого создается ценность, связан с осуществлением управляющих и поддерживающих его процессов, что отражено на рис. 1.

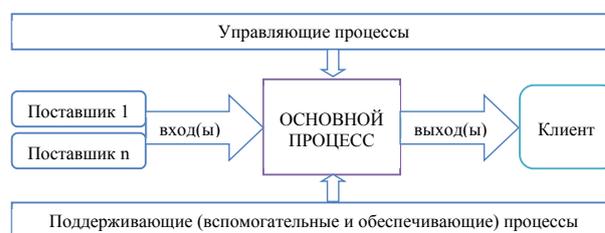


Рис. 1. Модель основного процесса

Fig. 1. Main process model

Основные бизнес-процессы представляют собой совокупность действий для создания продукта, ценного для основных внешних клиентов организации. Поддерживающие (вспомогательные и обеспечивающие) процессы – те процессы, которые не создают основную ценность, но без них невозможно осуществлять основные бизнес-процессы (обеспечивают условия для нормального протекания основного бизнес-процесса). Кроме того, в результате реализации вспомогательного процесса могут создаваться ценности, представляющие интерес для определенных клиентов. Управляющие процессы, или процессы управления, охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого процесса и бизнес-процесса отдельных подразделений и компании в целом.

Управление рабочим временем является управляющим процессом. С точки зрения процессного подхода, определяющая формирование понятия *управление рабочим временем*, может быть представлена следующим образом:

- 1) управление – это непрерывный процесс воздействия субъекта на объект для достижения целей при наименьших затратах времени и ресурсов [17];
- 2) управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать цели организации и достичь их [18];
- 3) бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом [19];

4) управление рабочим временем – это процесс группы бизнес-процессов Управления, заключающийся в планировании, организации и контроле рабочего времени сотрудников, а также использовании мотивационных инструментов для достижения ими запланированных результатов деятельности организации в целом и результатов собственной профессиональной деятельности (*авторское определение*).

При осуществлении управления рабочим временем должны быть реализованы все пять функций менеджмента, наполнение которых отражено на рис. 2.

Исходя из вышеизложенного, при оценке эффективности и результативности управления рабочим временем может быть применен процессно-функциональный подход, который определен следующими вводными: рассмотрение рабочего времени как управляющего процесса, содержащего все пять основных функций управления. На основании такого подхода была разработана методика оценки результативности процесса управления рабочим временем для организации, позволяющая выявить, недостаток какой из функций управления влечет за собой потери рабочего времени и низкую результативность сотрудников.

Методика, основанная на применении научных методов анализа, экспертных оценок, анкетирования и наблюдения, предусматривает девять шагов:

- 1) осознание проблемы;
- 2) выбор менеджера проекта;
- 3) назначение экспертной группы;
- 4) выбор и утверждение критериев по каждой функции управления;
- 5) анализ локальных нормативных регламентов и внутренней документации;
- 6) проведение фотографии рабочего дня;
- 7) заполнение чек-листов по каждой функции;
- 8) расчет показателя результативности;
- 9) выводы и рекомендации.

Для более завершеного представления о качестве процесса и формализации его в оценочном критерии определен показатель результативности, данные для расчета которого можно получить, осуществляя анализ по вышеприведенной методике. На этапе выбора критериев реализации каждой из функций управления необходимо ограничить количество этих критериев (не более 7) для упрощения расчета и ухода от излишней детализации процесса.

Логика математического показателя и алгоритм его расчета при практическом применении.

- 1) В качестве основных критериев выбраны пять функций управления (Y_i), оценивается их исполнение в процессе управления рабочим временем.
- 2) Экспертным путем определяется набор показателей (X_j) по каждому критерию.
- 3) Производится оценка показателя при его выполнении согласно чек-листу:
1 – критерий присутствует в полном объеме;
0 – критерий отсутствует;
0,5 – при недостаточно очевидном наличии выбранного критерия.
- 4) Экспертным путем определяется вес (a_i) каждого критерия.
- 5) Определяется Y_i :

$$Y_i = \sum x_j$$

где Y_i – критерий $i = 1 \dots S$, x_j – показатель качества реализации функции управления, $j = 1 \dots n$, где n определяется экспертным путем.

- 6) Проводится нормировка:

$$h_i = Y_i / Y_{max}$$

где Y_{max} – максимальное значение из всех Y .

- 7) Определяется итоговый показатель результативности:

$$H = h_1 a_1 + h_2 a_2 + h_3 a_3 + h_4 a_4 + h_5 a_5.$$

В табл. 1 описаны показатели, которые используются при расчете. Каждая функция управления оценивалась по шести критериям. Вес показателя определен экспертным путем.

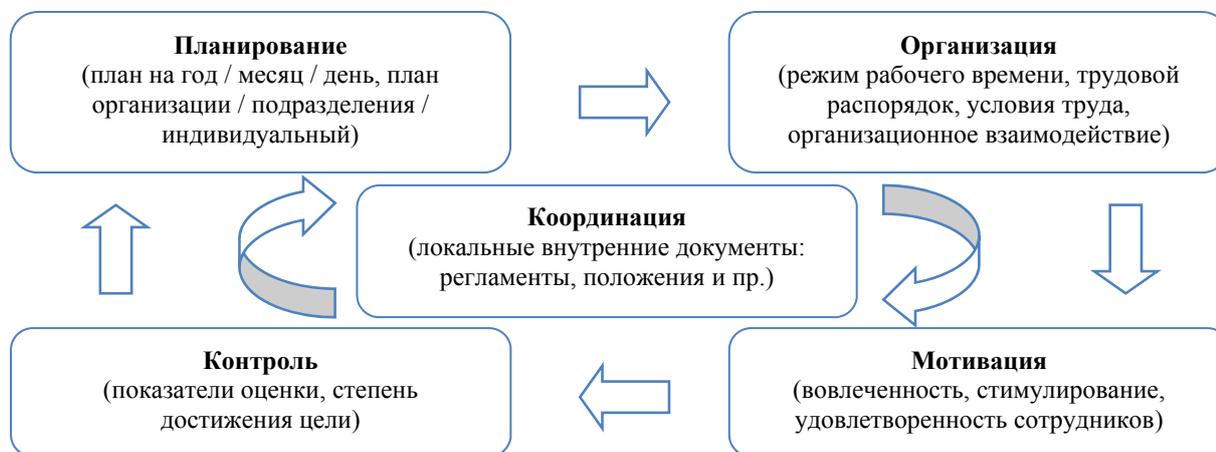


Рис. 2. Функциональная модель процесса управления рабочим временем сотрудников
Fig. 2. Functional model of the employee working time management process

Табл. 1. Показатели для расчета результативности процесса управления рабочим временем сотрудников компании

Tab. 1. Indicators for calculating the effectiveness of the process of managing the working time of company employees

Функция управления	Значение критериев (согласно чек-листу)	Вес показателя
Планирование (Y_1)	1 – выполняется 0 – не выполняется 0,5 – выполняется частично	0,25
Организация (Y_2)		0,2
Мотивация (Y_3)		0,2
Контроль (Y_4)		0,25
Координация (Y_5)		0,1

Итак, процесс управления рабочим временем может быть оценен следующим образом (определено экспертным путем):

- 0–0,5 – низкий показатель, процесс управления рабочим временем требует перестройки с планом мероприятий по каждой функции управления;
- 0,51–0,75 – среднее значение результативности, требует перестройки в части наиболее слабо осуществляемых функций управления;
- 0,76–1 – высокий показатель, возможно необходимы отдельные мероприятия для повышения качества процесса.

Данная методика была разработана и апробирована на саморегулируемой организации (СРО), осуществляющей деятельность в сфере строительства. Результаты методики позволили выявить проблемы в управлении рабочим временем сотрудников и принять меры по их устранению.

Результаты

На современном этапе СРО присутствуют во многих сферах деятельности. Применительно к строительству деятельность СРО, кроме ГК РФ и ФЗ «О саморегулируемых организациях», регламентирует Градостроительный кодекс РФ. В соответствии с Градостроительным кодексом саморегулируемой организацией в сфере строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства признается некоммерческая организация, сведения о которой внесены в единый государственный реестр СРО, а взаимоотношения основаны на принципах членства юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы².

Основными целями деятельности СРО в сфере строительства являются кооперация профессиональных членов строительной отрасли для предупреждения и предотвращения нанесения вреда здоровью населения и окружающей среде по причине некачественно выполненных работ в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства;

повышение общего уровня качества выполняемых строительных работ; предоставление актуальной информации профессиональным участникам строительной отрасли.

Объект наблюдения для настоящего исследования выбран в связи с поступившей заявкой собственника о проведении аудита сложившейся ситуации: сотрудниками отдела проверок и контроля не выполнен годовой план. Проведение проверок относится к основному бизнес-процессу организации, их периодичность регулируется законодательно. Руководителем была выдвинута гипотеза, что причиной невыполнения плана является нерациональное использование сотрудниками своего рабочего времени. В табл. 2 определены основные параметры проекта.

Табл. 2. Основные характеристики проекта

Tab. 2. Main characteristics of the project

Параметр	Характеристика
Организация-заказчик	– СРО в сфере строительства; – срок работы: на начало проекта – 2 года; – количество членов-строительных организаций: на момент начала проекта – 412
Цель	выявление причин низкой результативности деятельности отдела в 2018 г.
Объект исследования	эффективность сотрудников
Предмет	оценка эффективности организации рабочего времени сотрудников отдела
Объект наблюдения	– наименование: отдел проверок и контроля; – численность: 3 сотрудника; – состав: начальник отдела – 1 человек, инспекторы – 2 человека
Проблема	согласно ст. 9 ФЗ «О саморегулируемых организациях», плановая проверка соблюдения членами СРО требований стандартов, правил и условий членства проводится не реже одного раза в три года и не чаще одного раза в год. Организация работает с 2017 г., в 2018 г. проведено 65 проверок, число организаций-членов растет. В 2019 г. надо провести 347 проверок
Даты проекта	06.11.2018–30.11.2018

На первом этапе осуществления проекта были проанализированы законы, локальные внутренние акты и должностные инструкции сотрудников, изучен план проверок на 2018 г. На последующем этапе проведена фотография рабочего дня сотрудников проблемного подразделения компании, составлена карта бизнес-процесса и проведен анализ полученной информации.

Результаты этапа изучения организации рабочих мест и должностных обязанностей позволили определить

² Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ. Ст. 1. П. 17 // СПС КонсультантПлюс.

возможные проблемы с исполнением функций контроля. Генеральный директор осуществляет общую координацию вопросов жизнедеятельности организации. Непосредственное руководство отделом фактически вменено его заместителю, который занимает один кабинет с начальником отдела. Рабочие места инспекторов находятся в отдельном кабинете, т. е. начальник отдела непосредственно не может постоянно контролировать их деятельность. Требования к оснащению рабочих мест соблюдаются (по нормам охраны труда и требованиям Роспотребнадзора). У всех сотрудников, участвующих в процессе проверок, есть должностные инструкции, но их анализ показал, что у инспекторов отдела не прописаны функции по проведению проверок, у начальника отдела – контролирующие функции, у заместителя генерального директора 90 % функций идентичны функционалу начальника отдела и рядовых сотрудников, включая проведение проверок. Функция контроля прописана в общем по предприятию в пределах полномочий.

Исследование фактического использования рабочего времени сотрудниками отдела проводилось по двум направлениям:

- 1) выборочное (ограниченное по времени – не более 2 ч. в день) составление фотографии рабочего дня сотрудников офиса;
- 2) выезд на место проведения проверки сотрудниками, анализ соответствия их поведения установленным требованиям при проверке.

Результаты фотографии рабочего дня показали следующее. Потери времени первого инспектора составляют 9 % от времени наблюдения. Основные потери связаны с личными контактами по телефону. Притом рассматривать данные потери как критические нельзя, т. к. законодательство предусматривает перерывы для сотрудников, которые постоянно работают за компьютером³. Длительность перерывов и категорию нагрузки можно рассчитать в соответствии с СанПиНом⁴. Работающий за компьютером сотрудник может после каждого часа работы прерваться на 10–15 мин., при 8-часовом рабочем дне суммарное время перерывов составляет 50–90 мин. Эти перерывы входят в оплачиваемое время. Непрерывная работа за компьютером без регламентированного перерыва не может превышать 2 ч. (согласно п. 3.2 Типовой инструкции по охране труда при работе на персональном компьютере⁵). Это требование должно быть учтено в правилах внутреннего трудового распорядка.

Перерывы в работе для личных нужд первого инспектора в период наблюдения меньше, чем предусмотренные регламентирующими документами. Вместе с тем

целесообразность данных перерывов и их продолжительность должны быть регламентированы внутренними локальными актами. В силу технических сложностей точный вывод об эффективности рабочего времени сотрудника за персональным компьютером (ПК) не сделан. Возможно привлечь системного администратора для анализа данных, но при реализации проекта такие данные не запрашивались.

Коэффициент потерь рабочего времени первого инспектора составил 0,09, т. е. из 8-часового рабочего дня сотрудник около 45 мин. тратит на личные нужды, что является приемлемым показателем потерь. Согласно исследованиям, на предприятиях многие сотрудники теряют в среднем больше 4 ч. рабочего времени в день, т. е. половину рабочего дня.

Потери времени второго инспектора составили 20 % от времени наблюдения. Основные потери связаны с личными контактами по телефону. Таким образом, доля потерь в общей структуре рабочего времени при работе за компьютером превышает минимальные нормы допустимости перерывов, о которых говорилось выше. Как и в случае с первым инспектором, по причине технических сложностей нельзя сделать точного вывода об эффективности рабочего времени сотрудника за ПК.

Особое внимание стоит обратить на следующий факт: после 13 ноября 2018 г. использование такого инструмента, как фотография рабочего дня, было завершено в связи с перестановкой в офисе. Во время отсутствия наблюдателя без объяснения причины было изменено расположение его рабочего места. Если раньше оба сотрудника находились в зоне видимости, то после перестановки рабочий стол наблюдателя был развернут к стене, что не позволяло осуществлять достоверное и полное наблюдение за сотрудниками: имело место «блокирующее поведение» сотрудников, обеспокоенных систематическим контролем над их деятельностью.

Для оценки степени реализации каждой функции при управлении рабочим временем принято решение сформировать экспертным путем чек-листы с указанием признаков реализации данной функции. Для этого проведен предварительный опрос топ-менеджмента организации (три человека) и пяти линейных руководителей (различные подразделения) по вопросу о том, какие критерии могут свидетельствовать, что в полной мере реализуется каждая из функций управления (необходимо было назвать по шесть критериев). На следующем этапе в результате мозгового штурма определены критерии, которые вошли в чек-лист для формирования выводов о степени реализации функций. Далее произведена оценка каждой из них.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.

⁴ О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 № 118 // Кодекс. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901865498> (дата обращения: 20.01.2021).

⁵ Типовая инструкция по охране труда при работе на персональном компьютере. ТООИР-45-084-01. Утв. Приказом Министерства РФ по связи и информатизации от 02.07.2001 № 162 // Кодекс. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200030047> (дата обращения: 22.01.2021).

В табл. 3 выделены определенные функции управления и установленные с использованием метода Дельфи окончательные критерии их качества.

Табл. 3. Критерии качества реализации функций управления для оценки

Tab. 3. Criteria for the quality of implementation of management functions for assessment

Функция	Чек-лист
Планирование	<ol style="list-style-type: none"> 1) процедура проверки регулируется законодательно; 2) план на год; 3) декомпозиция плана по месяцам; 4) декомпозиция плана по сотрудникам; 5) ежедневное планирование (планерки); 6) нормы проверок
Организация	<ol style="list-style-type: none"> 1) штатное расписание, организационная структура; 2) установленный режим работы; 3) оборудованные рабочие места; 4) распределенный функционал (сотрудники в целом понимают круг своих обязанностей и задач); 5) функционал закреплен в должностных инструкциях; 6) регламенты взаимодействия между подразделениями и внутри отдела либо пооперационно
Мотивация	<ol style="list-style-type: none"> 1) условия труда (рабочее место, регламентированность процессов и т. д.); 2) условия оплаты труда; 3) отношение руководства (стиль управления); 4) благоприятная обстановка в коллективе; 5) престижность работы в компании; 6) интересная работа, профессиональный рост
Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1) показатели результативности в целом по организации на год; 2) зоны ответственности и контроля (в должностных инструкциях); 3) нормы выработки на сотрудника (предварительный контроль); 4) ежемесячный план на подразделение (предварительный контроль); 5) индивидуальные планы сотрудников (предварительный контроль); 6) систематическая оценка выполнения планов: планерки, совещания (текущий контроль)
Координация	<ol style="list-style-type: none"> 1) положение об отделе; 2) регламент проведения проверок; 3) организация и скорость документооборота; 4) положение о стимулировании; 5) карты стандартных операционных процедур (СОП) или технологические карты; 6) регулярность совещаний

Параллельно с фотографией рабочего дня на основании составленных чек-листов в компании осуществлялась проверка качества реализации каждого элемента функций управления. Из шести признаков, описывающих действия по реализации функции планирования, фактически реализованы только два. План проверок на 2018 г. установлен, но не выполнен. Оперативного планирования не проводилось. Фактическое отставание от плановых цифр проверок на конец года составило 69 % (145 проверок). Обратная связь от сотрудников, получаемая руководителем: «еще не прошло три года», «проведем в следующем году».

При реализации организующей функции выявлено наличие четырех из шести признаков. На основании регламента осуществления проверок составлен *Standart Work* проведения проверки, что позволило в дальнейшем обеспечить более эффективную организацию процесса.

По итогам опроса выяснилось, что гипотетические ожидания сотрудников, выявленные в процессе анкетирования, по шести мотивационным факторам, удовлетворяются практически в полной мере (средний уровень удовлетворенности по каждому фактору составляет 92 %, кроме фактора оплаты труда – 78 %). Таким образом, мотивация – наиболее реализованная функция управления. Сотрудники устраивают все условия работы (ожидания по зарплате всегда выше, но здесь уровень отклонений не представляется критичным). Соответственно, стиль руководства в организации демократичный, ориентированный на человека.

Наименее выражена при осуществлении проверок функция контроля: в организации устанавливается лишь план на год, текущий и предварительный контроль ослаблены.

Функция координации проявляется в наличии описанного взаимодействия с членами СРО в регламенте осуществления проверок. Согласование и подписание документов происходит быстро, руководитель организации оперативно реагирует на все запросы сотрудников. В Положении об отделе достаточно полно прописан функционал персонала, но нет технологических карт или СОПов с четко прописанными сроками и последовательностью действий работников, нет положения о стимулировании.

Можно сделать вывод, что, несмотря на высокое качество реализации функции мотивации в компании, результативность сотрудников низкая. При этом обращают на себя внимание слабо выраженные функции контроля и планирования в процессе управления рабочим временем сотрудников. В ходе расчетов показателя результативности процесса по изложенной выше методике получен результат 0,62, что является средним значением результативности и требует перестройки в части наиболее слабо осуществляемых функций управления.

После проведения всех мероприятий руководству даны следующие рекомендации:

1. Усиление функций планирования и контроля при организации деятельности отдела проверок и контроля:

пересмотр структуры управления, корректировка должностных обязанностей и инструкций, изменение организации рабочих мест (размещения).

2. Разработка и утверждение внутренних документов, регламентирующих деятельность сотрудников.
3. Использование программных продуктов в течение 3 месяцев (в случае необходимости – увеличение срока) для контроля рабочего времени сотрудников.
4. Регулярное проведение планерок (в понедельник для постановки задач на неделю и в пятницу для подведения итогов).
5. Внедрение ежемесячного планирования по количеству проверок на отдел и отдельно на каждого сотрудника.

Для мониторинга результатов проекта сделана вторичная фотография рабочего дня в организации и проанализированы результаты проведенных / не проведенных мероприятий:

1. Сформирован новый состав отдела, оба инспектора уволились (один по собственному желанию, другой – по соглашению сторон).
2. Пересмотрена организационная структура для процесса.
3. Доработаны должностные инструкции.
4. Введены планерки у генерального директора для текущего планирования (в 10:00 по понедельникам) и текущего контроля (в 15:00 по пятницам).
5. Рассматривается вопрос об установлении института персональных менеджеров для членов СРО.

Как видим, руководство выполнило почти все рекомендации (кроме использования программного обеспечения для контроля рабочего времени сотрудников отдела, проводимого в работе за компьютером).

Мониторинг итогов проекта показал, что средние потери рабочего времени на сотрудника сократились с 14 % в 2018 г. до 7 % в 2019 г., количество проверок выросло с 65 до 302, а выполнение годового плана по проверкам с 31 % до 87 % соответственно. Таким образом, проект по повышению результативности процесса управления рабочим временем сотрудников можно признать успешным, все оцениваемые показатели повысились.

Частично проект был повторен на более крупном производственном предприятии пищевой промышленности. По результатам участия в проекте по фотографии рабочего дня сотрудников подразделений (цеха заморозки и склада) можно сделать вывод, что проблема слабой вовлеченности линейных руководителей в процессы подразделений очень часто является негативным фактором, способствующим огрехам в выстраивании процессов, потерям рабочего времени сотрудниками, т. е. потерям второго рода.

Эксперты, выступающие в качестве консультантов проектов по внедрению принципов бережливого производства в крупных и средних компаниях, указывают на то, что непонимание топ-менеджментом целей и принципов бережливого производства, одним из которых является

всеобщая вовлеченность персонала, приводит к тому, что, достигая формальных результатов, компании фактически отказываются от стадии «заморозки» проведенных изменений. В результате происходит откат предприятия к прежним позициям (до внедрения бережливого производства).

Заключение

Эффективное использование рабочего времени обеспечивает высокую производительность труда и является ключевым фактором результативности работы предприятия в целом, поэтому выявление причин низкой производительности сотрудников – это задача оценки системы управления, ее функций, бизнес-процессов, нормативной документации, исполнителей и др.

В исследовании проведен обзор подходов к формированию понятия *управление рабочим временем*. Объединяя основные характеристики понятий *управление, рабочее время, управление временем*, авторы предлагают собственную дефиницию понятия *управление рабочим временем* – это процесс группы бизнес-процессов Управления, заключающийся в планировании, организации и контроле рабочего времени сотрудников, а также использовании мотивационных инструментов для достижения ими запланированных результатов деятельности организации в целом и результатов собственной профессиональной деятельности.

Для оценки эффективности управления рабочим временем применен процессный подход, описанный функциональной моделью управления рабочим временем сотрудников. Основная идея модели заключается в описании каждой функции менеджмента через процессы и их ключевые характеристики. Представленная модель универсальна и может быть «настроена» для решения любых локальных задач компаний разной отраслевой направленности, размера, организационно-правовой формы. Универсальность подхода проявляется и в критериях, которые отражают качество реализации функций управления конкретным процессом в конкретной организации.

Проблемы низкой производительности труда сотрудников связаны со слабой реализацией функций управления менеджерами компаний. Низкие показатели производительности труда в таких случаях могут сопровождаться высоким уровнем удовлетворенности сотрудников условиями труда и мотивации к работе в компании, включая материальную составляющую и психологический климат в коллективе. Такие выводы заставляют задуматься о выборе методов руководства для обеспечения высоких показателей эффективности деятельности компании: авторитарное управление с упором на функции контроля будет более продуктивным, хотя и снизит степень удовлетворенности сотрудников работой.

В очередной раз подтверждена неизбежность т.н. бюрократической составляющей даже в небольших организациях. Должностные инструкции и положения, регламентирующие деятельность структурных подразделений,

требуют тщательной проработки, а технологические карты или стандартные операционные процедуры обеспечивают дополнительные возможности для усиления управленческих функций (организации и контроля) в компаниях.

Для группы, проводившей исследование, проблема представляет интерес в следующем аспекте. При переходе к рыночной экономике очень много публикаций и исследований посвящалось низкой эффективности государственного управления. В качестве причин неудач советской экономики в первую очередь назывались те, которые связаны с отсутствием у управленцев заинтересованности в эффективном исполнении управленческих функций за неимением частной собственности. Проводимые авторами исследовательские проекты различной целевой направленности при анализе причин проблем позволяют выявить аналогичное отношение к исполнению функций менеджмента не только у наемных менеджеров, но и у владельцев, собственников бизнеса: отсутствие контроля, вовлеченности и понимания основных процессов собственного же бизнеса. Представляется, что корень таких проблем во многом заключается в непонимании

ценности одного из основных ресурсов не только предпринимательской деятельности, но и человеческой жизни в целом – времени. Данный ресурс конечен и невосполним – новый взгляд на управление им может позволить пересмотреть реализацию руководителями и сотрудниками своих профессиональных функций.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Критерии авторства: А. А. Емельянович – руководитель проекта, С. В. Коваль – исполнитель проекта, А. Н. Галимова – консультант.

Финансирование: Статья подготовлена в рамках выполнения проекта «Социально-экономическое развитие Азиатской России на основе синергии транспортной доступности, системных знаний о природно-ресурсном потенциале, расширяющегося пространства межрегиональных взаимодействий». Соглашение с Минобрнауки России от 02.10.2020 № 075-15-2020-804 (С. В. Коваль).

Литература

1. 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: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397
2. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зака. М.: Контроллинг, 1991. Вып. 1. 104 с.
3. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда. М.: Наука, 1982. 472 с.
4. 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: 10.18371/finpr.v4i27.154121
5. Моисеев В. В. Методы управления в повышении эффективности производства // Политический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). 2017. № 133. С. 1114–1125. DOI: 10.21515/1990-4665-133-081
6. Моисеев В. В., Михеева В. А., Московец А. М. Проблемы обоснования инвестиций в развитие человеческих ресурсов организации // Политический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). 2017. № 128. С. 1224–1235. DOI: 10.21515/1990-4665-128-086
7. Годунова А. О. Бережливое производство в контексте новейшей управленческой концепции улучшения производственной системы предприятия // Системное управление. 2015. № 4. Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Godunova_A_O.pdf (дата обращения: 22.01.2021).
8. Резник С. Д., Чемезов И. С. Менеджеры университета: теория, практика и эффективность организации личной работы. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 306 с. DOI: 10.12737/1168572
9. Задикян А. С. Тайм-менеджмент как средство совершенствования системы менеджмента качества в организации // Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. по мат-лам XII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 5 июня 2020 г.) Пенза, 2020. С. 95–99.
10. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 2021. 388 с. DOI: 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096
11. Круз К. Сильные лидеры нарушают правила: нестандартные принципы управления командой и бизнесом. М.: Альпина Паблишер, 2020. 262 с.
12. Куприянчук Е. В., Щербакова Ю. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: РИОР: Инфра-М, 2018. 255 с.
13. Петросян Д. С., Фаткина Н. Л., Райзберг Б. А. Организационное поведение. Новые направления теории. М.: ИНФРА-М, 2018. 272 с.
14. Сухорукова Н. Ф., Храброва Н. В. Тайм-менеджмент – инструмент эффективного использования времени менеджера в современных условиях // Научный журнал «Дискурс». 2019. № 12. С. 260–265.

15. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. 371 с.
16. Зайверт Л. Й. Медвежья стратегия / пер. с нем. К. Малышенко. Ростов н/Д.: Феникс, 2012. 125 с.
17. Белоусова М. А., Пономарёв С. В. От тайм-менеджмента к всеобщей системе менеджмента качества // Миссия менеджмента: эффективная стратегия – XXI век: мат-лы V Всерос. науч.-практ. конф. (Йошкар-Ола, 26–27 мая 2016 г.) Йошкар-Ола, 2016. С. 22–27.
18. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М. А. Майоровой, Э. В. Шустер, А. А. Быковского. М.: Акад. нар. хоз-ва; Дело, 1995. 701 с.
19. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес-процессами. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 112 с.

original article

Working Time Management as a Way to Increase Labor Productivity

Angelica A. Emelyanovich

Novosibirsk State Technical University; Novosibirsk State University of Economics and Management, Russia, Novosibirsk

Anna N. Galimova

Novosibirsk State Technical University, Russia, Novosibirsk

Sergey V. Koval

Novosibirsk State University of Economics and Management; Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS, Russia, Novosibirsk; svkkoval@yandex.ru

Received 21 Mar 2021. Accepted 1 Jun 2021.

Abstract: The study is devoted to the study of the rational use of working time in the context of the implementation of the main functions of management: planning, organization, motivation, control, coordination. The goal is a methodology for assessing the optimal use of the organization's working time based on the criteria for analyzing the effectiveness of the implementation of the main functions of management. Research methods: semantic analysis of the conceptual apparatus, methods of mathematical modeling to describe various factors that characterize the main functions of management in the context of working time management. Experimental methods: the method of expert assessments, questionnaires, photography of the working day. Domestic and foreign approaches to the concept of working time management are considered, the author's approach is given. Based on the process-functional approach, a methodology and algorithm for assessing the effectiveness of the working time management process. This model has been tested on the example of a self-regulatory organization operating in construction. A task was set, which was implemented within the framework of the project to optimize the use of working time of employees of the inspection and control department. Were analyzed the regulations of various levels of decision-making governing the work of employees. A questionnaire survey of opportunities and middle managers was instructed to form a number of criteria necessary for the application of the developed methodology. The results of the study allowed us to conclude about the average efficiency of the working time management process. Based on the results of the implementation of the recommendations, in particular, the application of lean manufacturing methods and the adjustment of local regulatory documents, it was possible to increase the effectiveness of managing the working time of the organization's employees.

Keywords: process approach, time management, photo of the working day, expert assessment, employee efficiency, self-regulatory organization, Lean

Citation: Emelyanovich A. A., Koval S. V., Galimova A. N. Working Time Management as a Way to Increase Labor Productivity. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2021, 6(2): 208–218. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2021-6-2-208-218>

Conflicting interests: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Contribution: A. A. Emelyanovich – project manager, S. V. Koval – project executor, A. N. Galimova – consultant.

Funding: The article was prepared within the framework of the project "Socio-economic development of Asian Russia based on the synergy of transport accessibility, systemic knowledge of the natural resource potential, the expanding space of interregional interactions." Agreement with the Ministry of Education and Science of Russian Federation of 2 Okt 2020 No. 075-15-2020-804 (S. V. Koval).

References

1. Emelyanovich A. A., Lau I. V., Vlasov M. E. Time utilization assessment based on external audit. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2019, 4(4): 387–397. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2019-4-4-387-397
2. Taylor F. W. *The principles of scientific management*, tr. Zak A. I., ed. Kochergin E. A. Moscow: Controlling, 1991, iss. 1, 104. (In Russ.)
3. Strumilin S. G. *Problems of labor economics*. Moscow: Nauka, 1982, 472. (In Russ.)
4. 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: 10.18371/fcaptivev4i27.154121
5. Moiseev V. V. Management methods to increase production efficiency. *Politematicheskij setevoye'lektronny'j nauchny'j zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchny'j zhurnal KubGAU)*, 2017, (133): 1114–1125. (In Russ.) DOI: 10.21515/1990-4665-133-081
6. Moiseev V. V., Mikheeva V. A., Moskovets A. M. The problem of investment feasibility study in the field of human resources development. *Politematicheskij setevoye'lektronny'j nauchny'j zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchny'j zhurnal KubGAU)*, 2017, (128): 1224–1235. (In Russ.) DOI: 10.21515/1990-4665-128-086
7. 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). Available at: http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Godunova_A_O.pdf (accessed 22 Jan 2021). (In Russ.)
8. Reznik S. D., Chemezov I. S. *University managers: theory, practice and efficiency of organizing personal work*, 2nd ed. Moscow: INFRA-M, 2021, 306. (In Russ.) DOI: 10.12737/1168572
9. Zadikyan A. S. Time management as a means of improving the quality management system in the organization. *Modern scientific research: current issues, achievements and innovations: Proc. XII Intern. Sci.-Prac. Conf., Penza, Jul 5, 2020*. Penza, 2020, 95–99. (In Russ.)
10. Egorshin A. P. *Effective management of the organization*. Moscow: INFRA-M, 2021, 388. (In Russ.) DOI: 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096
11. Cruse K. *Great leaders have no rules: contrarian leadership principles to transform your team and management*. Moscow: Alpina Publisher, 2020, 262. (In Russ.)
12. Kuprianchuk E. V., Shcherbakova Iu. V. *Personnel management: assessment, recruiting, adaptation, development*. Moscow: RIOR; Infra-M, 2018, 255. (In Russ.)
13. Petrosian D. S., Fatkina N. L., Raizberg B. A. *Organizational behavior. New directions of theory*. Moscow: INFRA-M, 2018, 272. (In Russ.)
14. Sukhorukova N. F., Khrabrova N. V. Time management – a tool for effective use of manager's time in modern conditions. *Nauchnyj zhurnal "Diskurs"*, 2019, (12): 260–265. (In Russ.)
15. Kalinin S. I. *Time management: practical work on time management*. St. Petersburg: Rech, 2006, 371. (In Russ.)
16. Seiwert L. J. *Die Baren-Strategie*, tr. Malyshenko K. Rostov-on-Don: Feniks, 2012, 125. (In Russ.)
17. Belousova M. A., Ponomarev S. V. From time management to a universal quality management system. *Management Mission: Effective Strategy – XXI Century: Proc. V All-Russian Sci.-Prac. Conf., Yoshkar-Ola, 26–27 May 2016*. Yoshkar-Ola, 2016, 22–27. (In Russ.)
18. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. *Management*, tr. Maiorova M. A., Shuster E. V., Bykovskii A. A. Moscow: Akad. nar. khoz-va; Delo, 1995, 701. (In Russ.)
19. Varzunov A. V., Torosian E. K., Sazhneva L. P. *Analysis and management of business processes*. St. Petersburg: Universitet ITMO, 2016, 112. (In Russ.)