

**«НАУКА | RASTUDENT.RU»**

Электронный научно-практический журнал

График выхода: ежемесячно

Языки: русский, английский

ISSN: 2311-8814

Издатель: компания INFLASH

Учредитель: ИП Соколова А.С.

Место издания: г. Уфа, Российская Федерация

Прием статей по e-mail: rastudent@yandex.ru

Место издания: г. Уфа, Российская Федерация

---

Командиров М. А. Организация проведения работ по определению  
трудозатрат работников предприятий сферы услуг // Наука-  
RASTUDENT.RU. – 2014. – No. 4(04-2014) / [Электронный ресурс] – Режим  
доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/4/1317/>

© Командиров М. А., 2014

© ИП Соколова А.С., 2014

© Компания INFLASH, 2014

УДК: 331.103.32

*Командиров Максим Анатольевич,*

*Аспирант,*

*ФГБУ «НИИ труда и социального страхования» Минтруда России,*

*г. Москва, Россия*

## **Организация проведения работ по определению трудозатрат работников предприятий сферы услуг**

**Аннотация:** В статье рассматриваются вопросы организации труда работников предприятий непроизводственных направлений и способы определения их загруженности в течение рабочего дня. Предлагаются методики по выявлению трудозатрат наиболее распространенных групп персонала свойственных данным отраслям. Кроме показателей величины времени на выполнение определенных работ проводится анализ экономической эффективности и выработки персонала рассматриваемых предприятий. В заключение статьи приводится обоснование использования на практике предлагаемой методики исследования трудозатрат работников предприятий сферы услуг.

**Ключевые слова:** трудозатраты, нормирование труда, сфера услуг, фотохронометраж, трудоемкость, персонал.

## **Organization of job on the determination of workers labor service enterprises**

*Komandirov Maxim Anatolyevich,*

*Graduate student,*

*FSBI "Research Institute of labour and social insurance," the Ministry of Labour  
of Russia,*

*Moscow, Russia*

**Abstract:** The article examines the organization of employees of enterprises unproductive directions and methods to determine their workload during the workday . Proposed methodology to identify the most common labor groups staff these industries . Besides indicators amount of time to perform certain work analyzes the economic efficiency and production staff considered enterprises. In conclusion, the article provides a rationale for the use of the proposed methodology in practice, research workers labor service enterprises.

**Key words:** labor costs, regulation of labor, services, fotohronometrazh, complexity, staff.

В условиях высокой конкурентной среды, которая присуща предприятиям малого бизнеса и, особенно, функционирующих в сфере предоставления населению различных услуг непроизводственного характера, оптимизация затрат на персонал становится одной из ключевых задач, стоящих перед руководством данных организаций. Для выполнения данной задачи необходимо оценить величину трудоемкости работ, осуществляемых работниками рассматриваемого предприятия. При этом учитываются перспективы развития организации и потенциальные значения дальнейшего увеличения количества клиентов (покупателей).

Одним из наиболее актуальных методов применяемых при определении трудозатрат на выполнение определенного объема работ является нормирование труда. Использование данного подхода позволяет не только рассмотреть структуру рабочего времени исследуемых сотрудников, но и проанализировать поучаемые значения трудозатрат на предмет их оптимизации и устранения возможных потерь рабочего времени.

Определение трудозатрат может осуществляться по трем основным направлениям:

- 1) наблюдение за деятельностью работников;
- 2) самостоятельная фиксация работником выполняемых операций;
- 3) применение автоматизированных систем учета рабочего времени и программных продуктов по обеспечению деятельности предприятия.

При этом по каждому из направлений все трудозатраты работников определяются на основании выполняемых работниками трудовых операций и их элементов. Под трудовой операцией понимается совокупность трудовых приемов, осуществляемых одним или группой работников, включая все их действия по выполнению единицы заданной работы над одним или несколькими предметами труда [1, с.79].



Рисунок 1. Определение трудозатрат на предприятии сферы услуг

Наблюдение за деятельностью работников осуществляется в зависимости от целей и задач, поставленных перед исследованием. При проведении непосредственных наблюдений за деятельностью работников и структурных подразделений используется ряд методик направленных на всестороннее изучение рабочего процесса по всем объектам исследований. Наиболее оптимальным является использование методик: 1) интервьюирования; 2) фотохронометража (фотография рабочего дня и хронометраж отдельных комплексов трудовых операций); 3) системного анализа; 4) комплексной оценки.

Проведение интервьюирования предусматривает составление перечня вопросов для руководителей структурных подразделений и части непосредственных исполнителей (специалистов и технических исполнителей), охватывающих определенную часть их деятельности. Вопросы формируются в зависимости от степени участия интервьюируемого работника в реализации объекта работ или его части (раздела работ). Для определенных групп работников возможно применение анкетирования, что позволит опросить большую часть персонала предприятия.

Проведение фотохронометража предусматривает подготовку документов для фотографии рабочего дня и хронометража комплекса отдельных трудовых операций или, при необходимости, конкретных

трудовых операций и их элементов. Формы для заполнения данных по фотографии рабочего дня и хронометражу трудовых операций зависят от специфики объекта работ и деятельности исследуемых работников, занимающих соответствующие должности. Так, в общепринятой практике существуют методы моментных наблюдений и сплошного хронометража. Фактически сплошной хронометраж является непрерывной фотографией рабочего дня. Проводится сплошное наблюдение, как правило, индивидуально для одного работника или группы работников. Индивидуальная фотография рабочего дня (времени) состоит из нескольких этапов работы: подготовки к наблюдению, собственно наблюдения, обработки полученных данных, анализа результатов наблюдения, разработки предложений по улучшению использования рабочего времени и совершенствованию организации труда [2, с.231]. Метод моментных наблюдений основан на использовании теории вероятности и состоит в том, что при наблюдении регистрируются не затраты времени, а число повторений, относящихся к каждой категории затрат рабочего времени. Для этого наблюдателем определяются: во-первых, объем наблюдений — необходимое число моментов, которые с желаемой долей вероятности могут характеризовать структуру затрат рабочего времени; во-вторых, маршрут обхода рабочих мест и неравные промежутки времени начала обходов. Чем выше требуемая точность, тем меньше будет процент допустимой ошибки и тем больше наблюдений нужно провести. Маршрут обхода и фиксажные пункты (места маршрутов, в которых наблюдатель делает отметки в наблюдательном листе) устанавливаются заранее. Наблюдатель, придя в фиксажный пункт, отмечает установленным обозначением то, что происходит в данный момент на рабочем месте. После завершения всех обходов по каждому виду затрат подсчитывается количество моментов, в которых эти затраты зафиксированы, и их удельный вес в общем числе наблюдаемых моментов [3, с.233]. Данный метод применяется для наблюдения за исполнением своих обязанностей группы работников или

хронометража отдельных трудовых операций в (через) определенные промежутки времени. Метод моментных наблюдений обеспечивает значительно большую достоверность структуры затрат времени. Результаты моментных наблюдений не станут менее достоверными, если наблюдения будут прерваны, а затем продолжены через несколько часов или смен [1, с.102].

Организация проведения фотохронометражных работ осуществляется в несколько этапов: 1) анализ данных по трудозатратам на выполнение объектов работ; 2) выбор перечня объектов, в которых будут проводиться наблюдения; 3) формирование календарного плана по выполнению запланированных работ; 4) сбор перечня должностей для исследования; 5) формирование методики исследования; 6) постановка задач решаемых по каждому субъекту исследований и корректировка плана исследований; 7) информирование о проведении работ, согласование времени исследования, подготовка рабочего места наблюдателя, и, при необходимости, корректировка плана исследований; 8) проведение фотохронометражных работ; 9) организация и дальнейшее проведение интервьюирования с руководителями и ведущими (главными) специалистами структурных подразделений; 10) проведение дополнительных исследований.

Использование системного анализа предполагает оценку групп рабочих процессов и общего бизнес-процесса предприятия в части выполнения работ по исследуемому объекту. Формирование документов по системному анализу предполагает составление специализированной формы для составления общей информации по отдельным процессам и степени их влияния на выполнение рассматриваемой группы объектов (вида работ).

При проведении комплексной оценки предполагается исследование функционирования всего предприятия (группы предприятий) в части выполнения основополагающих задач, стоящих перед организациями данной отрасли и всех бизнес-процессов. Во время его исполнения заполняется комплекс первичных документов по функционированию структурных

подразделений различного уровня, выполнению должностных обязанностей отдельными работниками, регламентации процессов взаимодействия структурных подразделений и организации общего бизнес-процесса рассматриваемого хозяйствующего субъекта.

Работник может самостоятельно отмечать время начала и окончания трудовых операций и действий, которые он осуществляет. Реализовывается предлагаемый метод при внесении данных о начале и окончании рабочего дня, а также трудовых операций: 1) самостоятельно работником в специально подготовленную первичную документацию (самофотография рабочего дня); 2) заполнение в установленных программных продуктах данных о выполнении работ (для работников, находящих большую часть времени на стационарных рабочих местах и имеющих доступ к соответствующей оргтехнике). При этом необходимо соблюдать условие, что при формировании отчетных документов по определению трудозатрат контроль за заполнением и качеством вносимых данных ответственными лицами осуществляют руководители структурных подразделений.

Применение автоматизированных систем учета рабочего времени позволяет определять нахождение работника в течение рабочего дня на определенных участках работ и отслеживать все его перемещения. Существенным недостатком является отсутствие возможности определения реальной занятости работника. В связи с этим, целесообразно применение дополнительных программных продуктов, которые позволяют определять более детальную занятость работников. Например, для работников, выполняющих обязанности по расчету клиентов таким продуктом могут стать кассовые аппараты с соответствующим программным обеспечением, так как по времени открытия/закрытия чеков возможно определить время выполнения работ по трудовой операции «обслуживание клиентов (покупателей)».

Учитывая особенности работы в непроизводственной сфере трудозатраты могут определяться в виде: 1) показателей труда необходимых

для исполнения определенного объема работ; 2) стоимостного выражения затрачиваемого труда (фактическая выработка); 3) общей продолжительности выполнения определенного комплекса работ. Обозначенные направления являются непосредственными производными производительности труда характерные для рассматриваемого предприятия. Для определения показателей трудозатрат, стоимости и продолжительности работ объектов и субъектов исследований применяется расчетно-аналитический метод, позволяющий использовать при расчетах итоговых значений множество исходных данных получаемых различными методами.

Показатели труда определяются на определенные величины, как правило, для сферы услуг, под данной единицей принимается обслуживание клиентов (покупателей). Расчет трудозатрат проводится комплексно по субъекту (работнику) или объекту (структурному подразделению, предприятию) исследования. Определяется загруженность работников наиболее часто при проведении фотохронометражных работ, а также при проведении способов исследований представленных на рисунке 1.

После определения загруженности структурных подразделений и конкретных должностей, а также выявления показателя трудоемкости работ проводится стоимостная оценка. Фактически трудозатраты могут выражаться в стоимостном выражении, то есть необходимо исследовать соотношение затрат рабочего времени на получение единицы прибыли (дохода), а также уровень оплаты труда работников предприятия и его отдачу. Натурально-стоимостная оценка выполняемых работ осуществляется для сравнения стоимости работ с затрачиваемыми трудовыми ресурсами. По результатам данного этапа исследования определяются наиболее эффективные работники и структурные подразделения при реализации работ по каждому направлению деятельности предприятия. Определение эффективности функционирования отдельных работников и структурных подразделений позволит вносить корректировки при планировании затрат на бюджет персонала, а также применять соответствующие управленческие



решения по совершенствованию работы определенных участков работы предприятия. Стоимостная оценка затрачиваемого труда и его экономическая эффективность позволяют оптимизировать бизнес-процессы предприятия. При выполнении достаточно большого объема работ при анализе стоимости работ необходимо оценивать трудовые затраты работников и группы работников (структурные подразделения) и соотносить их с величиной полученного финансового результата.

Общая продолжительность выполнения комплекса работ определяется в том случае, когда необходимо определять величину трудозатрат на большие по объему работы, которые занимают несколько календарных дней и в итоговых расчетах необходимо учитывать наличие выходных и праздничных дней, а также вынужденные простои работников по техническим и организационным причинам. По результатам проведенных расчетов оценивается величина времени для выполнения объема работ во внерабочее время, то есть прогноз возможных переработок сотрудников предприятия и возрастающую величину оплаты труда. Расчет данной величины позволяет предприятию более эффективно планировать свою деятельность в долгосрочной перспективе.

Параллельно с определением величины трудозатрат возможно проведение работ по расчету нормативных значений, в частности норм времени на выполнение определенного объема работ, норм обслуживания рабочих мест и норм численности для отдельных структурных подразделений, то есть норм затрат труда. Под нормой затрат труда понимается количество труда, которое необходимо затратить на качественное выполнение заданной работы в определенных организационно-технических условиях. Норма затрат труда определяет, таким образом, величину и структуру необходимых затрат труда на выполнение определенной работы и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты в целях определения их рациональности [4, с.173]. Данные расчеты позволяют более объективно оценивать показатели

трудозатрат по всем исследуемым направлениям. Получение требуемых нормативных значений положительно влияет на общую систему планирования принятую на рассматриваемом предприятии. Расчет норм затрат труда в будущем позволит существенно увеличить экономический эффект от проводимых исследований по определению загруженности персонала, так как используя полученные значения в дальнейшем возможно сокращение наиболее громоздких этапов реализуемых исследований по наблюдению за деятельностью работников и функционированию структурных подразделений.

Определение величины трудозатрат необходимых на выполнение требуемого объема работ основывается на количестве клиентов (покупателей), которые пользуются услугами (приобретают товары) данного предприятия. В связи с этим, целесообразно определить основные периоды времени, когда нагрузка на персонал достигает максимальных показателей. Данное условие позволяет избежать потери качества предоставляемых услуг и обеспечить динамичное развитие предприятия. Определяются данные «пиковые» значения при использовании собственных автоматизированных систем по количеству товарных чеков и их составу. Соответственно, при расчетах показателей трудозатрат важным фактором является распределение нагрузки на персонал в течение рабочего дня и определение потенциальных потерь рабочего времени. Все итоговые показатели по загруженности персонала для предприятий сферы услуг, которые получены в ходе проводимых исследований должны учитывать интенсивность покупательского потока и качество обслуживания покупателей. Основной задачей, стоящей перед предприятиями рассматриваемых отраслей в области управления персоналом, должна быть минимизация потерь рабочего времени при соблюдении качественного обслуживания клиентов (покупателей).

Немаловажным аспектом при выявлении трудоемкости работ, осуществляемых в сфере услуг, является размер (объем предоставляемых услуг) предприятия и, соответственно, выполнение работниками различных

перечней работ. В зависимости от данных характеристик определяется стоимостная оценка реализованных работ. Если на небольших предприятиях работы по полному предоставлению услуги осуществляются индивидуально одним или двумя работниками, то на больших предприятиях (преимущественно предприятия сферы торговли) существует более детальное распределение должностных обязанностей, вследствие чего работники выполняют определенный набор трудовых операций, которые фактически являются составной частью обслуживания клиентов (покупателей). Таким образом, на больших предприятиях возникает коллективная ответственность за получаемый итоговый результат работ и успешное функционирование предприятия, что предполагает изучение всех участков работ на предмет определения эффективности деятельности всех работников предприятия и равномерности их загруженности в течение рабочего дня.

#### **Список литературы**

1. Генкин Б.М. Г27 Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. – М.: Издательство НОРМА, 2003. - 400 с.
2. Рофе А.И. Р79 Экономика труда: учебник - М.: КНОРУС, 2010. – 316 с.
3. Генкин Б.М. Г27 Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. — 7-е изд., доп. — М. : Норма, 2007. — 448 с.
4. Бычинин В.Б., Малинин С.В. Б95 Нормирование труда: Учебник./Под.ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 320с.

© Командиров М.А., 2014.

Дата публикации: