

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО  
ВРЕМЕНИ В ЗАО «СК КОРОЧА»**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения,  
группы 05001341  
Захаровой Марии Алексеевны

Научный руководитель:  
Доцент Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ...ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	
6	
1.1 Сущность и структура понятия «рабочее время» .....	6
1.2 Классификация затрат рабочего времени .....	10
1.3 Методы оценки эффективности использования рабочего времени .....	14
1.4 Показатели эффективности использования рабочего времени .....	19
ГЛАВА 2. ....АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ЗАО «СК	
КОРОЧА» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «СК Короча» ....	23
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в ЗАО «СК Короча» .....	27
2.3 Анализ использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча» .....	35
ГЛАВА 3. ....РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ	
ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ЗАО «СК	
КОРОЧА» .....	42
3.1 Рекомендации по повышению эффективности использования рабочего	
времени в ЗАО «СК Короча» .....	42
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых	
мероприятий .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	62

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение ответственности предприятий в выработке и принятии управленческих решений с целью обеспечить эффективность их деятельности вызвано развитием рыночных отношений. Экономически грамотное управление производственной деятельностью определяется умением правильно ее анализировать. Именно при помощи анализа можно проследить ведущие тенденции развития, исследовать факторы изменения результатов деятельности, системно обосновать планы и управленческие решения. Правильно проведенный анализ позволяет выявить резервы для повышения эффективности производственной деятельности, объективно оценить результативность предприятия, скорректировать стратегию его развития. Без актуальной информации эффективное управление трудовыми ресурсами становится невозможным. Для обеспечения эффективного управления в процессе деятельности предприятия регулярно собирается информация о состоянии трудовых ресурсов, позволяющая провести их детальный анализ. В нем представляются данные о состоянии различных сторон управления трудовыми ресурсами.

Одной из таких сторон, позволяющей говорить об экономической эффективности производства, можно считать уровень использования рабочего времени. Характеризующие уровень выработки и ее изменения показатели демонстрируют существующую эффективность использования рабочего времени. Рационализации использования рабочего времени можно добиться различными способами - изменения в расстановке рабочих мест, повышение квалификации сотрудников, организационные, технические и технологические нововведения.

Процессы интеграции, которые происходят в мировой экономике, требуют тщательного изучения законов ее функционирования и развития, что также определяет актуальность настоящего исследования.

Кроме того, актуальность исследования в данной области определяется не только общей напряженностью баланса трудовых ресурсов, но и тем обстоятельством, что падение производительности труда объясняется нерациональным их использованием. Устранение недостатков в использовании рабочего времени - важное условие обеспечения роста объемов производства без увеличения численности работников. В связи с этим возрастает значение изучения уровня эффективности использования рабочего времени, динамики и структуры его потерь в отраслях народного хозяйства, научной разработки путей их устранения.

Объектом исследования является ЗАО «СК Короча».

Предметом исследования затраты рабочего времени на ЗАО «СК Короча».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча».

В выпускной квалификационной работе поставлены и найдены решение следующие основные задачи:

1. Изучить и обобщить теоретический опыт по проблеме анализа рабочего времени в современных организациях;
2. Проанализировать организационно-экономическое состояния ЗАО «СК Короча»;
3. Проанализировать использование рабочего времени в ЗАО «СК Короча»;
4. Разработать рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча», оценить экономическую и социальную эффективность рекомендуемых мероприятий.

В процессе написания выпускной квалификационной работы применялись следующие методы научного исследования:

1. Теоретические методы

Среди методов данной группы были использован анализ источников литературы, их сравнение и обобщение.

## 2. Эмпирические методы

В исследовании были применены опрос, анкетирование, анализ документов, фотография рабочего времени.

## 3. Методы обработки данных

В рамках методологии обработки данных целесообразным было использование качественного и количественного анализа, методов математической статистики и программного анализа данных (MS Excel).

Источниками информации явились данные бухгалтерского, оперативно-технического и статистического учета, результаты фотографий рабочего дня, проведенных на ЗАО «СК Короча», нормативные и справочные материалы, труды российских и зарубежных ученых.

практическая значимость дипломной работы, которая может заключаться в выявлении проблемы в области предмета исследования, обосновании решений выявленных проблем;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

## 1.1 Сущность и структура понятия «рабочее время»

Уровень жизни трудящихся во многом определяется рабочим временем как условием труда. От продолжительности рабочего времени зависит количество свободного времени, которое используется людьми для отдыха, удовлетворения культурных и иных потребностей.

В соответствии с Конституцией РФ и ратифицированными РФ международными правовыми актами функция охраны труда остается за трудовым законодательством в области регулирования рабочего времени. Данная функция реализуется путем установления законом предельной меры труда, превышать которую работодатели не могут.

Легально понятие рабочего времени содержится в ст. 91 ТК РФ. Согласно законодательству, рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени (например, перерывы для обогрева и отдыха, предоставляемые работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях; перерывы для кормления ребенка, предоставляемые женщинам, имеющим детей до 1,5 лет; периоды простоя не по вине работника, и др.) [49, с 12]

Как можно заметить, данная статья не только содержит определение рабочего времени, но также и устанавливает его максимальную продолжительность. Кроме того, статья закрепляет обязанность работодателя вести учет рабочего времени.

Трудовое законодательство также закрепляет обязанности работника, которые он должен выполнять в свободное от работы время. Такими трудовыми обязанностями выступает обязанность бережно относиться к имуществу работодателя, соблюдать режим охраняемых законом тайн и инструкции по охране труда[49, с 54].

Мера труда отдельных работников определяется посредством коллективного договора и трудового договора. Если в организации или учреждении коллективным договором условие о продолжительности труда не установлено или же коллективный договор не заключался, то используется предельная норма рабочего времени, которая установлена законодательством.

Норму рабочего времени устанавливают на различные календарные периоды [13, с 87]. Норма рабочего времени представляет собой количество часов, которое работник должен отработать в течение определенного календарного периода. Календарным периодом можно считать неделю, месяц, квартал, год. Рабочая неделя состоит из продолжительности рабочего времени и чисел рабочих дней в течение календарной недели. Законом предусмотрено применение пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями и шестидневной с одним выходным. Исходя из величины рабочего времени в неделю устанавливают продолжительность работы в другие календарные периоды. Правила внутреннего трудового распорядка (или же график сменности) устанавливают продолжительность ежедневной работы.

Следует отметить, что в соответствии со ст. 108 ТК РФ работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания [49, с 14]. Продолжительность перерыва составляет не более 2 часов и не менее 30 минут. Перерыв не включается в рабочее время. Если же по условиям производства предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, то на работодателя возлагается обязанность обеспечения работника возможностью отдыха и перерыва в рабочее время.

Помимо закрепленного в законодательстве определения, в рабочем времени выделяют нормальное, сокращенное, неполное, ненормированное.

Работу в ночное время и сверх установленной продолжительности регулируют отдельные нормы. Кроме того, рабочее время можно классифицировать по режиму[31, с 59]:

- 1) поденный/суммированный учет;
- 2) гибкое/раздробленное рабочее время.

Ст. 92 ТК РФ определяет количество часов, на которое нормальная продолжительность рабочего времени сокращается для указанных в ней категорий работников[49, с 12].

Отсюда следует, что продолжительность сокращенного рабочего времени зависит от продолжительности нормального.

Первые два вида устанавливаются законодательством и на его основе коллективным и трудовым договором, неполное рабочее время – сторонами трудового договора при заключении такового или впоследствии.

Все рабочее время принято делить на время работы и время перерывов.

Во время работы включают[8, с 41]:

- 1) затраты времени, связанные с выполнением производственного задания;
- 2) затраты времени, не обусловленные производственным заданием.

Время работы подразделяют на подготовительно-заключительное, оперативное времени и время на обслуживание рабочего места.

Подготовительно-заключительное время представляет собой время, которое работнику необходимо затратить на подготовку себя и рабочего места для выполнения производственного задания. Также в подготовительно-заключительное входят временные затраты на действия, связанные с его завершением задания, например ознакомление с технической документацией, или сдачу готового продукта.



Оперативное время затрачивается на выполнение заданной операции. Оперативное время повторяется с изготовлением каждой единицей продукции. Оперативное время подразделяют на основное и вспомогательное. Основное время иначе называют технологическим. В течение технологического времени происходит качественное/количественное изменение предмета труда (внешний вид, размер, структурный состав). Вспомогательное время затрачивается работником на выполнение различных действий, которые создают возможность выполнения основной работы.

Временем обслуживания рабочего места считают затраты времени на уход за своим рабочим местом [51, с 118]. Сюда входят осмотр, смазка и чистка оборудования; подготовка инструмента; уборка рабочего места.

Во время перерывов работник не занят работой по каким-либо причинам. Время перерывов подразделяется на регламентированные и нерегламентированные перерывы.

Группа регламентированных перерывов состоит из перерывов, которые обусловлены технологией и организацией производства, перерывов на отдых и личные надобности. Перерывы, обусловленные технологией и организацией производства обусловлены спецификой производственного процесса или организации производства. Время на отдых и личные надобности предоставляется работнику в течение рабочего дня. Данное время необходимо для отдыха, поддержания работоспособности и предотвращения утомления, а также время на личную гигиену и естественные надобности работника.

Нерегламентированные перерывы – это те перерывы, время которых не предусмотрено технологией [28, с 204]. Такие перерывы можно разделить на перерывы организационно-технического характера и перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины (опоздания на работу, ранний уход на обед или с работы, отлучки с рабочего места без уважительных причин и т.д.). Перерывы организационно-технического характера включают в себя поломки, перебои с подачей энергии, отсутствие заготовок. Перерывы в связи с

нарушением трудовой дисциплины представляют собой опоздания на работу, уход на обед раньше начала регламентированного перерыва или до завершения рабочего дня, отлучки с рабочего места без уважительных причин. Группа нерегламентированных перерывов представляет собой потери рабочего времени.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что:

1. Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

2. Норму рабочего времени устанавливают на различные календарные периоды. Норма рабочего времени представляет собой количество часов, которое работник должен отработать в течение определенного календарного периода.

3. Все рабочее время принято делить на время работы и время перерывов. Время работы подразделяют на подготовительно-заключительное, оперативное времени и время на обслуживание рабочего места. Во время перерывов работник не занят работой по каким-либо причинам. Время перерывов подразделяется регламентированные и нерегламентированные перерывы.

## **1.2 Классификация затрат рабочего времени**

Классификация затрат рабочего времени смены имеет огромное значение не только для изучения и рационализации трудовых процессов но и для проектирования обоснованных норм затрат труда.

Для унификации подходов ко всем процессам труда и построение баланса рабочего времени и соблюдения условий сопоставимости результатов наблюдений необходимо построение единой и четкой классификации затрат времени

В современной науке применяются такие классификации, как[3, с 57]:

- 1) временные затраты исполнителя;
- 2) временные затраты работы оборудования;
- 3) временные затраты выполнения процесса.

Применение данных классификаций зависит от поставленных при проведении наблюдений задач.

Временные затраты исполнителя делят на время работы и время перерывов. Время работы здесь – часть рабочего времени, затрачиваемая работником для выполнения работы, а время перерыва – не используемая для работы часть времени.

Время работы подразделяется на полезное время и время случайное работы. Время случайной работы не обуславливается выполнением производственного задания[54, с 3].

Полезное время, которое используется для выполнения производственного задания, состоит из:

- подготовительно-заключительного времени, которое используется исполнителем на подготовку к выполнению работы и ее завершение;
- оперативного времени, которое затрачивается исполнителем на выполнение производственного задания и разделяется на основное и вспомогательное.
- основное время еще называют чистым рабочим временем. Оно включает в себя время, которое было затрачено на основную;
- вспомогательное время, используется для обеспечения выполнения основной работы.

Перерывы классифицируют на[19, с 38]:

- регламентированные – необходимые для отдыха и личных надобностей исполнителя;
- организационно-технические – которые обусловлены технологией и организацией производства;
- нерегламентированные - вызванные нарушением трудовой дисциплины или нормального течения производственного.

Для первичной обработки собранного нормативного материала очень большим значением обладает индексация элементов рабочего времени. С этой целью была принята «Единая классификация затрат времени смены применительно к исполнителю». Она представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Единая классификация затрат времени смены применительно к  
исполнителю

Группы и элементы затрат рабочего времени	Шифр
Основное время работы	$T_o$
Вспомогательное время	$T_v$
Оперативное время ( $T_o + T_v$ )	$T_{оп}$
Время обслуживания	$T_{обс}$
Время непосредственного выполнения работы ( $T_{оп} + T_{обс}$ )	$T_{нвр}$
Перерывы, обусловленные технологией и организацией процесса (регламентированные)	$T_{пто}$
Время производственной работы исполнителя ( $T_{нвр} + T_{пто}$ )	$T_{исп}$
Перерывы на отдых и личные надобности исполнителя (регламентированные):	$T_{отл}$
перерывы на отдых исполнителя	$T_{отд}$
время на личные надобности исполнителя	$T_{лн}$
Штучное время ( $T_{исп} + T_{отл}$ )	$T_{шт}$
Подготовительно-заключительное время	$T_{пз}$
Нормируемое время смены или дня ( $T_{шт} + T_{пз}$ )	$T_{смн}$
Время нерегламентированных (ненормируемых) перерывов:	$T_{пн}$
время простоев по техническим причинам	$T_{пт}$
время простоев по организационным причинам и т.д.	$T_{пор}$
Рабочее время по заданию ( $T_{смн} + T_{пн}$ )	$T_z$
Время случайной работы	$T_{сл}$
Общая продолжительность рабочего времени смены или дня ( $T_z + T_{сл}$ )	$T_{см}$

Совокупность всех элементов затрат рабочего времени представляет собой баланс времени смены. Процентное соотношение этих элементов позволяет представить структуру рабочей смены[7, с 104].

Принято выделять следующие балансы времени смены:

- 1) фактический
- 2) проектный или рациональный

Фактический баланс рабочей смены фиксируется посредством методов наблюдения (например, фотография рабочего дня).

Проектный баланс рассчитывается на основании нормативов времени:

$$T_{см} = T_o + T_b + T_{обс} + T_{пто} + T_{отд} + T_{лн} + T_{пз} \quad (1.1)$$

Проектный баланс рабочего времени исполнителя составляет 420 мин. при регламентированной продолжительности рабочего дня 7 ч или же 480 мин., если речь идет о продолжительности рабочего дня 8 часов (пятидневная рабочая неделя).

Подводя итог, следует отметить, что:

1) Затраты рабочего времени принято классифицировать по следующим основаниям: временные затраты исполнителя; временные затраты работы оборудования; временные затраты выполнения процесса.

2) Для единой индексации элементов рабочего времени была принята «Единая классификация затрат времени смены применительно к исполнителю».

3) Совокупность всех элементов затрат рабочего времени представляет собой баланс времени смены. Процентное соотношение этих элементов позволяет представить структуру рабочей смены.

4) Выделяют фактический и проектный балансы рабочего времени.

### 1.3 Методы оценки эффективности использования рабочего времени

При изучении и нормировании трудового процесса возникает необходимость решения двух задач[5, с 29]:

- 1) определить фактические затраты времени на выполнение операции и ее элементов;
- 2) определить структуру затрат времени на протяжении смены (определённого времени).

Различают такие основные методы изучения затрат рабочего времени, как метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений.

Сравнение этих методов представим в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Сравнительный анализ основных методов изучения затрат рабочего времени.

Критерий	Метод непосредственных замеров	Метод моментных наблюдений
Сущность метода	Непрерывное наблюдение за трудовым процессом, рабочей операцией или ее частями. Подразумевает фиксацию показаний текущего времени или продолжительность выполнения наблюдаемой единицы рабочего процесса	Регистрация и учет количества одноименных затрат рабочего времени в случайно выбранные моменты или через равные промежутки времени. Структуру затрат времени устанавливают по удельному весу моментов, в которые отмечались те или иные состояния.
Достоинства метода	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подробное изучение процесса труда и использования оборудования;</li> <li>2. Высокая точность и достоверность данных;</li> <li>3. Установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения;</li> <li>4. Возможность непосредственно выявить рациональные методы труда, причины потерь рабочего времени;</li> <li>5. Возможность привлекать к исследованиям самих работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неограниченное число объектов для одного исследователя;</li> <li>достоверность наблюдения не</li> <li>2. Возможность прервать наблюдение без потери достоверности;</li> <li>3. низкая трудоемкость наблюдения и обработки данных;</li> <li>4. низкие физические и нервные нагрузки у наблюдателя;</li> <li>5. отсутствие влияния наблюдателя на объект наблюдения.</li> </ol>
Недостатки метода	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. длительность и трудоемкость наблюдения и обработки результатов;</li> <li>2. время наблюдения ограничено,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результатом являются только усредненные данные;</li> <li>2. Структура затрат рабочего времени может быть раскрыта не</li> </ol>

	наблюдение нельзя прерывать; 3. Ограниченное число объектов для одного исследователя; 4. Влияние наблюдателя на объект наблюдения	полностью; 3. Нет возможности непосредственно выявить рациональные методы труда, причины потерь рабочего времени
--	---	---

Метод непосредственных замеров подразделяется на сплошные замеры, выборочные замеры и цикловые замеры.

Сплошные замеры иначе называют замерами по текущему времени. Их ведут посредством непрерывной регистрации всех элементов работы, при этом соблюдается их временная последовательность. Календарное время окончания каждого элемента фиксируется в записи [23, с 58]. При необходимости определить продолжительность элементов операции, ее рассчитывают следующим образом: из показателя текущего времени элемента необходимо вычесть показатель текущего времени предыдущего элемента.

При изучении отдельных элементов работы или операций, когда их последовательность во времени не имеет значения, применяются выборочные замеры. В записи необходимо отразить продолжительность каждого изучаемого элемента, фиксируемую в ходе наблюдения.

При изучении элементов операции небольшой продолжительности ( в среднем 1-3 секунды) используют цикловые замеры. Их применение целесообразно в случае, когда регистрация каждого отдельного элемента дает большую погрешность. При проведении цикловых замеров элементы объединяют по группам, и в записи отмечают продолжительность каждой группы. Продолжительность каждого отдельного элемента определяет впоследствии при помощи расчетов.

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени используют такие виды наблюдения, как: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж и самофотография рабочего времени.

Хронометраж представляет собой метод изучения затрат рабочего времени, заключающийся в наблюдении и замерах периодически повторяющихся элементов или операций, действий по обслуживанию рабочего места.

Фотография рабочего времени (ФРВ) метод изучения рабочего времени исполнителя, предполагающий измерение и фиксацию всех видов затрат времени (время работы, время перерывов), их содержание, последовательность и продолжительности.

Фотохронометраж как метод позволяет изучить структуру затрат рабочего времени смены с помощью ФРВ, при этом применяя хронометраж для отдельных элементов работы.

Самофотография рабочего времени проводится самим рабочим с целью выявить потери рабочего времени, произошедшие не по вине работника. При проведении самофотографии рабочего времени выявляют и фиксируют только потери рабочего времени. Особое внимание уделяют объяснению причин их возникновения и поиску путей их решения.

По количеству одновременно наблюдаемых объектов выделяют [17, с 83]:

- 1) индивидуальные,
- 2) групповые/бригадные;
- 3) массовые/маршрутные.

Индивидуальные предполагают наблюдение за одним рабочим или единицей оборудования.

Групповые наблюдения включают наблюдение за несколькими рабочими или единицами оборудования, используются также при наблюдении за рабочими и станками на многостаночных рабочих местах или за работой бригады.

Если число объектов превышает десять, такое наблюдение считают массовым, например изучение затрат рабочего времени всего участка/цеха. Массовое наблюдение может быть маршрутным, если объекты наблюдения находятся на определенном расстоянии друг от друга, что вынуждает наблюдателя двигаться по определенному маршруту.

Среди способов ведения наблюдений выделяют:



1. Визуальный способ, при котором наблюдение и фиксация затрат времени производятся с помощью стрелочно-циферблатных приборов времени непосредственно наблюдателем. Принято использовать часы с секундной стрелкой, секундомеры со шкалой циферблата в 60 делений, каждое из которых обозначает 1 с, или в 100 делений, соответствующих 0,01 мин.

2. Наблюдение с использованием полуавтоматических приборов, когда отдельные затраты времени фиксируются приборами под управлением наблюдателя. Благодаря приборам можно вести наблюдение без наблюдательного листа, а также сразу определить суммарные затраты времени по каждому элементу. В рамках изучения затрат времени используют приборы с цифровыми счетчиками ( для каждого отдельного элемента); хронографы, которые либо строят график-хронограмму вдоль листа записи, либо отмечающие замеры в числовом выражении.

3. Автоматический способ наблюдения, при котором подразумевается использование киносъемки, видеосъемки, промышленного телевидения, и осциллографии.

Благодаря киносъемке можно детально изучить трудовой процесс посредством использования крупных, средних, общих планов, а также тиражировать полученные в ее ходе материалы, создавать учебные пособия, видео уроки и фильмы, оценить правильность проведенного анализа наблюдения и привлечь к нему непосредственного исполнителя работы. Для данного способа характерно использование кинокамер, которые имеют стабильную частоту съемки и обладают возможностью обеспечить покадровую съемку.

Видеозапись предполагает примерно тот же перечень возможностей, но при этом чаще используется при съемках в основном крупных планов. Отсчет времени, как правило, ведется по звуковым сигналам, или по показаниям счетчика времени в кадре. При видеосъемке могут применяться бытовые видеокамеры с низким разрешением.

Способ промышленного телевидения позволяет отдалить наблюдателя от объекта наблюдения, что позволяет исключить влияние присутствия наблюдателя и получить более соответствующие действительности результаты.

Еще одним способом является осциллографирование. Оно осуществляется при помощи осциллографа, который записывает параметры трудового процесса на пленку или светочувствительную бумагу. Для этого необходимо установить на рабочее место датчики, которые будут посылать электрические сигналы, что позволит отметчику времени вычерчивать на пленке интервалы времени в 1,0; 0,1; 0,01 с. Осциллографирование применяется при изучении преимущественно машинных элементов работы. Если операция включает в себя элементы ручной работы, необходимо использовать хроноприставку, с помощью которой на осциллограмме наблюдатель может зафиксировать начало и окончание ручных элементов операции.

Расшифровка осциллограммы позволяет сделать выводы о составе и последовательности, продолжительности и совмещении элементов операции, выделить перерывы в работе исполнителя, оборудования, отследить режим работы станка.

В зависимости от способа записи результатов наблюдения можно выделить фотокинорегистрацию; осциллограмму; цифровую (использующую минуты, секунды), индексную (применяющую буквенные и условные обозначения) и графическую (представляющую результаты в виде графика) записи.

По итогам вышесказанного следует отметить:

- 1) Основными задачами при изучении и нормировании трудового процесса выступают определение фактических затрат времени на выполнение операции и ее элементов и необходимость определить структуру затрат времени на протяжении смены (определённого времени).

- 2) Основными методами изучения затрат рабочего времени являются метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений.

3) В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени используют такие виды наблюдения, как: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж и самофотография рабочего времени.

#### **1.4 Показатели эффективности использования рабочего времени**

Изучение использования рабочего времени подразумевает использование специальных показателей – фондов времени. Фонда времени исчисляются в человеко-дня. Выделяют такие фонды рабочего времени, как календарный, табельный, максимально возможный и фактически отработанный.

Число календарных дней месяца (квартала, года), которое приходится на одного рабочего или на коллектив рабочих служит исходным показателем календарного фонда времени[41, с 109]. Календарный годовой фонд времени одного рабочего равен 365 или 366 дням.

Рабочее и внерабочее время отражается в показателях календарного фонда времени в виде числа человеко-дней явок/неявок на работу.

Явки на работу в человеко-днях представляют собой фактически отработанные человеко-дни и человеко-дни целодневных простоев. Фактически отработанные человеко-дни включают в себя человеко-дни рабочих, которые фактически работали на предприятии, в том числе человеко-дни тех, кто работал неполный рабочий день или неполную рабочую неделю.

Человеко-дни целодневных простоев состоят из человеко-дней простоев рабочих, не работавших весь рабочий день из-за простоя и задействованных на других работах в основной деятельности предприятия. К таким простоям следует относить и человеко-дни невыходов на работу, которые разрешены администрацией в связи с простоем на предприятии.

Неявки на работу в человеко-днях – дни невыхода сотрудников на работу независимо от причины. В число человеко-дней неявок на работу по уважительным причинам входят дни ежегодных отпусков, праздничные и выходные дни, неявки по болезни, а также другие неявки, разрешенные законом.

Человеко-дни неявок на работу по неуважительным причинам – это дни невыходов с разрешения администрации и прогулы [9, с 71].

Для определения эффективности использования рабочего времени по всему предприятию составляется анализ фонда рабочего времени, источником для которого является табель учета рабочего времени. Показатели, оказывающие влияние на эффективность использования рабочего времени представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3.

## Показатели эффективности использования рабочего времени.

Показатель	Фактическое значение за отчетный год
Календарное время, дней, в том числе:	
- праздничные и выходные	
Номинальный фонд рабочего времени, дней.	
Неявки на работу, дней. в том числе:	
очередные и дополнительные отпуска	
учебные отпуска,	
неявки по болезни,	
выполнение государственных обязанностей	
отпуск с разрешения администрации	
прогулы	
Целодневные простои, дней.	
Явочный фонд рабочего времени, дней.	
Бюджет рабочего времени, час	
Внутрисменные простои, дней	
Полезный фонд рабочего времени в год (час)	
Средняя продолжительность рабочего дня, (час)	
количество дней отработанное одним работником	
количество часов отработанное одним работником	

Как правило, данные показатели целесообразно анализировать в разрезе нескольких лет, чтобы проследить динамику изменения показателей и обратить внимание на наиболее нестабильные из них.

Для выявления причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени применяют метод сопоставления данных фактического и проектного баланса рабочего времени. Типовой бланк для данного анализа представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4

## Баланс рабочего времени

Показатели	Плано вые показа тели	Фактические затраты рабочего времени для всех сотрудников	Отклонен ие	Удельный вес затрат рабочего времени
$T_{пз}$				
$T_{оп}$				
$T_{обс}$				
$T_{отл}$				
$T_{пот}$				
$T_{нтд}$				
Итого				

С помощью данных показателей можно объективно оценить использование рабочего и выявить резервы для увеличения повышения его эффективности.

По итогам данной главы можно сделать следующие выводы:

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Совокупность всех элементов затрат рабочего времени представляет собой баланс времени. Выделяют фактический и проектный балансы рабочего времени.

Основными задачами при изучении и нормировании трудового процесса выступают определение фактических затраты времени на выполнение операции и ее элементов и необходимость определить структуру затрат времени на протяжении смены (определённого времени).

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени используют такие виды наблюдения, как: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж и самофотография рабочего времени.

Для определения эффективности использования рабочего времени по всему предприятию составляется анализ фонда рабочего времени, источником для которого является табель учета рабочего времени.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ЗАО «СК КОРОЧА»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «СК Короча»

АПХ «Мираторг» является ведущим производителем и поставщиком мяса на российском рынке. Компания представляет собой вертикально интегрированный холдинг, основными направлениями деятельности которого являются:

- Растениеводство
- Производство кормов
- Производство говядины
- Свиноводство
- Птицеводство
- Производство полуфабрикатов и готовых блюд
- Производство замороженных овощей и готовых блюд
- Мясопереработка
- Логистика и дистрибуция
- Розничная торговля

Основной сельскохозяйственный бизнес АПХ «Мираторг» сконцентрирован в Белгородской и Брянской областях.

ЗАО «СК Короча» входит в группу предприятий АПХ «Мираторг» и является крупнейшим мясоперерабатывающим комплексом в России

По данным публичной отчетности, текущий объем производства продукции на предприятии за 2015 год составил 329 тыс. тонн.

Предприятие расположено по адресу Белгородская область, Корочанский район, в границах Погореловского сельского поселения.

Предприятие на высоком уровне оснащено современной техникой и роботами, что позволяет практически полностью перерабатывать свиную тушу

и производить широкий ассортимент продукции. Робототехника применяется на сложных технологических участках убоя и разделки для предварительного сканирования лазером, откачки крови, распиливания и разреза на полутуши.

На предприятии используется система анализа рисков и критических точек контроля (сертификат качества HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)), система менеджмента качества (сертификат ISO 9001) и система экологического менеджмента (сертификат ISO14001).

Организационная структура предприятия представляет собой линейно-функциональную оргструктуру. Во главе ЗАО «СК Короча» стоит Генеральный директор, у него в непосредственном подчинении находятся директора по различным функциям. Управленческий аппарат включает в себя также заместителей директоров, что вполне целесообразно при высокой численности персонала. (Рисунок 1)

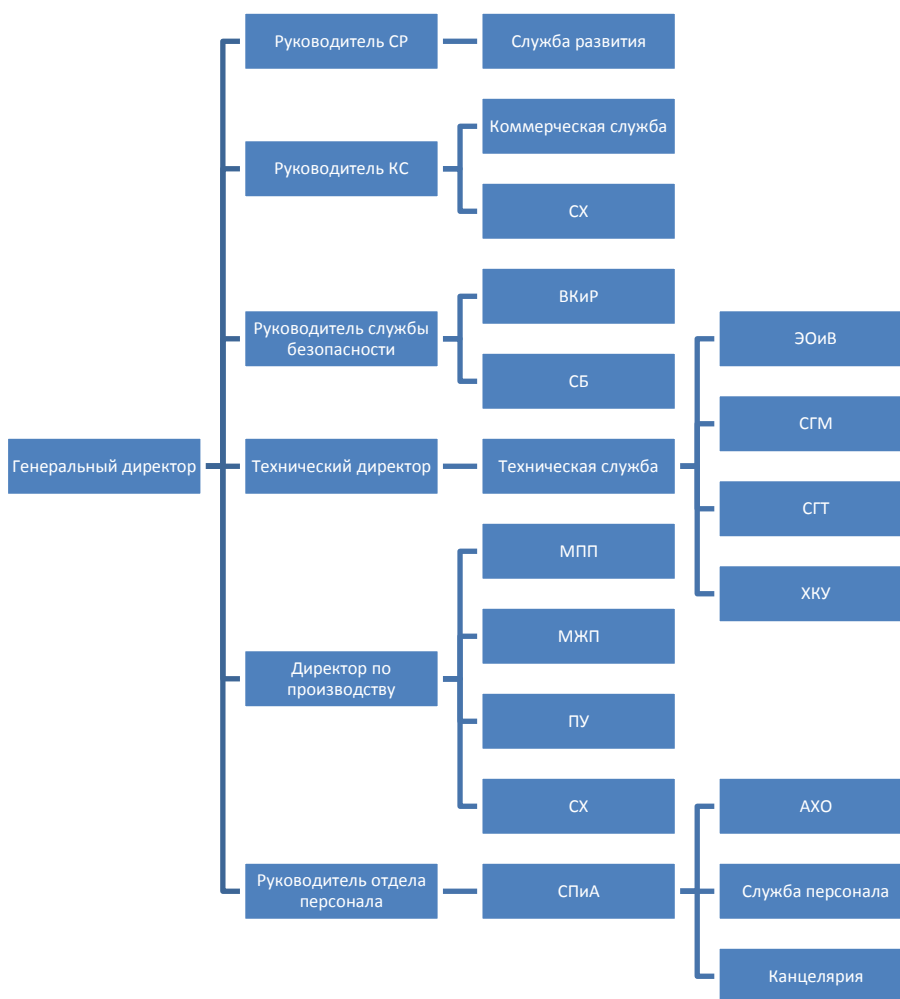


Рисунок 1. Организационная структура ЗАО «СК Короча»



Рассмотрим основные показатели финансово экономической деятельности ЗАО «СК Короча», представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели хозяйственной деятельности ЗАО «СК Короча» 2014-2016 гг., млн. руб.

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение в млн. руб.	Относительное отклонение, в %
Выручка от продажи услуг, продукции, в текущих ценах в тыс.руб.	8670910,8	9976063,2	11014298,4	2343387,6	21%
Себестоимость продаж, предоставляемых услуг в тыс.руб.	5083953,6	7826359,2	5998848	914894,4	15%
Стоимость основных производственных фондов в тыс.руб.	715954,8	749593,2	866188,8	150234	17%
Среднегодовая численность работников	2555	2920	2993	438	15%
Валовая прибыль в тыс.руб.	673906,8	1003808,4	1441545,6	767638,8	53%
Фонд оплаты труда в тыс.руб.	432078,24	474292,68	530698,32	98620,08	19%
Фондоотдача в тыс.руб.	1113,396	1165,08	1116,024	2,628	1%
Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.	24992,28	27872,568	32552,16	7559,88	23%
Рентабельность, %	16	19	28,2	12,2	43 %
Прибыль от продаж	4351179,6	5691547,2	7322571,6	2971392	41%
Чистая прибыль	874773,6	1355026	1306408	431634,4	33%

Проанализируем основные показатели финансово-экономической деятельности ЗАО «СК Короча». Как можно сделать вывод из представленных данных, выручка в 2016 году составила 11014298,4 тыс. рублей, что на 21% выше, чем в 2015 году. Негативной тенденцией экономического состояния организации является увеличение себестоимости продаж предоставляемых услуг на 15%. Однако, такая динамика вполне предсказуема в связи с экономической обстановкой страны, ростом инфляции, увеличением стоимости оборудования и ресурсов. Положительной тенденцией можно считать

увеличение стоимости основных производственных фондов на 17% с 715954,8 тыс. рублей в 2014 году до 866188,8 тыс. рублей в 2016 году. Численность сотрудников увеличилась на 15%. Эти показатели говорят о планомерном расширении производства. Увеличение ФОТ на 19% позволяет говорить о том, что на предприятии происходит рост заработных плат. Рост прибыли (на 53%) и увеличение рентабельности производства (на 43%) говорит о здоровом экономическом состоянии предприятия. Годовая производительность труда на одного человека увеличилась на 23%, что означает повышение стоимости производимой продукции.

Наглядно динамику основных экономических показателей организации можно увидеть на рисунке 2.

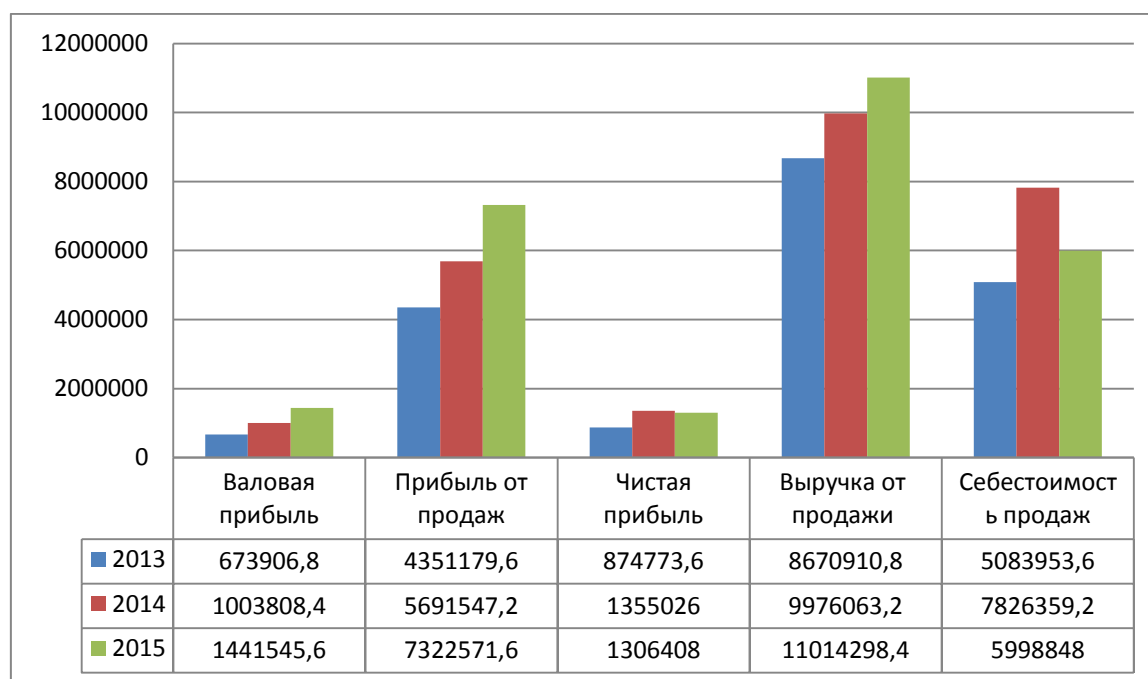


Рисунок 2. Динамика основных экономических показателей

В целом, ЗАО «СК Короча» сохраняет стабильные экономические показатели, позволяющие организации успешно функционировать на современном рынке.

Подводя итог, можно отметить следующее:

1) АПХ «Мираторг» является ведущим производителем и поставщиком мяса на российском рынке. Компания представляет собой вертикально интегрированный холдинг.

2) Организационная структура предприятия представляет собой линейно-функциональную оргструктуру. Во главе ЗАО «СК Короча» стоит Генеральный директор, у него в непосредственном подчинении находятся директора по различным функциям.

3) На предприятии используется система анализа рисков и критических точек контроля (сертификат качества HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)), система менеджмента качества (сертификат ISO 9001) и система экологического менеджмента (сертификат ISO14001)

4) Анализ экономических показателей позволяет говорить о планомерном расширении производства. и о здоровом экономическом состоянии предприятия. Увеличение годовая производительность труда на одного человека увеличилась на 23% означает повышение стоимости производимой продукции.

## **2.2 Анализ использования трудовых ресурсов в ЗАО «СК Короча»**

Одним из важнейших разделов анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия является анализ использования трудовых ресурсов. Именно степень использования трудовых ресурсов во многом определяет не только результаты производственно-хозяйственной деятельности, но и выполнение плана производства продукции.

Анализ использования трудовых ресурсов и показателей по труду позволяет объективно оценить обеспеченность предприятия кадрами, выявить соответствие квалификационного и профессионального состава сотрудников потребностям производства, оценить степень динамики рабочей силы. Кроме

того, при помощи данного анализа мы можем обнаружить причины отклонений от плановых показателей, а также разработать рекомендации по устранению непроизводительных затрат рабочего времени и выявить резервы повышения производительности труда.

Проведение данного анализа подразумевает использование следующих источников информации:

- отчетность по труду
- табельный учет
- единовременный учет квалификационного и профессионального состава сотрудников
- выборочные наблюдения за использованием трудовых ресурсов
- информация о трудоемкости продукции
- результаты выполнения заданий по снижению трудоемкости

Для определения обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо сравнить фактическое количество работников по категориям и профессиям за отчетный год с показателями предыдущих лет.

Анализируя качественный состав персонала, необходимо рассмотреть категории, гендерный и возрастной состав. Еще одним критерием для рассмотрения станет уровень образования сотрудников. Представим данные исследования в таблицах.

Для начала рассмотрим структура персонала по категориям. Принято выделять такие категории сотрудников, как рабочие, специалисты и руководители. Данные представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Распределение персонала ЗАО «СК Короча» по категориям.

Категория персонала	Количество человек	%
Руководители	308	10%
Специалисты	832	28%
Рабочие	1853	62%

Как видно из данных таблицы, больше половины (62%) составляют рабочие. Почти треть сотрудников относятся к категории специалистов. Это объясняется спецификой производства. Большое на первый взгляд количество руководящего состава – 308 человек – составляет лишь 10 процентов от общего числа сотрудников и является нормальным показателем.

Таблица 2.3

## Распределение персонала ЗАО «СК Короча» по гендерному признаку.

Категория персонала	Мужчины		Женщины	
	Количество	% в группе	Количество	% в группе
Руководители	143	8%	165	13%
Специалисты	481	29%	351	27%
Рабочие	1059	63%	794	61%
Итого	1683	56%	1310	44%

При рассмотрении таблицы 2.3 мы можем сказать, что количество мужчин среди сотрудников ЗАО «СК Короча» незначительно превышает количество женщин. В целом, распределение персонала как мужского, так и женского пола по категориям в процентном отношении равно – 29% и 27% соответственно среди специалистов. Процент рабочих среди женщин ниже, чем среди мужчин (61 и 63%), в то время как ситуация с руководителями обратна – 13% работающих женщин и 8% мужчин являются руководителями. Представим данные в виде диаграммы (Рисунок 3).

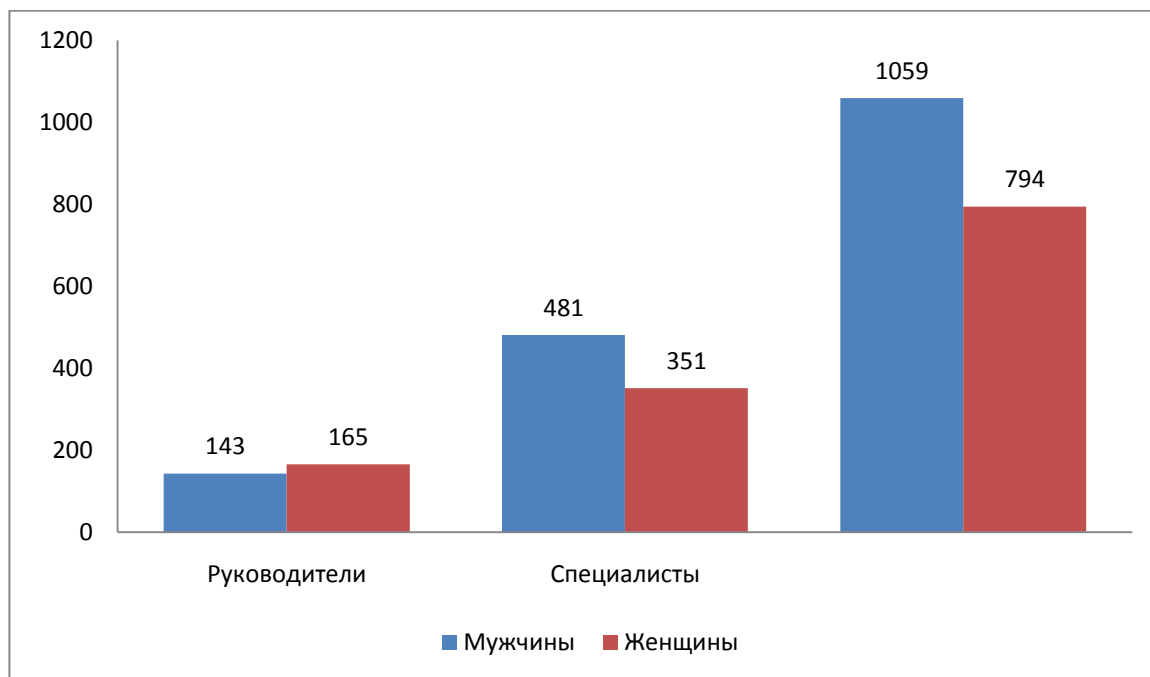


Рисунок 3. Гендерная структура персонала ЗАО «СК Короча»

Далее рассмотрим возраст сотрудников ЗАО «СК Короча»

Таблица 2.4

Распределение персонала ЗАО «СК Короча» по возрастному признаку.

Возраст	До 25 лет	% в группе	От 25 до 45 лет	% в группе	Больше 45 лет	% в группе
Руководители	76	25%	180	58%	52	17%
Специалисты	145	17%	613	74%	74	9%
Рабочие	911	49%	573	31%	369	20%
Итого	1132	38%	1366	46%	495	17%

Из таблицы 2.4 можно заметить, что численность персонала в возрасте от 25 до 45 лет гораздо выше, чем у других возрастных групп и составляет 46% т общего числа персонала. Количество персонала до 25 лет составляет 38%, в то время как самой немногочисленной группой являются сотрудники старше 45 лет (17%). Подобная тенденция сохраняется и в возрастном составе руководителей: до 25 лет – 25%, от 25 до 45 лет – 58% и более 45 лет – 17%. Ситуация с рабочими несколько меняется, здесь большинством обладают

сотрудники моложе 25 лет (49% от общей численности), сотрудники от 25 до 45 лет составляют 31% и старше 45 – 20%. Преобладающее количество специалистов (74%) находится в возрасте 25-45 лет. Количество специалистов среди работников до 25 лет и старше 45 лет составило 17% и 9% соответственно.

Невысокая доля сотрудников возрастной категории старше 45 лет обусловлена тяжестью выполняемых работ.

Проведем анализ персонала по стажу, данные сведем в таблицу.

Таблица 2.5.

Характеристика численности персонала ЗАО «СК Короча» по стажу за 2014-2016 гг.

	2014		2015		2016		Темп роста
	Человек	Уд.вес, %	Человек	Уд.вес, %	Человек	Уд.вес, %	2016 к 2014
До 3 лет	1442	56	1720	58	1743	58	104
3-5 лет	545	22	625	22	645	22	101
5-10 лет	402	16	455	16	481	16	102
Старше 10 лет	166	6	120	4	119	4	61

В таблице 2.5 представлены данные о стаже сотрудников. Как можно заметить, наибольшее количество сотрудников имеют стаж до 3 лет (58%). Следующей группой по стажу работы является группа с трудовым стажем от 3 до 5 лет их размер составил в 2014 году – 545 человек, в 2015 году 625 человек и в 2016 году 645 человек, что стабильно составляет 22% от общей численности персонала. Следующая группа по стажу - от 5 до 10 лет, на протяжении трех лет составляющая 16% от общей численности.

Самую немногочисленную группу по стажу составили сотрудники, чей стаж превышает 10 лет. Их численность в 2014 году составила 166 человек (6%), в 2015 году 120 человека (4%) и в 2016 году 119 человек (4%). Как видно

из таблицы, количество сотрудников со стажем более 10 лет постепенно снижается.

Таблица 2.6

Распределение персонала ЗАО «СК Короча» по уровню образования.

Группы работников по образованию:	Руководители	% в группе	Специалисты	% в группе	Рабочие	% в группе
среднее	27	9%	0	0%	718	39%
среднее специальное	120	39%	357	43%	417	23%
незаконченное высшее	21	7%	0	0%	298	16%
высшее	132	43%	475	57%	420	23%
ученая степень	8	3%	0	0%	0	0%

По представленным данным можно сделать вывод, что большее количество руководителей имеет средне-специальное и высшее образование – 43% и 39% соответственно. Это объясняется спецификой предприятия – линейным руководителям зачастую достаточно средне-специального образования и опыта работы для осуществления своей деятельности. Специалисты предприятия имеют средне-специальное (43%) или высшее образование (57%). Отсутствие специалистов со средним или неоконченным высшим является показателем достаточно высокой их компетентности.

Среди категории рабочих преобладают сотрудники со средним образованием – 39%. Среднее специальное образование имеют 23% рабочих, незаконченное высшее – 16%, высшее – 23%.

Ученую степень среди сотрудников предприятия имеют только 3% руководителей – 8 человек.



Таблица 2.7.

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г	2015г.	2016г.	2016г. к 2014г.
Среднесписочная численность работников, чел.	2555	2920	2993	117%
Принято всего, чел.	754	1046	1180	156%
Выбыло всего, чел.	838	784	927	111%
в т. ч.:				
- собственное желание:	670	436	843	126%
- нарушение трудовой дисциплины	168	349	84	50%
- сокращение штатов	-	-	-	
Коэффициент оборота:				
по приему	11%	21%	13%	118%
по выбытию	21%	25%	26%	124%
Коэффициент текучести	14,3%	17,8%	17,5%	122%

Можно заметить тенденцию к увеличению численности сотрудников, количества принятых и выбывших сотрудников. Изменения составили 17, 56 и 11% соответственно. Нельзя не сказать о том, что количество увольнений по собственному желанию увеличилось на 26%, в то время как увольнения за нарушение трудовой дисциплины снизились на 50%. Коэффициент текучести кадров вырос на 22% по сравнению с 2014 годом и составил 17,5%.

Поскольку в общей структуре причин увольнений наибольшую долю составили увольнения по собственному желанию, мы проанализировали анкеты уволившихся по данной причине сотрудников за 2016 год. Данные приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8.

## Причины увольнений по собственному желанию за 2016 г.

Показатель	Количество человек	Уд. вес, %
Недостаток социально-бытовых условий и льгот	60	7
Тяжесть и объем выполняемой работы	120	14
Желание сменить сферу деятельности	30	4
Неудовлетворенность руководством	60	7
Личные причины	271	32
Уровень заработной платы	301	36

Как как можно заметить по данным таблицы, наибольшие доли составляют личные причины (32%) и уровень заработной платы (36%). Для более глубокого понимания причин недовольства заработной платой был проведен опрос, результаты которого представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

## Причины неудовлетворенности заработной платой

Показатель	Количество человек	Уд.вес, %
Система оплаты не позволяет получать более высокие результаты труда	21	18
Заработная плата не соответствует затраченным усилиям	43	29
Премии зачастую выплачиваются не за достигнутый результат,	48	32
Не устраивает размер вознаграждения, доплат, премий	21	18
Система оплаты труда вполне удовлетворительна.	5	3

Данные таблицы говорят о том, что большую часть уволившихся не устраивает механизм выплаты премий (32%) и соразмерность заработной платы затраченным усилиям (29%).

Подводя итог, отметим:

1) Для определения обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо сравнить фактическое количество работников по категориям и профессиям за отчетный год с показателями предыдущих лет.

2) Больше половины сотрудников составляют рабочие, почти треть сотрудников относятся к категории специалистов, что объясняется спецификой производства.

3) Количество мужчин среди сотрудников ЗАО «СК Короча» незначительно превышает количество женщин. В целом, распределение персонала как мужского, так и женского пола по категориям в процентном отношении равно.

4) Наибольшее количество сотрудников имеют стаж до 3 лет.

5) Сотрудники предприятия имеют преимущественно среднее специальное и высшее образование.

6) В структуре причин увольнений наибольшую долю составили увольнения по собственному желанию. При этом большую часть уволившихся не устраивает механизм выплаты премий и соразмерность заработной платы затраченным усилиям.

### **2.3 Анализ использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча»**

Для учета использования рабочего времени на рассматриваемом предприятии ведется табельный учет. Обязанность за ведение учета вменена руководителям и мастерам соответствующих структурных подразделений. В их должностные обязанности входит контроль фактического времени пребывания сотрудников подразделения на работе и ведение табельного учета с ответственностью за правильное отражение в таблице рабочего времени сотрудников и своевременность представления табеля на расчет.

Основными обязанностями ответственных за табельный учет является:

- ведение учета штатного состава сотрудников подразделения;
- внесение в список сотрудников изменений на основании документов кадрового делопроизводства;
- осуществление контроля соблюдения режима нахождения сотрудников на рабочем месте;
- осуществление контроль за своевременностью предоставления и правильностью оформления документов, подтверждающих право сотрудников на отсутствие на рабочем месте;
- подготовка списков сотрудников для издания приказов о работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

При учете рабочего времени на предприятии используются типовые бланки учета рабочего времени. Данные бланки не полностью отражают затраты рабочего времени. Кроме того, в должностные обязанности по учету рабочего времени руководителей и мастеров не вменяется контроль за использованием рабочего времени. Эти функции носят скорее формальный характер и заключаются в основном в фиксировании неявок и прогулов.

Анализ использования рабочего времени предусматривает: анализ использования баланса рабочего времени, внутрисменного режима времени, неиспользованного времени, причин потерь рабочего времени, сверхурочных часов, резервов лучшего использования рабочего времени и влияния потерь времени на выпуск продукции и другие показатели эффективности.

Для анализа использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча» составим таблицу 2.10.

Таблица 2.10.

## Данные для анализа использования фонда рабочего времени

Показатели	2014	2015	2016
Среднесписочная численность рабочих	2555	2920	2993
Отработано дней одним рабочим за год	1606,782143	1742,739159	2018,599813
Отработано часов одним рабочим за год	12807,67619	13870,66149	16101,11153
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	69,26309524	75,22071197	89,11992537
Общее число отработано человеко-часов рабочими	3765454,28	4286040,259	4315094,763

На общий фонд рабочего времени влияют такие показатели, как:

- 1) численность рабочих,
- 2) среднее количество отработанных за год дней одним рабочим
- 3) средняя продолжительность рабочего дня.

Для того, чтобы выявить причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени применяют метод сопоставления данных фактического и проектного баланса рабочего времени (таблица 2.11).

Таблица 2.11.

## Основные показатели по использованию рабочего времени

Показатель	2014	2015	2016	Темп роста 2016 к 2014, %
Календарное время, дней, в том числе:	366	365	365	99
- праздничные и выходные	116	116	116	100
Номинальный фонд рабочего времени, дней.	250	249	249	99
Неявки на работу, дней. в том числе:	65,11	64,58	68,25	105
очередные и дополнительные отпуска	33,11	31,44	33,56	101
учебные отпуска,	1,31	1,45	1,52	116
неявки по болезни,	17,44	22,12	19,42	111
выполнение государственных обязанностей	0,25	0,15	0,21	84
отпуск с разрешения администрации	8	7,42	7,54	94
прогулы	5	2	6	120
Целодневные простои, дней.	12,45	13,13	11,47	92
Явочный фонд рабочего времени, дней.	172,44	171,29	169,28	98
Бюджет рабочего времени, час	1379,52	1370,32	1354,24	98
Внутрисменные простои, дней	5	7	4	80
Полезный фонд рабочего времени в год (час)	1374,52	1363,32	1350,24	98
Средняя продолжительность рабочего дня, (час)	7,97	7,96	7,98	100
количество дней отработанных одним работником	184,89	184,42	180,75	97
количество часов отработанных одним работником	1473,759	1467,823	1441,729	97

Анализ планового и фактического рабочего времени (таблица 2.11) показывает, что целодневные потери в 2016 году увеличились за счет увеличения неявок по причине болезни (на 11%). Возросло на 20% количество прогулов. Сокращение количества отработанных одним работником времени на 3% говорит о негативной тенденции в рамках использования рабочего времени.

Полезный фонд рабочего времени сократился на 2%. В виду того, что количество целодневных и внутрисменных простоев сократилось, можно говорить о том, что потери рабочего времени обусловлены в целом неявкой сотрудников на рабочее место.

При помощи фотографии рабочего дня исследуют структуру использования рабочего времени лучшими сотрудниками предприятия с целью использования их опыта. Задачами проведения фотографии рабочего дня выступают:

- 1) проектирование наиболее рационального, нормативного, распределения рабочего времени по категориям его затрат;
- 2) анализ потерь рабочего времени и причины, которые их вызывают
- 3) разработка мероприятий по снижению потерь рабочего времени и повышению эффективности его использования;
- 4) определение нормы рабочих, необходимой для обслуживания оборудования;
- 5) учет фактической выработки продукции.

Проведении фотографии рабочего времени подразумевает непрерывную фиксацию в наблюдательном листе всех затрат рабочего времени на протяжении всего рабочего дня.

Нами была проведена фотография рабочего времени трех операторов конвейерной линии участка потребительской упаковки. Анализ затрат их рабочего времени представлен в сводной таблице одноименных затрат рабочего времени. На основании данной таблицы впоследствии составляется фактический баланс рабочего времени. В качестве объекта анализа которого были выбраны затраты рабочего времени оператора конвейерной линии. Изучение затрат осуществлялись на протяжении трех дней. В таблице 2.12 приведены сводные данные по затратам рабочего времени.

Таблица 2.12.

Сводные данные по времени наблюдения за работой операторов  
конвейерной линии

Показатель	Оператор 1.		Оператор 2.		Оператор 3.	
	Время, мин.	%	Время, мин.	%	Время, мин.	%
Время работы	1074	75	1122	78	1128	78
в том числе						
Тпз	36,00	3	33	2	48	3
Топ	987,00	69	1032	72	1041	72
Тобс	24,00	2	24	2	24	2
Тотл	27,00	2	33	2	15	1
потери всего	366	25	318	22	312	22
в том числе						
Тпот	84,00	6	90	6	93	6
Тнтд	282,00	20	228	16	219	15
Итого	1440	100	1440	100	1440	100

На основании данных таблицы 2.12 нами был составлен фактический баланс рабочего времени операторов конвейерной линии на участке потребительской упаковки по результатам групповой фотографии рабочего дня.

Таблица 2.13.

Баланс затрат рабочего операторов конвейерной линии участка  
потребительской упаковки

Показатели	Плано вые показа тели	Фактические затраты рабочего времени для всех операторов	Отклонен ие	Удельный вес затрат рабочего времени
Т <sub>пз</sub>	108	117	9	3
Т <sub>оп</sub>	3915	3060	-855	71
Т <sub>обс</sub>	72	72	0	2
Т <sub>отл</sub>	90	75,00	-15	2
Т <sub>пот</sub>	135	267,00	132	6
Т <sub>нтд</sub>	0	729,00	729	17
Итого	4320	4320	0	100

Наибольшим удельным весом – 71% - в общей структуре затрат рабочего времени составляет оперативное время  $T_{оп}$ . Однако, как можно заметить, его показатель существенно ниже планового показателя. Это связано с большой величиной простоев, которые вызваны нарушением трудовой дисциплины. Их удельный вес составляет 17%.

Из представленных в таблице данных мы можем заметить, что для всех операторов оперативное время ниже планового на 855 минут. В рамках плановых показателей находится подготовительно-заключительное время и время обслуживания. Простои по организационно-техническим вопросам превышают запланированное время на 132 минуты, поскольку потери из-за нарушения трудовой дисциплины не содержатся в плановом балансе рабочего времени, их размер в 729 минуты является также превышением. Следовательно, на предприятии по результатам фотографии рабочего времени трех операторов конвейерных линий можно сделать вывод, что 1260 минут рабочего времени используются непроизводительно. Иными словами, только 75% сменного времени используется эффективно.

Так же видно из таблицы, что излишнее время тратится на обслуживание оборудования. По большей части время обслуживания обусловленной правилами по технической безопасности, по эксплуатации оборудования.

Подведем итоги по проведенному исследованию.

В результате рассмотренного можно выделить следующие проблемы:

1. Потери рабочего времени в связи с отсутствием сотрудников по болезни;
2. Потери рабочего времени в связи с прогулами сотрудников;
3. Потери рабочего времени, связанные с нарушениями трудовой дисциплины;
4. Излишние затраты на подготовительно-заключительное время работы;
5. Наличие простоев по организационно-техническим вопросам;
6. Неудовлетворенность системой оплаты и стимулирования труда.



Следует отметить, что на предприятии имеется резерв по снижению затрат рабочего времени путем разработки мероприятий по устранению нарушений трудовой дисциплины. Около 9% процентов неявок в ЗАО «СК Короча» составляют прогулы, т.е. данное время было потеряно из-за нарушения трудовой дисциплины. Таким образом, на ЗАО «СК Короча» является актуальным разработка рекомендаций по сокращению потерь рабочего времени вызванного нарушениями трудовой дисциплины и вызванных неявками по болезни.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ЗАО «СК КОРОЧА»**

#### **3.1 Рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча»**

Проведенный во второй главе данной работы анализ выявил, что на предприятии существуют следующие проблемы:

1. Потери рабочего времени в связи с отсутствием сотрудников по болезни;
2. Потери рабочего времени в связи с прогулами сотрудников;
3. Потери рабочего времени, связанные с нарушениями трудовой дисциплины;
4. Излишние затраты на подготовительно-заключительное время работы;
5. Наличие простоев по организационно-техническим вопросам;
6. Неудовлетворенность системой оплаты и стимулирования труда.

В связи с этим, необходимо провести ряд мероприятий, направленных на снижение процента нарушений трудовой дисциплины. Снизить данный показатель можно посредством разработки системы личной заинтересованности работника в конечном результате.

Цель рекомендуемого мероприятия будет заключаться в оказании воздействия на отношение сотрудников различных категорий к труду посредством размера заработной платы.

В задачи мероприятия входит:

- разработка системы показателей, которые будут оказывать влияние на размер заработной платы, как фактора, мотивирующего к труду
- повышение личной заинтересованности работников в конечном результате труда;
- разработка системы показателей личного вклада работника в общие

результаты деятельности предприятия.

Проанализировав Положение Об оплате труда работников ЗАО «СК Короча», можно отметить, что выплата премий рабочим различных категорий происходит без учета их вклада в общие результаты деятельности. Это является причиной того, что многие категории работников теряют свой интерес к повышению производительности труда. В этой связи нами было принято решение о необходимости внедрения коэффициента трудового участия. Обозначенные выше цели и задачи, на наш взгляд, охватываются и реализуются данным коэффициентом. Коэффициент трудового участия (далее КТУ) представляет собой обобщающую количественную оценку личного вклада каждого работника в конечные результаты труда, как группы работников, так и всего предприятия. Поскольку в определённой мере работа любого предприятия осуществляется коллективно, иными словами невозможна без тесного взаимодействия между всеми ее сотрудниками друг с другом, а также между всеми подразделениями, то именно КТУ может стать показателем коллективной формы оплаты.

Использование КТУ позволит учесть множество факторов. Основными из них являются производительность труда, квалификация сотрудника, объем и качество выполняемой работы, соблюдение инструкций по охране труда, трудовой дисциплины, а также общее отношение сотрудника к выполнению служебных обязанностей.

Для документального закрепления необходимо будет включение в положение о заработной плате раздела, который будет посвящён коэффициенту трудового участия, правилам и особенностям его расчета.

Базовым КТУ считают единицу (1,0). Это – средняя оценка труда исполнителей. Она устанавливается членам коллектива, выполнившим в расчетном периоде производственные задания, соблюдавшим требования к технологии, качеству работ, не нарушавшим правила охраны труда и трудовую дисциплину, а также иные требования, которые предусматриваются

производственными инструкциями и должностными обязанностями.

В зависимости от индивидуального вклада в общие результаты труда базовый КТУ каждому сотруднику повышается/понижается. Это происходит на основе показателей.

В таблице 3.1. представим примерные показатели, которые могут понизить коэффициент трудового участия рабочим.

Таблица 3.1

#### Перечень показателей, понижающих КТУ рабочим

Наименование показателей	Понижающий коэффициент (-) за каждый случай
Низкое качество работ (за каждый случай)	0,1
Нарушение производственно-технологической дисциплины	0,1
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,1
Низкая культура производства, неудовлетворительное содержание рабочих мест	0,1
Невыполнение в срок распоряжений руководства	0,1
Неудовлетворительное содержание оборудования, оснастки	0,1
Низкая трудовая дисциплина (опоздание на работу, преждевременный уход с работы, сверхнормативный отдых, прогулы)	0,1
Невыполнение производственных заданий и норм выработки по вине работника	0,1
Объявленные в приказе дисциплинарные взыскания:	
- замечание	0,1
- выговор	0,15
- увольнение	0,5

Предложенные в таблице критерии являются наиболее часто используемыми при применении КТУ на различных предприятиях. С учетом специфики предприятия возможно корректировка отдельных критериев и их удельного веса. Поскольку применение только понижающих коэффициентов не может оказать положительное влияние на мотивацию труда, а напротив, скорее снизит ее, а также увеличит текучесть кадров на предприятии, целесообразно использовать еще и повышающие показатели. Это позволит избежать негативного влияния на рабочее время. Примерный перечень показателей, повышающих КТУ представим в таблице 3.2.

## Перечень показателей, повышающих КТУ рабочим

Наименование показателей	Повышающий коэффициент (+) за каждый случай
Досрочное выполнение производственного задания	0,1
Выполнение внеплановых заданий	0,1
Выполнение работ отсутствующего рабочего	0,1
Применение передовых приемов и методов труда, обеспечивающих более высокую выработку	0,1
Помощь в работе новым сотрудникам, наставничество	0,1
Проявление инициативы в работе, способствующей экономному расходованию трудовых и материальных ресурсов	0,1
Личный вклад в повышение качества работ	0,1
- за поданное предложение	0,1
- за внедренное предложение	0,2
За моральные поощрения:	
- объявление благодарности	0,1
- награждение грамотой	0,15
- занесение на Доску почета, в Книгу почета	0,2
- присвоение почетных званий	0,25

При комплексном подходе (наличие как повышающих, так и понижающих показателей) к изменению КТУ для каждого сотрудника становится инструментом, который способствует увеличению производительности труда, существенно повышает мотивацию, а также повышает уровень соблюдения трудовой дисциплины.

Таким образом, использование данных показателей для повышения/снижения КТУ позволит повысить производительность труда, предотвратит или же снизит время простоев на предприятии. КТУ будет осуществлять личную заинтересованность специалистов, руководителей и служащих.

Для определения КТУ при наличии нескольких повышающих/понижающих коэффициентов за месяц, то для вычисления итогового КТУ необходимо использовать следующую формулу:

$$КТУ = 1 \pm \sum K \quad (3.1)$$

где 1 - базовый КТУ;

$\sum K$  – сумма понижающих и повышающих коэффициентов, установленных конкретному сотруднику за месяц.

Если базовый КТУ конкретного сотрудника за месяц снижается до нуля, то это может означать полное лишение данного сотрудника распределяемой части премии.

Зачастую бывает, что материальное стимулирование за производственные показатели ведет к снижению уровня соблюдения инструкций по безопасности среди сотрудников предприятия. В отдельных же случаях дополнительные задания могут выполняться за счет отступления от норм охраны труда. Поскольку материальная мотивация является самой действенной, а факторы материальной заинтересованности сотрудников всех категорий оказывают свое влияние всегда, это необходимо компенсировать за счет формирования ответственного отношения к охране и безопасности труда.

Устаревшие технологии, тяжелые условия труда, неудовлетворительный уровень санитарно-гигиенического состояния негативно сказываются на поведении работников в коллективе, снижают их удовлетворенность трудом и ухудшают отношение к труду. Именно поэтому необходима комплексная реализация принципов охраны и безопасности.

В рамках организации работы по улучшению условий труда и предупреждению травматизма наиболее целесообразным будет проведение ежедневных осмотров состояния условий и охраны труда. Для включения всех сотрудников в процесс реализации и улучшения охраны труда, необходимо организовать постоянно действующий конкурс по улучшению охраны труда и учредить премии для наиболее эффективных и внедряемых предложений. Ведь охрану труда, прежде всего, используют сами сотрудники. Их взгляд на данный вопрос может открыть то, что не заметно руководству.

Как мы можем заметить в проведенном исследовании, в ЗАО «СК Короча» высок процент неявок по болезням. В виду специфики отрасли большую часть неявок по болезни вызваны травматизмом. Производственный травматизм и профессиональные заболевания вызывают значительный экономический ущерб, снижая технико-экономические показатели

предприятий, способствуют росту дефицита людских резервов, отрицательно сказываются на росте экономического потенциала предприятия.

Предприятие теряет в течение года из-за заболеваемости работников разных категорий значительные суммы. Даже незначительные отклонения в самочувствии работника могут привести к значительному экономическому и социальному ущербу для предприятия. Общие размеры ущерба увеличиваются из-за роста стоимости оборудования, роста квалификации рабочего и, соответственно, роста ценности рабочего времени.

Предложенные мероприятия по совершенствованию условий охраны труда позволят снизить процент неявок по болезни.

Основными задачами данных мероприятий являются:

- 1) формирование принципов создания и обеспечения здоровых и безопасных условий труда;
- 2) снижение уровня производственного травматизма, заболеваний;
- 3) улучшение состояния существующих условий и охраны труда.

Снижение производственного травматизма, а также общей и заболеваемости, повышении уровня безопасности труда – ожидаемый социальный эффект от реализации данных мероприятий.

Экономический же эффект достигается за счет снижения затрат, которые связаны с производственным травматизмом, общей и профессиональной заболеваемостью. Кроме того, мероприятия помогут повысить производительность труда за счет сокращения потерь рабочего времени и снижения затрат на выплату компенсаций.

Поскольку среди проблем было отмечено слишком большие затраты на подготовительно-заключительное время работы для операторов конвейерной линии, с целью минимизации затрат целесообразно внедрить систему SMED.

Систему SMED иначе называют системой быстрой переналадки оборудования. Данная система является очень простой и универсальной для

большинства предприятий. Использование системы SMED основано на двух принципах:

1. Классификация операций переналадки на внутренние и внешние
2. Перевод внутренних операций во внешние

К внутренним операциям следует отнести те, которые можно выполнить только после остановки или выключения оборудования. Внешние операции же выполняются независимо от того, запущено оборудование или нет. Из этого понятно, что при сокращении внутренних операций и увеличении внешних, можно существенно снизить время простоя оборудования. Такая процедура позволяет сократить время переналадки в два-три раза в зависимости от типа оборудования.

Планируемые результаты по реализации предложенных выше мероприятий представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3

Ожидаемые результаты мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча»

№	Название рекомендуемого мероприятия	Результат мероприятия.
1.	Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате	Внесение изменений в Положение об оплате труда
2.	Организация ежедневных осмотров состояния условий и охраны труда	Журнал ежедневных осмотров состояния условий и охраны труда
3.	Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда	Положение о конкурсе по улучшению условий охраны труда, Приказ об учреждении конкурса по охране труда
4.	Внедрение системы SMED на предприятие	Инструкция по использованию системы SMED. Наглядный материал (информационные стенды).

Каждое мероприятие в итоге будет иметь регламентирующий документ, на основании которого впоследствии необходимо будет провести анализ об эффективности внедренных мероприятий.

Для наглядного представления рекомендаций, оформим их в виде таблицы (таблица 3.4)



Логическая структура рекомендаций по повышению эффективности  
использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча»

Цель рекомендуемых мероприятий	Повышение эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча».
Проблемы организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потери рабочего времени с связи с отсутствием сотрудников по болезни;</li> <li>2. Потери рабочего времени с связи с прогулами сотрудников;</li> <li>3. Потери рабочего времени, связанные с нарушениями трудовой дисциплины;</li> <li>4. Излишние затраты на подготовительно-заключительное время работы;</li> <li>5. Наличие простоев по организационно техническим вопросам;</li> <li>6. Неудовлетворенность системой оплаты и стимулирования труда.</li> </ol>
Способы достижения цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора</li> <li>- разработка положение об оплате труда</li> <li>- внедрение новой системы оплаты труда</li> </ul> </li> <li>2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда <ul style="list-style-type: none"> <li>- наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности</li> </ul> </li> <li>3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда</li> </ul> </li> <li>4. Внедрение системы SMED на предприятие <ul style="list-style-type: none"> <li>- организация необходимого пространства</li> <li>- обучение операторов данной системе</li> </ul> </li> </ol>
Прогнозируемый результат	<p>Обеспечение личной заинтересованности работников в конечном результате, повышение качества работы.</p> <p>Снижение уровня производственного травматизма, заболеваний, улучшение состояния условий и охраны труда</p> <p>Вовлечение сотрудников в улучшение охраны труда, ее совершенствование</p> <p>Снижение затрат на подготовительно-заключительное время работы.</p> <p>Уменьшение времени простоев по организационно техническим вопросам.</p>
Риски	<p>Соппротивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации.</p> <p>Отсутствие необходимой квалификации у сотрудников.</p>
Пользователи результата	Руководство и сотрудники «ЗАО СК Короча»

Временные затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий с примерным графиком их реализации представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

Временные затраты на проведение рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Название планируемого мероприятия	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	3 месяца	1 июля 2017 года	2 октября 2017 года	Отдел управления персоналом, бухгалтерия
2.	2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда - наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности	1 месяц	1 июля 2017 года	1 августа 2017 года	Отдел промышленной безопасности, отдел управления персоналом
3.	3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда - утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда	10 дней	1 июля 2017 года	10 июля 2017 года	Отдел промышленной безопасности, бухгалтерия
4.	4. Внедрение системы SMED на предприятие - организация необходимого пространства - обучение операторов данной системе	4 месяца	1 августа 2017 г.	1 декабря 2017 г.	Отдел управления персоналом, линейные руководители.

Во избежание неблагоприятных последствий необходимо своевременно провести анализ возможных рисков с целью разработки действий по предотвращению их наступления. Кроме того, необходимо понимать, какие действия потребуются в случае наступления риска для преодоления

неблагоприятных его последствий и минимизации убытков. Карта рисков предлагаемых мероприятий представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

### Карта рисков предлагаемых мероприятий

Возможный риск	Возможные ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Сопротивление сотрудников изменениям, возникновение напряженности и конфликтности внутри организации.	Неэффективное использование как фонда оплаты труда, так и рабочего времени сотрудниками. Увольнение сотрудников.	Расчет показателей экономической эффективности и доведение до сведения руководителю компании, при условии его внедрения. Разъяснение сотрудникам новой системы оплаты труда
Отсутствие необходимой квалификации у сотрудников	Невозможность реализации отдельных мероприятий проекта	Заблаговременный анализ квалификации сотрудников, при необходимости – организация дополнительного обучения для данных сотрудников.

Направленность рекомендаций на результат – одно из важнейших условий возможности их реализации. Каждое предложенное мероприятие должно быть тщательно проанализировано с точки зрения целесообразности материальных и временных затрат на него. Результаты каждого мероприятия могут выражаться как в качестве экономических, так и в качестве социальных показателей. Необходимо точно понимать, насколько выгодным будет мероприятие для организации, и не принесет ли его внедрение лишь затраты. Рекомендуемые в данной работе мероприятия являются экономически и социально эффективными. Планируемый социальный и экономический эффект представлен в таблице 3.7.

## Планируемая эффективность мероприятий

Название предлагаемых мероприятий	Планируемая экономическая эффективность проекта	Планируемая социальная эффективность проекта
1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	Повышение производительности труда. Повышение качества выпускаемой продукции	Повышение эффективности работы структурных подразделений. Усиление мотивации сотрудников к качественной, эффективной деятельности
2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда - наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности	Снижение потерь рабочего времени в связи с травматизмом и заболеваемостью—увеличение фонда рабочего времени	Снижение уровня производственного травматизма, заболеваний, улучшение состояния условий и охраны труда
3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда - утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда	Снижение потерь рабочего времени в связи с нарушением условий охраны труда	Вовлечение сотрудников в улучшение охраны труда, ее совершенствование
4. Внедрение системы SMED на предприятие - организация необходимого пространства - обучение операторов данной системе	Снижение затрат на подготовительно-заключительное время работы. Уменьшение времени простоев по организационно-техническим вопросам	Наглядность и простота сложных операций для каждого сотрудника – повышение привлекательности труда

Подводя итог, следует ответить, что:

1) При разработке рекомендаций необходимо строго обозначить результат каждого мероприятия, что имеет больше значение для оценки мероприятий после их внедрения.

2) Важно понимать цель рекомендаций. В данной выпускной квалификационной работе целью мероприятий является повышение эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча».

3) Большое значение для успешности реализации мероприятий имеет карта рисков.

4) Направленность рекомендаций на результат – одно из важнейших условий возможности их реализации. Каждое предложенное мероприятие должно быть тщательно проанализировано с точки зрения целесообразности материальных и временных затрат на него.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности рекомендуемых мероприятий**

Оценим затраты, необходимые на реализацию данных мероприятий. Разработка системы личной заинтересованности сотрудника в конечном результате будет осуществляться бухгалтерией и отделом персонала в рамках заработной платы, дополнительных затрат не требует.

Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда требует наем дополнительного сотрудника. Средняя заработная плата инженера по охране труда составляет 23 тыс. рублей, что в год – 276 тыс. рублей. Подбор сотрудника будет осуществляться специалистом по подбору персонала в рамках заработной платы.

Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда требует выделение бюджета на премии. Целесообразно проводить конкурс раз в полугодие. Премии за лучшие идеи должны быть весьма ощутимы для сотрудников. В масштабе предприятия можно установить премии в размере 25, 15 и 10 тыс. рублей за 1, 2 и 3 места соответственно. Данное мероприятие в год будет стоить 100. рублей.

Внедрение системы SMED на предприятие требует организации пространства и обучения сотрудников. Закупка дополнительных секций для инвентаря на каждую конвейерную линию и их установка обойдется предприятию в 1 207 тыс. рублей. Обучение сотрудников будет осуществляться специалистом по производственному обучению в рамках заработной платы.

Представим бюджет рекомендуемых мероприятий в виде таблицы.

Таблица 3.8

#### Бюджет на реализацию рекомендуемых мероприятий

№	Название планируемого мероприятия	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1.	1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате - разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора - разработка положения об оплате труда - внедрение новой системы оплаты труда	В рамках заработной платы	Собственные финансовые средства
2	2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда - наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности	276 тыс. рублей	
3	3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда - утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда	100 тыс. рублей	
4	4. Внедрение системы SMED на предприятие - организация необходимого пространства - обучение операторов данной системе	1 207 тыс.рублей	
Итого			1 583 000

Таким образом, затраты на реализацию проекта (К) составят 1 583 тыс. рублей.

Реализация предложенных мероприятий позволит сократить потери рабочего времени. Чтобы оценить, составим баланс рабочего времени с учетом того что потери рабочего времени из-за неявок вызванных болезнями, прогулами в планируемом периоде из-за внедрения мероприятий будут отсутствовать.

Построим плановый и фактический баланс рабочего времени таблица 3.9.

## Фактический и плановый баланс рабочего времени

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятий	изменен ие
Календарное время, дн.,	365	365	-
в том числе:			-
- праздничные и выходные дни.	116	116	-
Номинальный фонд рабочего времени, дн.	249	249	-
Неявки на работу, дн.	68,25	65,75	-2,5
в том числе:			
очередные и дополнительные отпуска	33,56	33,56	-
отпуска по учебе,	1,52	1,52	-
болезни,	19,42	16,92	-1,9
неявки, разрешенные законом (выполнение государственных обязанностей)	0,21	0,21	-
отпуск с разрешения администрации	7,54	7,54	-
прогулы	6	4,5	-0,6
Явочный (эффективный) фонд рабочего времени, дн.	169,28	171,78	2,5
Бюджет рабочего времени, час	1354,24	1444,38	90,14
Средняя продолжительность рабочего дня, (час)	7,98	7,98	-

Исходя из того что в планируемом периоде такие потери рабочего времени как неявки по болезни и прогулы сократятся на 10 %, планируется увеличение явочного фонда рабочего времени на 20,25 дней, и увеличение полезного фонда рабочего времени на 203 часа. Другие показатели остаются на прежнем уровне.

Для определения экономического эффекта воспользуемся таким показателем как производительность труда.

Изменение производительности труда ( $\Delta\Pi_T$ ) в связи с увеличением эффективного фонда рабочего времени можно рассчитать по формуле 3.2:

$$\Delta\Pi_T = \left( \frac{\text{ЭФРВ}_{\text{пл}}}{\text{ЭФРВ}_{\text{отч.}}} \right) * 100, \quad (3.2)$$

где,  $\text{ЭФРВ}_{\text{пл}}$  и  $\text{ЭФРВ}_{\text{отч.}}$  - эффективный фонд рабочего времени в плановом и отчетном периодах.

$$\Delta\Pi_T = \left( \frac{171,78}{169,28} \right) * 100 = 101,4\%$$

Таким образом, за счет лучшего расходования фона рабочего времени производительность труда повысится на 1,4%.

Экономия численности составит:

$$\mathcal{E}_ч = \left( \frac{\mathcal{E}ФРВ_{пл}}{\mathcal{E}ЫРВ_{отч.}} - 1 \right) * Ч_p \quad (3.3)$$

где,  $\mathcal{E}_ч$  - экономия численности,  $Ч_p$  - численность рабочих.

В ЗАО «СК Короча» работает 1853 рабочих. Тогда

$$\mathcal{E}_ч = \left( \frac{171,78}{169,28} - 1 \right) * 1853 = 25 \text{ человек.}$$

В виду увеличения производительности труда, возможно сокращение численности рабочих на 25 человек.

1. При реализации мероприятий без высвобождения сотрудников, экономический эффект рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E}_{пр} = (\Pi_1/A_1 - \Pi_0/A_0) * A_1, \text{ руб.} \quad (3.4)$$

Где,  $\mathcal{E}_{пр}$  - годовой прирост прибыли, руб.;

$\Pi_1$  и  $\Pi_0$  - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;

$A_1$  и  $A_0$  - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам.

$$\Pi_0 = 8747730,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Pi_1 = 8747730,6 + 101,4\% = 8870200,43 \text{ тыс. руб}$$

$$A_0 = 43511790,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$A_1 = 44120960,11 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом,

$$\mathcal{E}_{пр} = (8870200,43/44120960,11 - 8747730,6/43511790,6) * 44120960,11 = 3529 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта:

$$T = K / \mathcal{E}_{пр} \quad (3.5)$$

$$T = 1583 / 3529 = 0,44, \text{ то есть проект окупится за 5 месяцев.}$$



2. При реализации мероприятий с высвобождением сотрудников, экономический эффект рассчитаем также по формуле 3.4.

Объем продукции останется неизменным. Прибыль же в проектируемом периоде увеличится на величину сэкономленного фонда оплаты труда.

Тогда, при средней заработной плате операторов в 19 тыс. руб., экономия в месяц составит  $19 \text{ тыс.руб.} * 25 = 475 \text{ тыс.руб.}$  и в год  $475 \text{ тыс.руб.} * 12 = 5700 \text{ тыс. руб.}$

$\Pi_1$  и  $\Pi_0$ - годовая прибыль по проектируемому и базовому вариантам, руб.;  
 $A_1$  и  $A_0$  - годовой объем произведенной продукции (работ, услуг) по проектируемому и базовому вариантам.

$$\Pi_0 = 8747730,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Pi_1 = 8747730,6 + 5700 = 8753430,6 \text{ тыс. руб}$$

$$A_0 = A_1 = 43511790,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом,

$$\mathcal{E}_{\text{пр}} = (8753430,6 / 43511790,6 - 8747730,6 / 43511790,6) * 43511790,6 = 5700 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта:

$$T = K / \mathcal{E}_{\text{пр}} \quad (3.5)$$

$$T = 1583 / 5700 = 0,27, \text{ то есть проект окупится за 3 месяца.}$$

В случае с высвобождением сотрудников годовой экономический эффект практически вдвое выше. Однако, если предприятие будет ориентировано на расширение и увеличение производственных мощностей, целесообразнее будет сохранить данных сотрудников.

Подведем итоги:

В данной главе выпускной квалификационной работы были предложены рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча». В рамках существующих в организации проблем целесообразно провести следующие мероприятия:

1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате

- разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора

- разработка положения об оплате труда

- внедрение новой системы оплаты труда

2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда

- наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности

3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда

- утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда

4. Внедрение системы SMED на предприятие

- организация необходимого пространства

- обучение операторов данной системе

Предложенные мероприятия экономически и социально эффективны. Срок окупаемости мероприятий составляет 3-5 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был проведен обширный теоретический анализ проблемы эффективности использования рабочего времени, основными выводами по которому стали следующие положения.

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Совокупность всех элементов затрат рабочего времени представляет собой баланс времени. Выделяют фактический и проектный балансы рабочего времени.

Основными задачами при изучении и нормировании трудового процесса выступают определение фактических затраты времени на выполнение операции и ее элементов и необходимость определить структуру затрат времени на протяжении смены (определённого времени).

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени используют такие виды наблюдения, как: хронометраж, фотография рабочего времени, фотохронометраж и самофотография рабочего времени.

Для определения эффективности использования рабочего времени по всему предприятию составляется анализ фонда рабочего времени, источником для которого является табель учета рабочего времени.

Проведенное исследование использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча» позволяет говорить о существовании следующих проблем:

1. Потери рабочего времени в связи с отсутствием сотрудников по болезни;
2. Потери рабочего времени в связи с прогулами сотрудников;

3. Потери рабочего времени, связанные с нарушениями трудовой дисциплины;

4. Излишние затраты на подготовительно-заключительное время работы;

5. Наличие простоев по организационно-техническим вопросам;

6. Неудовлетворенность системой оплаты и стимулирования труда.

Наличие данных проблем позволяет говорить об актуальности разработки рекомендаций по сокращению потерь рабочего времени вызванного нарушениями трудовой дисциплины и вызванных неявками по болезни.

В третьей главе выпускной квалификационной работы были предложены рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в ЗАО «СК Короча». Такими мероприятиями стали:

1. Разработка системы личной заинтересованности работника в конечном результате

- разработка системы показателей оказывающих влияние на размер получаемой заработной платы, как мотивирующего к труду фактора

- разработка положения об оплате труда

- внедрение новой системы оплаты труда

2. Организация ежедневных осмотров состояний условий и охраны труда

- наем дополнительного сотрудника в отдел промышленной безопасности

3. Организация постоянно действующего конкурса по улучшению охраны труда

- утверждение премий за лучшие идеи по улучшению охраны труда

4. Внедрение системы SMED на предприятие

- организация необходимого пространства

- обучение операторов данной системе

Проведенный экономический и социальный анализ позволяет говорить о том, что предложенные мероприятия экономически и социально эффективны. Срок окупаемости мероприятий составил 3-5 месяцев.

Руководствуясь вышесказанным, можно сказать, что задачи выпускной квалификационной работы выполнены, цель достигнута. Предложенные рекомендации значимы и актуальны, поскольку позволят ЗАО «СК Короча» более эффективно использовать имеющиеся у них трудовые ресурсы и в случае успеха увеличить эффективность использования рабочего времени.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2010. - №1. - С. 50-52.
2. Альберт, М. Основы менеджмента [Текст]: М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2010. – 216 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник [Текст]: Т.Ю. Базаров. - М.: Изд-во Банка и биржи, 2011. – 274 с.
4. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст]: Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. - 2012. - №7. - С. 29-32.
5. Белкина, В. Мотивы и стимулы труда [Текст]: В. Белкина, М. Белкина // Социальная защита. - 2013. - №8. - С. 43-45.
6. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст]: / П.Г. Бойдаченко. - Новосибирск: ЭКО, 2013. – 162 с.
7. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей [Текст]: Е.А. Борисова. - СПб., 2014. – 265 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: М.И. Бухалков. – М.: Инфра - М, 2014. – 400 с.
9. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2010. – 384 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2011. – 296 с.
11. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков. - М.: Высшая школа, 2010. – 383 с.
12. Денисов, В.Л. Управление персоналом в корпорациях [Текст]: В.Л. Денисов, А.В. Филипов. - М., 2013. – 321 с.
13. Денисова, А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить / А. Денисова // Служба кадров и персонал. - 2013. - №8. - С. 39-43.

14. Дергунов, В. Развитие системы управления персоналом организации / В. Дергунов // Бизнес. - 2014. - №10. - С. 24-27.
15. Деслер, Г. Управление персоналом [Текст]: Г. Деслер. - М.: Бином, 2008. - 432 с.
16. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала [Текст]: Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. - 2010. - №3. - С. 41-44.
17. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США [Текст]: Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №2. - С. 83-88.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]: А.П. Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2010. – 376 с.
19. Елин, А. Мотивация в системе управления / А. Елин // Служба кадров. - 2014. - №11 (ноябрь). - С. 9-11.
20. Ерошин, М. Московский опыт реализации политики по подготовке и переподготовке кадров для малого и среднего бизнеса / М. Ерошин // Консультант директора. - 2011. - №13. - С. 24-32.
21. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст]: П.В. Журавлев, С.А. Карташов. - М.: Экзамен, 2006. – 576 с.
22. Зайцев, Г.Г. Управление деловой карьерой: учебное пособие для студ. высш. учеб. Заведений [Текст]: Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 256 с.
23. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД «Форум»: Инфра - М, 2014. – 336 с.
24. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №5. - С. 27.

25. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт [Текст]: А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. - 2013. №12. С. 24-28.
26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие, 2-е изд. стереотип-М.: Новое знание, 2014. – 336 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 367.
28. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов [Текст]:. - М.: НОРМА-ИНФРА, 2010. - С. 145.
29. Кобец, Е.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебное пособие[Текст]: Е.А. Кобец, М.Н. Корсаков. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. – 79 с.
30. Коллективный договор ЗАО «СК Короча».
31. Комаров, А.Г. Современный менеджмент: теория и практика[Текст]: А.Г. Комаров. – СПб.: Питер, 2014. – 432 с.
32. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст]: М.А. Коргова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 256 с.
33. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст]: Д. Коул. - М., 2011. – 350 с.
34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические задания [Текст]: Л.И. Лукичева, Ю.П. Анискина. - М.: Омега - Л, 2011. – 264 с.
35. Магура, М.И. Современные персонал-технологии[Текст]: М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2012. – 216 с.
36. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
37. Моргунов, Е.С. Корпоративный университет как институт становления научающейся компании [Текст]: Е.С. Моргунов // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 46-50.
38. Моргунов, Е.С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение [Текст]: Е.С. Моргунов. - М.: Интел-Синтез, 2012. – 264 с.



39. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 [Текст]: С.К. Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 172 с.
40. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: В.В. Музыченко. - М., 2011. – 187 с.
41. Нессонов, Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации: учеб. Пособие [Текст]: Г.Г. Нессонов. - М.: Триада, 2012. – 210 с.
42. Поршнева, А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией [Текст]: А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева. - М., 2013. – 382 с.
43. Положение о премировании рабочих ЗАО «СК Короча».
44. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «СК Короча».
45. Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций: Учебное пособие для студентов вузов [Текст]: П.В. Романов. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 284 с.
46. Савина, Е.П. Искусство планировать развитие персонала [Текст]: Е.П. Савина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №1. - С. 31-33.
47. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2013. – 416 с.
48. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: [Текст]: Учеб. - практич. пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Дело, 2011. - 219 с.
49. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - ст. 3.
50. Тюленева, Н. Эффективность труда и эффективность бизнеса / Н. Тюленева // Человек и труд. - 2015. - №1. - С. 44-49.
- 5й. Удальцова, М.В. Теории мотивации: Учебное пособие [Текст]: М.В. Удальцова. - Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. – 254 с.

52. Управление персоналом. [Текст]: Под редакцией А.Я. Кибанова Л.В. Ивановской. - М.: Издательство «Экзамен», 2011. – 352 с.
53. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]: Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». ЭКМОС, 2012. – 321 с.
54. Холмина, О.Л. Факторы мотивации труда[Текст]: О.Л. Холмина // Главбух. - 2015. - №5. - С. 15-23.
55. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов [Текст]: Ю.А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 446 с.
56. Чалышева, Д. Управление корпоративной информацией: формируем и наполняем интранет - портал[Текст]: Д. Чалышева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2015. - № 12. С. 54-57.
57. Шаповалова, И.С. Организационная культура[Текст]:. Учеб. - метод. Пособие / И.С. Шаповалова. - Белгород: Издательство БелГУ, 2007. – 115 с.
58. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст]: В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 2010. – 345 с.
59. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации [Текст]: П.Э. Шлендер. - М.: Вузовский учебник, 2010. – 224 с.