

Анализ затрат рабочего времени работниками отдела кадров путем фотографии рабочего дня

Изучение затрат рабочего времени имеет большое значение, так как исходя из информации, получаемой в его результате решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Исследования проводятся с целью определения структуры операций, затрат рабочего времени, рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения норм, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операций, разработки нормативных материалов, оценки качества норм и нормативов, а также для решения других задач.

Для того, чтобы охарактеризовать затраты рабочего времени необходимо провести анализ затрат рабочего времени. Для осуществления этого воспользуемся одним из методов анализа - фотографией рабочего дня.

Фотография рабочего дня (ФРД) используется для изучения всех затрат рабочего времени в течение всего периода наблюдений. Она даёт возможность изучить загруженность исполнителя и оборудования, выявить потери рабочего времени, установить их причины и разработать конкретные мероприятия по их устранению, определить нормы времени на подготовительно-заключительные работы, на обслуживание рабочего места, на перерывы в работе, а также общую продолжительность оперативного времени.

Для исследования затрат рабочего времени сотрудников отдела кадров ООО «АТП «ЗСМК» была проведена фотография рабочего времени. Исследованию подлежали все работники отдела: начальник отдела кадров, ведущий специалист, два специалиста отдела кадров.

В процессе проведения ФРД использовались специальные обозначения:

ПЗ – подготовительно-заключительное время;

ОП – оперативное время;

ОРМ – обслуживание рабочего места;

ПНТ – перерывы, вызванные нарушением нормального хода производственного процесса;

НТД – перерывы из-за нарушений трудовой дисциплины;

ОТЛ – перерывы на отдых и личные надобности.

Таблица 1 отображает результат проведения ФРД начальника отдела кадров в первый день.

Таблица 1 – Лист наблюдения ФРД начальника отдела кадров Лизунова Е.Г.

Дата: 07.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.15		
Подготовка рабочего места	8.18 – 8.30		
Прием работника	8.30 – 8.35		
Проверка электронной почты	8.35 – 8.46		
Изучение положения по путевкам	8.46 – 9.06		
Корректировка положения по путевкам	9.06 – 9.18		

Прием работника	9.18 – 9.20		
Корректировка положения по путевкам	9.20 – 9.31		
Проведение собеседования на должность машиниста экскаватора	9.31 – 9.37		
Корректировка положения по путевкам	9.37 – 9.59		
Прием работников (4 человека)	9.59 – 10.16		
Корректировка положения по путевкам	10.16 – 10.38		
Ответ на телефонный звонок	10.38 – 10.39		
Прием работника	10.39 – 10.42		
Личные надобности	10.42 – 10.50		
Корректировка положения по путевкам	10.50 – 11.45		
Прием работника	11.45 – 11.52		
Корректировка положения по путевкам	11.52 – 12.01		
Проведение собеседования на должность машиниста экскаватора	12.01 – 12.07		
Формирование дополнительных соглашений к трудовому договору в базе SAP/R3	12.07 – 12.09		
Ответ на телефонный звонок	12.09 – 12.11		
Формирование дополнительных соглашений к трудовому договору в базе SAP/R3	12.11 – 12.17		
Телефонный звонок	12.17 – 12.19		
Прием работника	12.19 – 12.21		
Формирование дополнительных соглашений к трудовому договору в базе SAP/R3	12.21 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Прием работника	13.00 – 13.03		
Составление служебного письма на доплату	13.03 – 13.17		

Ответ на телефонный звонок	13.17 – 13.19		
Составление служебного письма на доплату	13.19 – 13.35		
Прием работника (выдача справки с места работы)	13.35 – 13.43		
Ответ на телефонный звонок	13.43 – 13.45		
Работа с документацией (подпись, печати)	13.45 – 13.57		
Работа с документацией (подпись и занесение в архив)	13.57 – 14.05		
Подача сведений о претендентах в ОПОТиЗ для рапорта	14.05 – 14.09		
Анализ данных анкет адаптации персонала	14.09 – 14.33		
Корректировка анкет адаптации персонала	14.33 – 14.47		
Прием работника	14.47 – 14.50		
Корректировка анкет адаптации персонала	14.50 – 15.17		
Ответ на телефонный звонок	15.17 – 15.19		
Корректировка анкет адаптации персонала	15.19 – 15.48		
Прием работников (4 человека)	15.48 – 16.05		
Личные надобности	16.05 – 16.09		
Телефонный звонок	16.09 – 16.12		
Прием работников (3 человека)	16.12 – 16.31		
Ответ на телефонный звонок	16.31 – 16.33		
Прием работников (2 человека)	16.33 – 16.45		
Ответ на телефонный звонок	16.45 – 16.48		
Окончание работы	16.48 – 17.00		

Второй день проведения фотографии рабочего дня представлен в таблице 2.
Таблица 2 – Лист наблюдения ФРД начальника отдела кадров Ф.И.О. Лизунова Е.Г.
Дата: 14.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.17		
Подготовка рабочего места	8.20 – 8.31		
Проверка электронной почты	8.31 – 8.40		
Телефонный звонок	8.40 – 8.44		
Ответ на телефонный звонок	9.28 – 9.30		
Формирование отчетных документов в системе SAP R/3	9.30 – 9.44		
Прием работника	9.44 – 9.51		
Подготовка распоряжения	9.51 – 10.03		
Ответ на телефонный звонок	10.03 – 10.06		
Подготовка распоряжения	10.06 – 10.22		
Личные надобности	10.22 – 10.26		
Прием работников (3 человека)	10.26 – 10.52		
Телефонный звонок	10.52 – 10.53		
Корректировка личных карточек в системе SAP R/3	10.53 – 11.15		
Ответ на телефонный звонок	11.15 – 11.17		
Прием работников (2 человека)	11.17 – 11.26		
Работа с документами	11.26 – 12.05		
Ответ на телефонный звонок	12.05 – 12.07		
Составление служебной записки	12.07 – 12.22		
Прием работника	12.22 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 12.56		
Прием работника	12.56 – 13.02		
Телефонный звонок	13.02 – 13.05		
Составление служебной записки	13.05 – 13.19		
Проведение собеседования	13.19 – 13.27		
Телефонный звонок	13.27-13.28		
Консультирование с начальником автоколонны	13.28 – 13.33		
Работа с документацией	13.35 – 13.56		
Прием работников (2 человека)	13.56 – 14.03		
Телефонный звонок	14.03 – 14.04		
Работа с документацией	14.04 – 14.22		
Личные надобности	14.22 – 14.27		
Ответ на телефонный звонок	14.27 – 14.29		

Вызов к начальству	14.29 – 14.43		
Прием работника	14.43 – 14.47		
Подготовка анализа по движению персонала	14.47 – 15.24		
Формирование данных в программе SAP R/3	15.24 – 15.58		
Прием работников (5 человек)	15.58 – 16.37		
Телефонный звонок	16.37 – 16.39		
Работа с документами	16.39 – 16.58		
Окончание работы	16.58 – 17.05		

Далее рассматриваются результаты проведения фотографии рабочего дня ведущего инженера отдела кадров (таблица 3).

Таблица 3 – Лист наблюдения ФРД ведущего специалиста отдела кадров Згрибловская М.В. Дата: 07.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.15		
Подготовка рабочего места	8.22 – 8.33		
Проверка электронной почты	8.33 – 8.43		
Телефонные звонки (в АСУ, пенсионный фонд и бухгалтерию)	8.43 – 8.54		
Работа по формированию отчета по персонифицированному учету	8.54 – 9.09		
Ответ на телефонный звонок	9.09 – 9.11		
Консультирование работника по поводу отпуска	9.11 – 9.15		
Работа по формированию отчета по персонифицированному учету	9.15 – 9.36		
Ответ на телефонный звонок	9.36 – 9.39		
Работа по формированию отчета по персонифицированному учету	9.39 – 9.47		
Выписка карточки на получение спец.одежды	9.47 – 9.50		
Консультация с начальником управления персоналом	9.50 – 9.55		
Отправка электронного письма	9.55 – 9.57		
Расчет компенсаций за неиспользованные отпуска	9.57 – 10.45		
Личные надобности	10.45 – 10.56		
Прием работника	10.56 – 11.00		

Занесение данных мед.справки в базу данных	11.00 – 11.02		
Расчет компенсаций за неиспользованные отпуска	11.02 – 11.23		
Составление служебной записки в бухгалтерию	11.23 – 11.38		
Работа по формированию отчета по персонифицированному учету	11.38 – 11.51		
Оформление переводов	11.51 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Сдача документов на подпись	13.00 – 13.05		
Пополнение базы данных сведениями о работниках	13.05 – 13.40		
Ведение книги по учету движения трудовых книжек и вкладышей в них.	13.40 – 14.11		
Работа по формированию отчета по персонифицированному учету	14.11 – 14.29		
Оформление переводов	14.29 – 14.41		
Ответ на телефонный звонок	14.41 – 14.51		
Телефонный звонок	14.51 – 14.55		
Составление заявки	14.55 – 15.00		
Оформление переводов	15.00 – 15.23		
Выписка карточки на получение спец.одежды	15.23 – 15.26		
Телефонный звонок	15.26 – 15.27		
Оформление переводов	15.27 – 15.54		
Личные надобности	15.54 – 15.56		
Оформление переводов	15.56 – 16.52		
Окончание работы	16.52 – 17.00		

Второй день проведения фотографии рабочего дня представлен в таблице 4.
Таблица 4 – Лист наблюдения ФРД ведущего специалиста отдела кадров Згрибловская М.В. Дата: 14.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.14		
Подготовка рабочего места	8.19 – 8.29		
Проверка электронной почты	8.29 – 8.38		
Ответ на телефонный звонок	8.38 – 8.40		
Опись архивных дел	8.40 – 9.36		
Прием работника	9.36 – 9.40		
Оформление увольнения	9.40 – 10.14		
Телефонный звонок	10.14 – 10.15		
Личные надобности	10.15 – 10.19		
Оформление на работу	10.19 – 11.05		
Выписка карточки на получение спец.одежды	11.05 – 11.09		
Ответ на телефонный звонок	11.09 – 11.11		
Опись архивных дел	11.11 – 11.33		
Пополнение базы данных сведениями о работниках	11.33 – 11.58		
Оформление переводов	11.58 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 12.59		
Прием работника	12.59 – 13.05		
Записи в книгу по учету движения трудовых книжек и вкладышей в них	13.05 – 13.24		
Составление служебной записки	13.24 – 13.52		
Работа с документацией	13.52 – 14.45		
Сдача документов на подпись	14.45 – 14.49		
Оформление переводов	14.49 – 15.26		
Личные надобности	15.26 – 15.31		
Ответ на телефонный звонок	15.31 – 15.34		

Оформление переводов	15.34 – 16.50		
Окончание работы	16.50 – 17.00		

Результаты проведения фотографии рабочего дня специалиста отдела кадров представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Лист наблюдения ФРД специалиста отдела кадров Лунина В.В. Дата: 07.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.15		
Подготовка рабочего места	8.15 – 8.23		
Составление реестров	8.23 – 9.01		
Работа с документацией	9.01 – 9.20		
Занесение документов в архив	9.20 – 9.22		
Оформление отпусков работникам	9.22 – 9.29		
Формирование графика отпусков на июнь	9.29 – 11.19		
Прием работника	11.19 – 11.22		
Формирование графика отпусков на июль	11.22 – 11.34		
Сверка графика отпусков	11.34 – 11.52		
Прием работника	11.52 – 11.54		
Сверка графика отпусков	11.54 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Сверка графика отпусков	13.00 – 13.28		
Составление отчета для военкомата	13.28 – 14.03		
Личные надобности	14.03 – 14.09		
Составление отчета для военкомата	14.09 – 14.45		
Снятие копии трудовой книжки (1 шт.)	14.45 – 15.16		
Личные надобности	15.16 – 15.20		
Снятие копии трудовой книжки (1 шт.)	15.20 – 15.47		
Составление отчета для военкомата	15.47 – 16.48		
Окончание работы	16.48 – 17.00		

Второй день проведения фотографии рабочего дня представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Лист наблюдения ФРД специалиста отдела кадров Лунина В.В. Дата: 14.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.17		
Подготовка рабочего места	8.21 – 8.30		
Работа с воинскими документами	8.30 – 9.17		
Занесение документов в архив	9.17 – 9.20		
Прием работника	9.20 – 9.24		
Работа с картотекой по военнообязанным	9.24 – 10.14		
Снятие копии трудовой книжки (1 шт.)	10.14 – 10.41		
Личные надобности	10.41 – 10.43		
Прием работников (2 человека)	10.43 – 10.49		
Телефонный звонок	10.49 – 10.51		
Снятие копий трудовых книжек (2 шт.)	10.51 – 11.47		
Занесение документов в архив	11.47 – 11.50		
Прием работника	11.50 – 11.54		
Составление отчета для военкомата	11.54 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 12.55		
Выписка дубликата трудовой книжки	12.55 – 13.11		
Составление отчета для военкомата	13.11 – 13.43		
Заполнение документов отчетности	13.43 – 14.09		
Корректировка графика отпусков	14.09 – 14.47		
Прием работника	14.47 – 14.49		
Личные надобности	14.49 – 14.51		
Ведение книги (учет бланков воинского учета)	14.51 – 15.19		
Снятие копий справок	15.19 – 15.33		
Прием работника	15.33 – 15.37		
Работа с документами по воинскому учету	15.37 – 16.22		
Прием работников (2 человека)	16.22 – 16.27		
Личные надобности	16.27 – 16.29		
Работа с документацией	16.29 – 16.52		
Занесение документов в архив	16.52 – 16.55		
Окончание работы	16.55 – 17.00		

Результаты проведения фотографии рабочего дня инженера отдела кадров представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Лист наблюдения ФРД специалиста отдела кадров Нехоношина И.М.

Дата: 07.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.15		
Подготовка рабочего места	8.20 – 8.31		
Проверка электронной почты	8.31 – 8.38		
Работа с почтой	8.38 – 8.45		
Передача документов в фин.отдел	8.45 – 8.50		
К начальнику управления персоналом по вопросам положения по путевкам	8.50 – 8.59		
Изучение положения по путевкам	8.59 - 9.06		
Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	9.06 – 10.39		
Личные надобности	10.39 – 10.55		
Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	10.55 – 11.31		
Отправка макетов на согласование	11.31 – 11.35		
Ответ на телефонный звонок	11.35 – 11.36		
Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	11.36 – 11.43		
Передача документов юристу (на подпись положение по страхованию)	11.43 – 12.10		
Телефонный звонок	12.10 – 12.12		
Отправка электронных писем	12.12 – 12.15		
Телефонные звонки (по согласованию макета)	12.15 – 12.19		
Акцепт по дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	12.19 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.00 – 13.31		
Ответ на телефонный звонок	13.31 – 13.32		
Прием работника	13.32 – 13.35		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.35 – 13.50		
Телефонный звонок	13.50 – 13.52		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.52 – 14.10		
Подготовка отчетных документов по путевкам	14.10 – 14.28		
Подсчет бюджета затрат за апрель	14.28 – 15.15		

Прием работника	15.15 – 15.19		
Поездка в комитет социальной защиты по поводу путевок	15.19 – 17.00		

Второй день проведения фотографии рабочего дня представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Лист наблюдения ФРД инженера отдела кадров Нехоношина И.М.
Дата: 14.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.20		
Подготовка рабочего места	8.25 – 8.37		
Проверка электронной почты	8.37 – 8.46		
Оформление материальной помощи	8.46 – 9.20		
Прием работника	9.20 – 9.25		
Подготовка перечня работников, подлежащих периодическим медицинским осмотрам	9.25 – 9.55		
Составление авансового отчета	9.55 – 10.14		
Личные надобности	10.14 – 10.22		
Составление авансового отчета	10.22 – 10.49		
Прием работника	10.49 – 10.54		
Работа с документацией	10.54 – 11.23		
Выдача справки	11.23 – 11.26		
Работа с документацией	11.26 – 11.44		
Передача документов в ОПОТиЗ	11.44 – 11.50		
Работа с картотекой	11.50 – 12.28		
Телефонный звонок	12.28 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Отправка электронного письма	13.00 – 13.03		
Прием работников (2 человека)	13.03 – 13.10		

Оформление материальной помощи	13.10 – 13.43		
Работа с распоряжениями	13.43 – 14.11		
Личные надобности	14.11 – 14.19		
Работа с личными карточками формы Т-2	14.19 – 15.04		
Телефонный звонок	15.04 – 15.07		
Работа с картотекой	15.07 – 15.43		
Работа с почтой	15.43 – 15.58		
Формирование данных в программе SAP/R3	15.58 – 16.24		
Оформление материальной помощи	16.24 – 16.48		
Окончание работы	16.48 – 17.00		

Результаты проведения фотографии рабочего дня инженера отдела кадров представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Лист наблюдения ФРД специалиста отдела кадров Федоровой О.К.
Дата: 13.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.00		
Подготовка рабочего места	8.15 – 8.29		
Проверка электронной почты	8.29 – 8.38		
Работа с почтой	8.38 – 8.40		
Передача документов в фин.отдел	8.40 – 8.50		
К начальнику управления персоналом по вопросам положения по путевкам	8.51 – 8.58		
Изучение положения по путевкам	8.58 - 9.06		
Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	9.06 – 10.25		
Личные надобности	10.25 – 10.50		
Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	10.50 – 11.30		
Отправка макетов на согласование	11.30 – 11.35		
Ответ на телефонный звонок	11.35 – 11.37		

Корректировка положения по путевкам вместе с начальником отдела кадров	11.37 – 11.43		
Передача документов юристу (на подпись положение по страхованию)	11.43 – 12.10		
Телефонный звонок	12.10 – 12.12		
Отправка электронных писем	12.12 – 12.14		
Телефонные звонки (по согласованию макета)	12.14 – 12.19		
Акцепт по дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	12.19 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.00 – 13.35		
Ответ на телефонный звонок	13.35 – 13.37		
Прием работника	13.32 – 13.35		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.37 – 13.50		
Телефонный звонок	13.50 – 13.52		
Акцепт к дополнительному соглашению по страхованию от несчастных случаев	13.52 – 14.11		
Подготовка отчетных документов по путевкам	14.11 – 14.28		
Подсчет бюджета затрат за апрель	14.30 – 15.15		
Прием работника	15.15 – 15.25		
Поездка в комитет социальной защиты по поводу путевок	15.25 – 17.00		

Второй день проведения фотографии рабочего дня представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Лист наблюдения ФРД инженера отдела кадров Федоровой О.К.
Дата: 18.05.20

Наименование затрат времени	Текущее время	Продолжительность, мин.	Индекс
Приход на рабочее место	8.10		
Подготовка рабочего места	8.10 – 8.25		
Проверка электронной почты	8.25 – 8.40		
Оформление материальной помощи	8.40 – 9.15		
Прием работника	9.15 – 9.25		
Подготовка перечня работников, подлежащих периодическим медицинским осмотрам	9.25 – 9.50		

Составление авансового отчета	9.50 – 10.14		
Личные надобности	10.14 – 10.20		
Составление авансового отчета	10.20 – 10.49		
Прием работника	10.50 – 10.55		
Работа с документацией	10.55 – 11.23		
Выдача справки	11.23 – 11.26		
Работа с документацией	11.26 – 11.45		
Передача документов в ОПОТиЗ	11.45 – 11.50		
Работа с картотекой	11.50 – 12.25		
Телефонный звонок	12.25 – 12.30		
Перерыв на обед	12.30 – 13.00		
Отправка электронного письма	13.00 – 13.05		
Прием работников (2 человека)	13.05 – 13.10		
Оформление материальной помощи	13.10 – 13.45		
Работа с распоряжениями	13.45 – 14.10		
Личные надобности	14.10 – 14.20		
Работа с личными карточками формы Т-2	14.20 – 15.04		
Телефонный звонок	15.04 – 15.07		
Работа с картотекой	15.07 – 15.43		
Работа с почтой	15.43 – 16.00		
Формирование данных в программе SAP/R3	16.00 – 16.25		
Оформление материальной помощи	16.25 – 16.45		

Окончание работы	16.45 – 17.00		
------------------	------------------	--	--

Далее проводится анализ эффективности использования рабочего времени работниками отдела кадров. Для этого используется формула фактического коэффициента использования рабочего времени:

$$K_{\text{исп}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{орм}} + T_{\text{отл}} + T_{\text{пт}}}{T_{\text{см}}} \times 100\% \quad (20)$$

где $T_{\text{пз}}$ - подготовительно-заключительное время;

$T_{\text{оп}}$ - оперативное время;

$T_{\text{орм}}$ - время обслуживания рабочего места;

$T_{\text{отл}}$ - перерывы на отдых и личные надобности;

$T_{\text{пт}}$ - перерывы, обусловленные технологией и организацией производства;

$T_{\text{см}}$ - продолжительность сменного времени.

Также рассматривается коэффициент загрузки кадровиков, который определяется по формуле:

$$K_{\text{з}} = \frac{T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{орм}}}{T_{\text{см}}} \times 100\% \quad (21)$$