

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

Оптимизация затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс»

Выпускная квалификационная работа
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001343
Красноперовой Алины Сергеевны

Ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	6
1.1 Понятие категории «рабочее время».....	6
1.2 Классификация затрат рабочего времени в организации	12
1.3 Методы исследования и критерии эффективности использования рабочего времени.....	18
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс»	29
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «ТК «Экотранс».....	36
2.3 Анализ затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс».....	46
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС».....	61
3.1 Разработка мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс».....	61
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс».....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы состоит в том, что в настоящее время при исследовании процесса труда, трудовых приемов и операций, необходимо рассматривать нормы, на основании которых делаются выводы о необходимых и излишних затратах труда персонала.

В связи с этим работодатели все чаще прибегают к оптимизации затрат рабочего времени, с целью повышения производительности труда персонала.

Пор рабочим временем принято понимать – время в течение, которого персонал находится на рабочем месте и выполняет свои трудовые обязанности на основании трудового договора, правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции и др. локальных нормативно-правовых актов.

Проблема обусловлена недостаточностью знаний руководства в области оптимизации трудовых ресурсов, а так же не использованием существующих подходов и методов к решению данной проблемы.

В связи с этим каждый менеджер и руководитель задумывается и ищет методы и способы решения этой проблемы.

На основании методов изучения затрат рабочего времени можно структуру затрат рабочего времени, причины не выполнения норм и их перевыполнение, а также выявить потери времени.

Исследуя затраты рабочего времени также решаются проблемы, затрагивающие аспекты регламентации, нормирования и, организации труда.

Под нормированием труда чаще всего понимается – установление норм труда или времени, необходимых на выполнение той или иной операции.

Организация труда представляет собой систему научно-обоснованных методов и принципов, направленных на обеспечение нормальных условий труда.

В современных условиях понятие «рабочее время» занимает важную экономическую категорию, а также выступает всеобщим измерительным

инструментом затрат труда в рамках осуществления производственных процессов. Все производственные, технологические и трудовые процессы функционируют в пространстве и времени, поэтому рабочее время является как производственным ресурсом, так и показателем экономической эффективности.

Следовательно, оптимизация затрат рабочего времени является важным показателем экономической эффективности, что отражается на производительности труда персонала.

Именно поэтому на сегодняшний день каждая из организаций важной для себя целью ставит оптимизацию затрат рабочего времени, а следовательно, минимизацию финансовых и экономических затрат.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс».

Реализация данной цели возможна посредством решения следующих **задач**:

- 1) изучить теоретические и методологические основы затрат рабочего времени;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику ООО «ТК «Экотранс», а также проанализировать существующую систему управления персоналом организации;
- 3) оценить актуальное состояние затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс»
- 4) предложить перспективные мероприятия по оптимизации затрат рабочего времени;
- 5) оценить влияние предложенных мероприятий на социально-экономические результаты деятельности ООО «ТК «Экотранс»;

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «ТК «Экотранс».

Предметом исследования выступают затраты рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс».

Теоретико-методологической основой являются исследования Ф.Тейлора, Ф.Гилберта, А.Гастева, Б.М.Генкина, Н.А.Горолева, Л.И.Акулиной и др., а также законодательные акты, нормативные правовые акты, Трудовой Кодекс Российской Федерации в рамках изучаемой темы, источники учебной и периодической литературы и методические материалы по вопросам затрат рабочего времени и их оптимизации, статистические материалы.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический и сравнительный анализ, наблюдение, анкетирование, анализ документов, расчетно-аналитический метод.

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

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

1.1 Понятие категории «рабочее время»

Трудовая деятельность каждого работника независимо от специфики его трудовых обязанностей проистекает во времени. Следовательно, время, затраченное работником на выполнение трудовой функции, является основным измерителем эффективности трудового процесса. Это обстоятельство определяет значение рабочего времени как экономико-правовой категории, а также обуславливает необходимость его учета применительно к каждому работнику.

В различных сферах трудовой деятельности понятие «рабочее время» трактуется с разных сторон: правовой и социально-экономической.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, рабочее время рассматривается как время, в которое работник выполняет свои трудовые обязанности в соответствии с трудовым договором, а так же перерывы для отдыха и питания [1].

Рассматривая категорию «рабочее время» с точки зрения трудового права, то можно выделить основные принципы рабочего времени:

- 1) невмешательство работодателя в частную жизнь работников;
- 2) двойной тариф оплаты труда за сверхурочную работу по инициативе работодателя или компенсации отдыхом;
- 3) общие ограничения работы за пределами установленной продолжительности рабочего времени не более 120 часов в год;
- 4) документационное оформление сверхурочных работ [23, с. 349];
- 5) недопустимости привлечения к работе беременных женщин, женщин, имеющих детей до трех лет, одиноких родителей, инвалидов и несовершеннолетних к сверхурочным работам;

Рабочее время, как экономическая категория рассматривается с позиции модели индивидуального предложения труда и спроса на труд.

Субъективная информация модели отображается в кривой безразличия и зависит от уровня потребностей работника, содержания и характера работ и др. факторов.

Объективная информация модели зависимости времени отдыха и рабочего времени отображается в виде линии бюджетных ограничений. Данная модель, показывает, сколько рабочего времени и времени отдыха может позволить себе работник с заданным уровнем заработной платы [5, с. 203].

С переходом к постиндустриальному обществу организация рабочего времени активно изучалась многими учеными, а так же рассматривались различные формы занятости работников. Так как категория рабочее время изучалась большим количеством ученых, то каждый из них по-своему подходил к определению данного понятия (табл.1.1) [35, с. 39-40].

Таблица 1.1

Определение категории «рабочее время»

Автор	Определение
Т. Мор – основоположник утопического социализма	Продолжительность рабочего времени – результат развития общества и уровень его благосостояния.
У.Петти, основоположник трудовой теории стоимости	Продолжительность рабочего времени выражается в цене труда и определяется количеством часов затраченного труда на производство товаров или услуг.
Н. А. Горелов	Рассматривает категорию рабочее время в разрезе повышения гибкости трудовой жизни, а так же нахождения оптимального распределения времени между трудом и отдыхом.
Л.И. Акулина	Рабочее время – это 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 законодательством о труде, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени.

Согласно, таблице 1.1, важно отметить, что категория рабочее время изучалась достаточно продолжительное время, где каждый автор

рассматривает определение со своей позиции, но и настоящее время исследования рабочего время продолжают.

В связи с тем, что разные авторы по-разному трактуют понятие рабочее время, так же и изучается данная категория с разных сторон. В изучение категории рабочее время и открытие новых методов его исследования внесен вклад многими учеными (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Основной вклад в изучение категории рабочее время

Автор	Вклад
Ф. Тейлор	Исследовал не только продолжительность рабочего времени, но и его эффективное использование, в основе которого лежит метод Хронометраж.
Ф. Гилбрет	Предложил классификацию элементарных движение «терблигов», в основе которой лежало устранение бесполезных движений, что помогло бы смоделировать идеальный трудовой процесс.
С. Г. Струмилин	Изучал бюджеты рабочего времени. Рассматривал потери рабочего времени и три основные составляющие жизни человека: труд, отдых, сон.
А. К. Гастев	Рассматривал в своей книге «Как надо работать» необходимость учета рабочего времени.
П. М. Керженцев	Исследовал трудовые движения, интенсивность труда и экономию рабочего времени.
Б. М. Генкин	Занимался нормированием трудового процесса и классифицировал нормы времени на нормы длительности и нормы трудоемкости операций, а также предложил формулы для их расчета.
Е. Л. Смирнов, С. М. Семенов, Н. А. Сероштанов, А. А. Афанасьев	Рассматривали динамику работоспособности в течении рабочего дня и рабочей недели, а также особенности нестандартных режимов работы.
Е. Гимпельсон Р. И. Капелюшников	Исследуют формы нестандартной занятости (неполную, непостоянную, случайную).
Р. П. Колосова Т. О. Разумова	Исследуют формы занятости в инновационной экономике: непостоянную, неполную, недозанятость, сверхзанятость.

Таким образом, с развитием общества категория рабочее время изучалась с различных сторон трудовых отношений: рассматривались нестандартные формы занятости, исследовались новые методы изучения продолжительности рабочего времени, применялись разнообразные классификации нормирования рабочего времени [35, с. 40-41].

Правовое регулирование рабочего времени основано на нормировании его продолжительности, т.е. определении продолжительности времени, подлежащего отработке в течение конкретного календарного периода.

Согласно Трудовому кодексу РФ рабочее время подразделяется на следующие периоды:

1) простой определяется как временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера (ч. 3 ст. 72.2, ч. 1 и 2 ст. 157);

2) время для отдыха и принятия пищи в месте выполнения работы, если по условиям производства нельзя установить перерывы для отдыха и питания (ч. 3 ст. 108);

3) перерывы, предоставляемые женщинам для кормления ребенка, и другие периоды (ст. 258).

В соответствии со ст. 109 ТК РФ для отдельных видов работ в течение рабочего времени предоставляются специальные перерывы, обусловленные технологией производства и трудовой деятельности. Порядок и продолжительность данных перерывов устанавливается локальным нормативным актом, таким как правила внутреннего трудового распорядка [1].

Трудовым законодательством были установлены нормы рабочего времени и их продолжительность, которые не могут быть изменены локальными нормативно-правовыми актами и иными соглашениями сторон.

Существенной характеристикой социально-трудовых отношений в обществе является организация, и распределение рабочего времени, а также его продолжительность в течение временного периода: года, месяца, недели, смены.

Согласно трудовому законодательству рабочее время подразделяется на три основных вида (Рис.1.1).

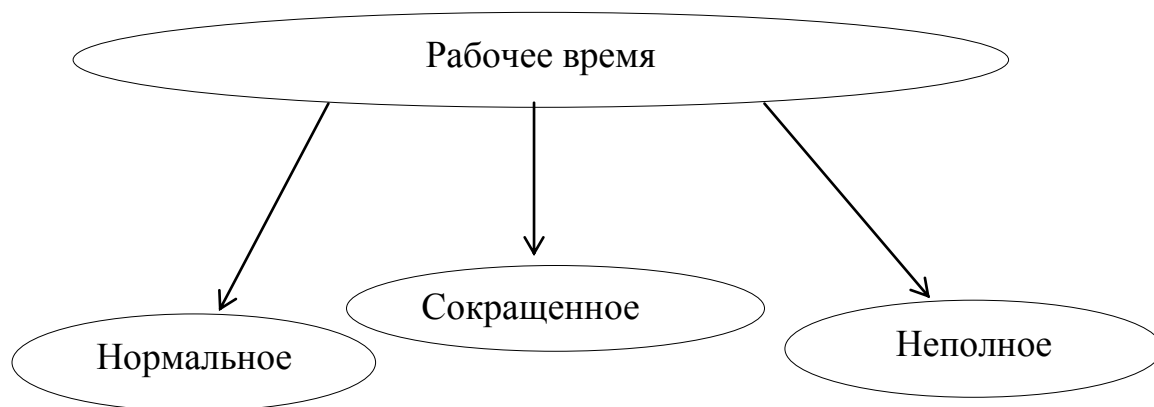


Рис.1.1 Основные виды рабочего времени

Нормальная продолжительность рабочего времени, устанавливается при оптимальных условиях труда, а также не должна превышать 40 часов в неделю. Однако, в соответствии с трудовым законодательством работник может привлекаться к работам за пределами нормальной продолжительности рабочего времени и именуется как сверхурочные работы [50, с. 90].

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для отдельных профессий и категорий работников.

Неполная продолжительность рабочего времени устанавливается для отдельных профессий и категорий работников, а также при вредных и опасных условиях труд, где оплата труда производится прямо пропорционально отработанному времени или выполненному объему работ [1].

Измерителем рабочего времени выступают: рабочая неделя, рабочий день или рабочая смена.

Рабочая неделя представляет собой распределение рабочего времени в течение календарной недели. По продолжительности рабочая неделя подразделяется на:

- 1) нормальную (до 40 часов в неделю);
- 2) сокращенную;
- 3) неполную.

Под рабочим днем (сменой) принято понимать продолжительность ежедневного времени выполнения работы, которая устанавливается

правилами внутреннего трудового распорядка или графиком сменности [12, с. 269].

Гибкий график режима работы определяется временем начала и окончания работ, а также общей продолжительностью рабочего дня по соглашению сторон.

В связи с тем, что рабочее время выступает как экономико-правовая категория и является инструментом измерения эффективности трудового процесса, возникает необходимость его учета.

Организация учета рабочего времени строится на табельном учете. Данная функция прописана в должностной инструкции начальника отдела кадров (постановление Минтруда России от 21.08.1998 № 37 «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих»).

Выделяю следующие виды учеты рабочего времени: несуммированный (поденный, еженедельный) и суммированный.

Поденный учет рабочего времени ведется в том случае, когда работник имеет одинаковую продолжительность рабочего времени ежедневно, на основе правил внутреннего трудового распорядка [15, с. 73].

Еженедельный учет рабочего времени применяется при равной еженедельной продолжительности рабочего времени, в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка для каждой категории работников.

Суммированный учет рабочего времени представляет собой вид учета, при котором устанавливается норма рабочего времени за определенный период (месяц, квартал, год) [2, с. 19].

Таким образом, рабочее время представляет собой время выполнения работником непосредственно свои трудовые функции, включая регламентированные перерывы.

1.2 Классификация затрат рабочего времени в организации

Рабочее время представляет собой продолжительность времени, при котором работник выполняет свои трудовые функции, в соответствии с законодательством РФ, нормативными правовыми актами и иными локальными актами.

Целью изучения затрат рабочего времени является выявления резервов рабочего времени для повышения эффективности и производительности труда, как отдельного работника, так и организации в целом [44, с. 113].

Задачи, связанные с повышением использования рабочего времени персонала принято разделять на две группы.

К первой группе относятся задачи связанные с увеличением удельного веса оперативного времени работы, путем уменьшения удельного веса других элементов затрат рабочего времени.

Вторая группа задач основывается на совершенствовании структуры затрат рабочего времени, при выполнении оперативной работы [44, с. 144].

В настоящее время существует множество затрат рабочего времени и их классификаций. Чаще всего их классифицируют в соответствии с целями изучения и проведения анализа в рамках конкретной проблемы. Но на практике при исследовании затрат рабочего времени применяют дифференцированную по отдельным категориям классификацию затрат рабочего времени. Данная классификация является базовым элементом для изучения фактических затрат рабочего времени и дальнейшего их анализа, выявления скрытых резервов и потерь времени (Рис. 1.2).

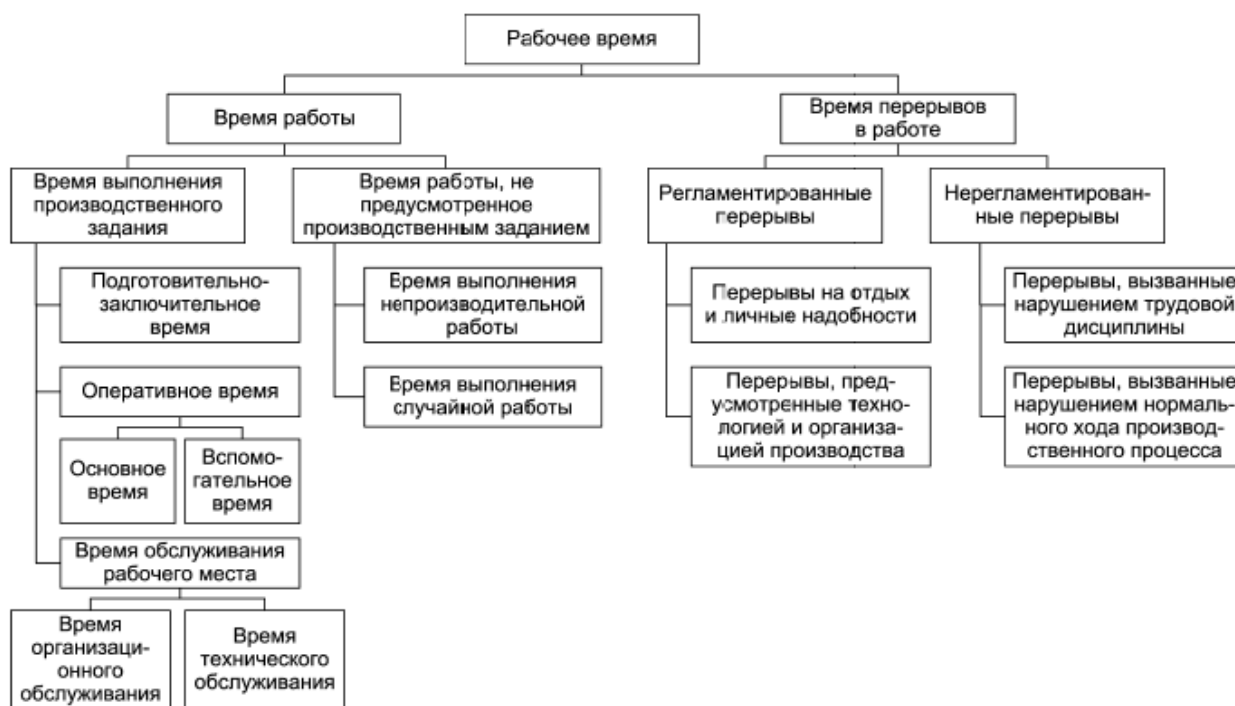


Рис.1.2. Дифференцированная классификация затрат рабочего времени

Рабочее время персонала подразделяется на время работы и время перерывов в работе.

Под временем работы принято понимать период времени, в течение которого исполнитель осуществляет подготовку рабочего места, выполняет производственное задание, и соответственно завершает трудовой процесс. В свою очередь оно подразделяется на время выполнения производственного задания и время работы не предусмотренное заданием.

Соответственно, время выполнения производственного задания является периодом рабочего времени, затраченное на подготовку и выполнение рабочего задания. Оно подразделяется на: подготовительно-заключительное время, оперативное время и время обслуживания рабочего места [34, с. 342].

Подготовительно заключительное время работы основывается на получении задания, подготовки к его выполнению и сдачи результатов о выполнении задания.

Оперативное время работы состоит из основного и вспомогательного времени, в течение которых осуществляется трудовой процесс [21, 13].

Основное время работы представляет собой непосредственное время достижения работником производственной цели, выражающиеся в конкретном выполнении трудовой функции.

Вспомогательное время работы – время затраченное исполнителем на действия, связанные с выполнением основной работы.

Время обслуживания рабочего места выражается в обеспечении рабочему месту надлежащего состояния для выполнения трудовой функции. Оно подразделяется на время организационного обслуживания и время технического обслуживания, которое включает в себя: уборка пыли, мытье приборов и инструментов.

Время работы не предусмотренное заданием состоит из времени выполнения непроизводственного задания и времени выполнения случайного задания.

Случайное задание представляет собой время выполнения исполнителем работы непредусмотренной заданием, но вызванное производственной необходимостью [39, с. 111-112].

Время перерывов подразделяется на регламентированное – время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией трудовых процессов, а так же время отдыха, приема пищи и личных нужд работников.

Время на отдых и личные нужды – это затраты времени на питание, личную гигиену, на естественные нужды человека и отдых во избежание переутомления.

Время нерегламентированных перерывов – затраты времени связанные с нарушением трудовой дисциплины, которые отрицательно влияют на производственный процесс.

Время перерывов в работе, связанных с недостатками организации трудовых процессов: неисправность оборудования, перебои, несвоевременная подача сырья и материалов.

Прочие перерывы включают в себя перерывы, связанные с нарушением правил внутреннего трудового распорядка и простоев (опоздания, уход с рабочего места).

Таким образом, классификация затрат рабочего времени позволяет:

- 1) определять состояние и развитие организации труда в аспекте затрат рабочего времени, выявлять потери рабочего времени и их причины;
- 2) устанавливать нормативы времени на выполнение определенного вида работы;
- 3) изучать и анализировать время использования оборудования во взаимосвязи с рабочим временем персонала [44, с. 146].

Для полного восприятия категории «рабочего времени», необходимо рассмотреть классификацию относительно предмета труда, а именно классификацию производственного процесса.

Производственный процесс представлен на Рис. 1.3

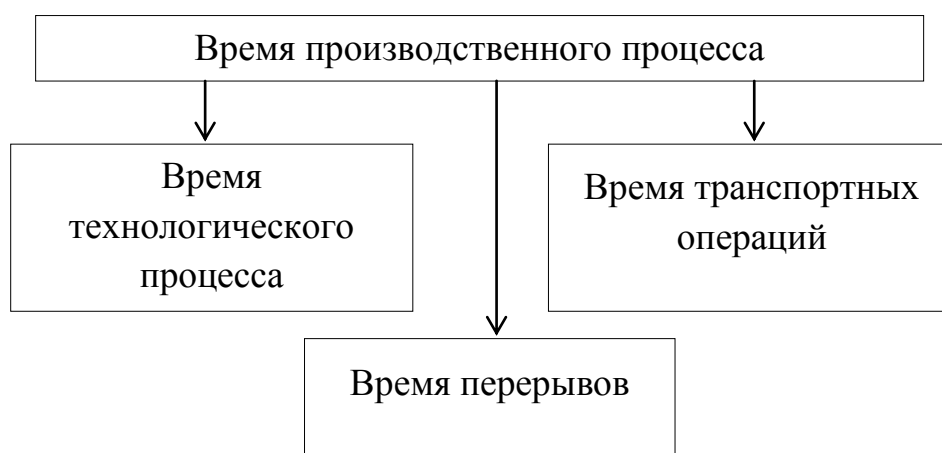


Рис. 1.3 Классификация производственного процесса

Согласно рисунку 1.3, время производственного процесса может быть представлено тремя элементами: временем технологического процесса, временем перерывов, временем транспортных операций.

Время технологического процесса представляет собой, основное время, в течение которого работник выполняет свою трудовую функцию.

Время перерывов производственного процесса.

Все элементы рабочего времени, за исключением перерывов, в зависимости от механизации и автоматизации производственного процесса подразделяются следующим образом:

- 1) время ручной работы;
- 2) машинно-ручное время;
- 3) машинное (автоматизированное время).

Время транспортных операций отражается в перемещении предмета труда от операции к операции, для последующего преобразования.

При установлении норм времени, важно отметить, что не все предложенные элементы подлежат нормированию. В связи с этим выделяют нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени.

К нормируемым затратам рабочего времени относятся затраты, считающиеся необходимыми и включенными в норму времени, а также подлежащие нормированию.

К ненормируемым затратам рабочего времени относятся фактические потери рабочего времени. Важно отметить, что сокращение ненормируемых затрат рабочего времени является резервом роста производительности труда.

Сокращение нерегламентированных перерывов реализуется в двух направлениях.

Первое, совершенствование организации труда.

Второе, совершенствование трудовой дисциплины в организации [44, с. 152].

На основе классификаций затрат рабочего времени можно рассчитать показатели эффективности использования времени работы персонала.

Нормируемое время включает рабочее время и время перерывов и рассчитывается по формуле:

$$H_B = T_p + T_{\text{пер}}, \text{ где} \quad (1.1)$$

H_B – нормируемое время;

T_p – рабочее время;

$T_{\text{пер}}$ – время перерывов.

Норма времени выполнения производственного задания, представлено формулой:

$$T_p = T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{ам}}, \text{ где} \quad (1.2)$$

T_p – рабочее время;

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

$T_{\text{оп}}$ – оперативное время;

$T_{\text{ам}}$ – время обслуживания рабочего места.

Время перерывов:

$$T_{\text{пер}} = T_{\text{отд}} + T_{\text{пт}}, \text{ где} \quad (1.3)$$

$T_{\text{пер}}$ – время перерывов;

$T_{\text{отд}}$ – время перерывов на отдых и личные нужды;

$T_{\text{пт}}$ – время перерывов по организационно-техническим перерывам.

Для определения потерь рабочего времени и выявления резервов составляется баланс рабочего времени по наименованию затрат.

На основе баланса использования рабочего времени рассчитываются коэффициенты использования рабочего времени, а также его уплотнения [54, с. 62].

Коэффициент использования рабочего времени определяется отношением фактических затрат к нормативным.

$$K_{\text{ир}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}}, \text{ где} \quad (1.4)$$

$K_{\text{ир}}$ – коэффициент использования рабочего времени;

$T_{\text{ф}}$ – фактические затраты;

$T_{\text{н}}$ – нормативные затраты.

Коэффициент уплотнения рабочего времени исчисляется по формуле:

$$K_{\text{упл}} = \frac{\text{Э}_в}{T_{\text{н}}}, \text{ где} \quad (1.5)$$

$K_{\text{упл}}$ – коэффициент уплотнения рабочего времени;

$\text{Э}_в$ – затраты времени, подлежащие сокращению;

T_n – нормативные затраты.

Ненормируемое рабочее время определяется потерями рабочего времени, в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Подводя итог, можно отметить, что в настоящее время существует большое разнообразие классификаций затрат рабочего времени, но наиболее часто применяется дифференцированная по отдельным категориям классификация затрат рабочего времени.

1.3. Методы исследования и критерии эффективности использования рабочего времени

Исследование затрат рабочего времени является одним из важных критериев повышения производительности труда персонала в организации.

Все методы исследования трудовых процессов можно классифицировать по различным признакам:

- 1) по цели исследования;
- 2) по количеству наблюдаемых объектов;
- 3) по способу проведения наблюдения;
- 4) по форме фиксации данных.

По количеству наблюдаемых объектов принято различать индивидуальные, групповые, маршрутные наблюдения.

Индивидуальным является наблюдение за одним объектом, а групповым – за несколькими объектами, групповое наблюдение может быть бригадное и многостаночное наблюдения.

Маршрутное наблюдение это наблюдение за перемещением одного или нескольких объектов по определенному маршруту.

По способу наблюдений и регистрации результатов различают визуальный, автоматический и дистанционный методы.

При использовании визуального метода исследования рабочего времени наблюдатель вручную регистрирует результаты по показаниям приборов времени, например часов, секундомеров и т.д., а также счетчиков количества случаев затрат времени. К недостаткам данного метода можно отнести: субъективность регистрации отклонений в трудовом процессе и оценке темпа работы, ошибки при считывании показаний приборов времени, необходимость присутствия наблюдателя в непосредственной близости от объекта наблюдения, затруднительность в исследовании быстро протекающих процессов. Визуальные наблюдения значительно облегчаются, если используются приборы, полуавтоматически измеряющие продолжительность элементов процессов.

Главным преимуществом автоматического способа заключается в том, что результаты наблюдений фиксируются без участия наблюдателя посредством специальных приборов на киноплёнку, фотоплёнку, видео и др., что позволяет фиксировать не только время, но и сами процессы. Данный метод позволяет анализировать рациональность движений и действий, сравнивать выполнение одних и тех же приемов разными рабочими, создавать учебные материалы для подготовки других рабочих.

Дистанционное наблюдение представляет собой вид наблюдения, которое осуществляется посредством скрытых камер. Особенностью этого наблюдения является то, что наблюдение по монитору не отвлекает рабочего, а все неясности (причины отлучки, сбои в работе и др.) можно выяснить в конце смены у самого рабочего или у его окружающих.

Выделяют три основные группы методов исследования затрат рабочего времени, представленные на Рис. 1.4.



Рис. 1.4 Методы исследования затрат рабочего времени

К основным методам исследования затрат рабочего времени относятся: фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж.

Методом фотографии рабочего времени исследуют общую структуру рабочего дня (смены), а так же элементы времени связанные с временем выполнения производственного задания и потерями времени.

Фотография рабочего времени – один из видов наблюдений, посредством которого изучаются и анализируются затраты рабочего времени, связанные с выполнением производственного задания [26, с. 80].

Фотография рабочего времени основывается как важный инструмент изучения организации труда и производства, а также одним из методов установления нормативов времени подготовительно-заключительной работы, обслуживания рабочего места и отдыхаю.

При проведении ФРВ фиксируется все элементы работы и перерывов, при чем оперативное время работы указывается суммарно, а остальные

затраты времени поэлементно. Классификация видов фотографии рабочего времени представлена на Рис. 1.5.

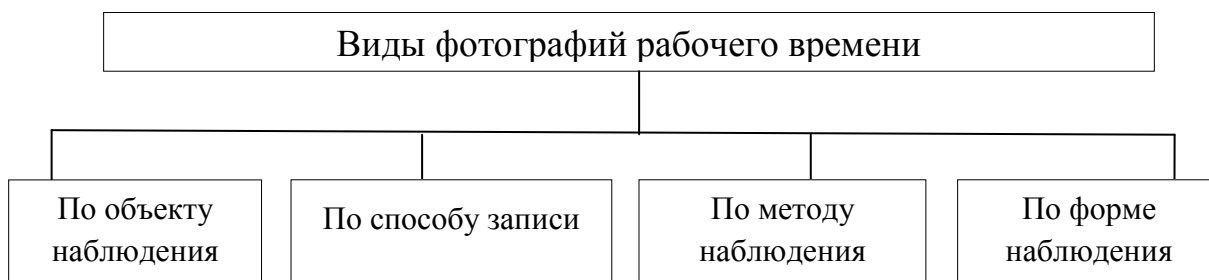


Рис. 1.5 Виды ФРВ

По объекту наблюдения: индивидуальная, когда наблюдение ведется за одним исполнителем и групповая, когда наблюдение ведется за группой исполнителей.

По способу записи фотография рабочего времени бывает цифровая, индексная, графическая.

По форме наблюдения ФРВ может быть: маршрутной (когда наблюдатель передвигается вместе с объектом наблюдения), стационарной (наблюдение ведется на одном месте), самофотография (наблюдателем является работник).

Наблюдение затрат рабочего времени методом фотографии рабочего времени требует подготовки в необходимой последовательности [57, с. 29].

Следовательно, необходимо выделить этапы проведения ФРВ:

Этапы проведения фотографии рабочего времени:

- 1) подготовка к наблюдению;
- 2) проведение самих наблюдений за выбранным объектом;
- 3) обработка и анализ данных наблюдения;
- 4) разработка мероприятий по устранению потерь рабочего времени и проектирование нормального баланса рабочего времени.

Вторым методом исследования затрат рабочего времени является хронометраж.

Вторым методом исследования затрат рабочего времени является хронометраж.

Хронометраж – метод исследования затрат рабочего времени, путем измерения отдельных, циклически повторяющихся элементов выполняемой операции.

Метод наблюдения хронометраж проводится в несколько этапов:

1) подготовка к наблюдению заключается в ознакомлении с операцией, разбивка трудового процесса на составляющие элементы, определение фиксажных точек (начало и окончание каждого элемента), определение необходимого числа замеров.

Фиксажные точки – это отчетливые внешние признаки, определяющие начальные и конечные моменты каждого из измеряемых элементов операции. Если проводится сплошное наблюдение, конечная фиксажная точка предыдущего элемента является в то же время начальной для последующего.

2) непосредственное наблюдение, т.е. заполнение листа наблюдений в таблице по форме.

3) анализ данных наблюдения - проверка длительности каждого элемента операции, проверка устойчивости хронометражных рядов (хронорядов), сравнение с действующими нормативами; определение с учетом передового опыта и внедренных оргтехмероприятий рационального состава операции, продолжительности ее элементов и операции в целом.

Целью последнего этапа хронометража является расчет коэффициента устойчивости хроноряда и коэффициент модальности.

Коэффициент устойчивости хроноряда определяется величиной, полученной как частное в результате деления максимальной варианты на минимальное и рассчитывается по формуле:

$$K_y = t_{\max} / t_{\min}, \text{ где} \quad (1.6)$$

t_{\max} – максимальная продолжительность элемента операции;

t_{\min} – минимальная.

Коэффициент модальности представляет собой отношение числа повторяемой моды к числу всех величин ряда.

$$K_{mo} = \frac{P_{mo}}{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n}, \text{ где} \quad (1.7)$$

K_{mo} – коэффициент модальности;

P_{mo} – частота моды;

$P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n$ – сумма частот

Важно отметить, что в случаях, когда ряд неустойчив и немодален, результаты наблюдения за норму не принимаются. Данные коэффициенты не характеризуют качественную сторону трудового процесса [39, с. 124-125].

Третьим основным методом исследования затрат рабочего времени является фотохронометраж.

Фотохронометраж является комбинированным методом изучения затрат рабочего времени. Метод основан на слиянии фотографии рабочего времени и хронометража.

Сущность данного метода заключается в том, что при применении фотографии рабочего времени в отдельные периоды времени дополняются исследованием посредством хронометража.

Метод фотохронометража в основном применяется для изучения структуры затрат рабочего времени, а так же для исследования длительности отдельных элементов производственной операции [55, с. 311].

В зависимости от целей наблюдения, количества наблюдаемых объектов, числа наблюдателей и характера производственного процесса, выделяют индивидуальный, групповой, дублированный и комплексный фотохронометраж.

Индивидуальный фотохронометраж предназначен для изучения и работы одного исполнителя. Данный способ применяется, при необходимости повышенной точности замеров времени и большой степени детализации рабочего процесса.

Главным критерием применения группового фотохронометража является необходимость исследования согласованности работы членов бригады (коллектива/ коменды), степень их загруженности, организации

работы, выявление причин продолжительности потерь рабочего времени, исследование других вопросов, не требующих точных замеров времени.

Дублированное наблюдение реализуется одновременно двумя специалистами, причем оба специалиста могут осуществлять наблюдение самостоятельно или совместно, где один из них фиксирует время, а другой описывает трудовые приемы.

При проведении комплексных наблюдений существует возможность выявления взаимосвязи отдельных производственных процессов, а также данный способ способствует изучению производственного ритма работы, определению степени рационального использования машин и оборудования, разработки и реализации конкретные мероприятия по улучшению работы и росту производительности труда. При комплексном виде наблюдения группа специалистов изучает работу бригады, цеха, отдела или предприятия в целом, что позволяет охватить всю совокупность производственных процессов или их значительную часть.

В связи с тем, что рабочее время является экономической категорией, она оказывает существенное влияние на развитие организации, а именно серьезно сказывается на производительности труда.

Производительность живого труда как экономическая категория является показателем эффективности производства, отражает степень результативности и качества использования живого труда в производственной деятельности. Определяется как соотношение результата производственной деятельности к затратам живого труда:

$$P_{\text{ТЖ}} = \frac{M}{T_{\text{Ж}}} = \frac{T_{\text{Ж}}}{M}, \text{ где} \quad (1.8)$$

$P_{\text{ТЖ}}$ – производительность живого труда;

M – масса выработанной продукции;

$T_{\text{Ж}}$ – затраты живого труда [27, с. 51].

Производительность совокупного труда является показателем экономической эффективности на основе совокупных затрат труда:

$$P_{\text{тс}} = \frac{M}{T_{\text{ж}} + T_{\text{п}}} = \frac{T_{\text{ж}} + T_{\text{п}}}{M}, \text{ где} \quad (1.9)$$

$P_{\text{тс}}$ – производительность совокупного труда;

M – масса выработанной продукции;

$T_{\text{ж}}$ – затраты живого труда;

$T_{\text{п}}$ – затраты прошлого труда.

Производительность труда можно рассматривать в разрезе показателей: выработка и трудоемкость [27, с. 51].

Выработка – показатель производительности труда, характеризующийся производством объема продукции / услуг в единицу времени.

В общем виде выработка рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{M}{T}, \text{ где} \quad (1.10)$$

V – выработка;

M – объем продукции;

T – затраты труда.

Затраты труда характеризуются количеством фактически отработанных человеко-часов, человеко-дней, средней численность персонала.

Выделяют три основных метода изменения выработки продукции: натуральный, стоимостной, трудовой.

Трудоемкость – обратный показатель выработки, определяется затратами труда к объему производства единицы продукции. Единицы измерения нормо-часы, фактически отработанные часы, затраченные на производство продукции [27, с. 52].

Целесообразно отметить, что также важными показателями эффективности использования рабочего времени являются:

1) коэффициент абсентеизма – кадровый коэффициент, показывающий число невыхода дней на работы к общему числу персонала;

2) коэффициент использования рабочего времени характеризуется отношением регламентированного фактически отработанного времени, включая перерывы на личные нужды и отдых к числу часов в смене;

3) производительность труда в стоимостном выражении определяется как отношение объема выпуска валовой продукции, выраженной в неизменных оптовых ценах организации к числу работников или количеству затраченного труда;

4) Рост производительности труда за счет уплотнения рабочего времени, т.е. сокращение нерегламентированного времени работы;

5) Относительная экономия численности рабочих определяется как высвобождение численности персонала;

6) Экономия фонда оплаты труда, после сокращения численности персонала.

Расчет представленных показателей можно произвести по формулам, представленным в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Показатели эффективности использования рабочего времени

Показатель	Формула	Расшифровка
Коэффициент абсентеизма	$K_a = \frac{\text{Ч}_{\text{дн.невыхода на работу}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис}}}$	K_a – коэффициент абсентеизма; $\text{Ч}_{\text{дн.невыхода на работу}}$ – число дней невыхода на работу; $\text{Ч}_{\text{ср.спис}}$ – среднесписочная численность персонала
Производительность труда в стоимостном выражении	$П_T = \frac{O}{\text{ч}} = (O * \text{ц})$	
Рост производительности труда за счет уплотнения рабочего времени	$ПТ = \frac{ОП_n - ОП_ф}{ОП_ф} * 100\%$	где ПТ – производительность труда; ОП _н – оперативное время работы по нормативному показателю; ОП _ф – оперативное время работы по фактическому показателю.
Экономия фонда оплаты труда, после сокращения численности персонала.	$\begin{aligned} \text{Э} &= \text{Э}_{\text{чх}} * \text{З}_{\text{ср}} \\ \text{З}_{\text{ср}} &= (\text{З}_{\text{мес}} * 12) + (\text{З}_{\text{мес}} * 12) \\ &* 0,3 \end{aligned}$	Э – экономия; З _{ср} – средняя з/п; Э _{чх} – экономия численности (чел.)

Продолжение таблицы 1.3

Показатель	Формула	Расшифровка
Относительная экономия численности рабочих	$\text{Эч} = \frac{\text{Б}_6 - \text{Б}_п}{100 - \text{Б}_п} * \text{Ч}$	Б ₆ и Б _п – потери рабочего времени соответственно до и после внедрения мероприятия Ч – численность рабочих
Коэффициент использования сменного времени	$\text{К}_{\text{исп}} = \frac{(\text{ПЗ} + \text{В} + \text{ОП} + \text{ОЛТ}_n)}{\text{T}_{\text{см}} * 100}$	К _{исп} – коэффициент использования сменного времени; ПЗ – подготовительно-заключительное время; В – вспомогательное время; ОП – оперативное время; ОБ – обслуживание рабочего места; ОТЛ – отдых и личные надобности

Согласно, представленным данным в таблице, можно отметить, что существует комплекс показателей, оценивающих эффективность использования рабочего времени в организации.

Выводы по первой главе:

Понятие рабочее время выступает важным критерием в изменении эффективности и производительности труда.

Рабочее время – время непосредственного выполнения сотрудником своих трудовых функций и обязанностей, а также это время регламентированных и технологических перерывов.

В соответствии с трудовым законодательством, существует три основных вида рабочего времени: нормальное, сокращенное и неполное.

Целесообразно отметить, что категория рабочее время изучалась продолжительное время различными учеными. Так например, рассматривались нестандартные формы занятости, исследовались новые методы изучения продолжительности рабочего времени, применялись разнообразные классификации нормирования рабочего времени.

Рабочее время включает в себя следующие элементы времени: время работы, которое подразделяется на подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места, оперативное время, которое в свою очередь делиться на основное и вспомогательное рабочее время, а так же

время перерывов: регламентированные включают в себя перерывы на отдых и питание, технологические перерывы и нерегламентированные перерывы (по личным нуждам и нарушение трудовой дисциплины).

Основные методы изучения затрат рабочего времени выражаются в методе непрерывных наблюдений, методе моментных наблюдений, фотографии рабочего времени, которая может быть индивидуальной, групповой/бригадной, хронометраж, имеет формы индивидуальный и бригадный, и, фотохронометраж.

К основным показателям оценки эффективности использования рабочего времени можно отнести: уровень абсентеизма, производительность труда, относительная экономия численности персонала, экономия фонда оплаты труда и коэффициент использования сменного времени.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТК «Экотранс»

Общество с ограниченной ответственностью «Транспортная компания «Экотранс», далее именуемая как ООО «ТК «Экотранс» зарегистрировано 11 сентября 2002 года. Данная организация является специализированным предприятием, которая реализует полный спектр услуг населению в секторе обращения с отходами, в частности, сбор, погрузка, вывоз, переработка, утилизация или захоронение (Приложение 1).

Значительное внимание в области организации системы обращения с отходами уделяется замкнутости производственного цикла.

Важно отметить, что собранные отходы перерабатываются на единственном в своем роде в Белгородской области мусоросортировочном комплексе, и утилизируются на полигоне. Данные комплексы по захоронению и утилизации ТБО отвечает установленным требованиям и нормам законодательства. Вследствие переработки выделяются полезные фракции – пластик, полимеры, металл, стеклобой, которые возвращаются в экономический оборот.

В 2014 году предприятием обслуживалось г. Белгород, г. Старый Оскол, г. Строитель и еще 36 населенных пунктов Белгородской области, в том числе 780 тысяч населения, 446 бюджетных организаций и более 4,5 тысяч хозяйствующих субъектов.

ООО «ТК «Экотранс» имеет собственные полигоны по захоронению ТБО в г. Белгороде и г. Строитель, а также сортировочный комплекс.

Основными направлениями деятельности предприятия, являются:

- 1) реализация услуг населению в области обращения с ТБО, а именно: сбор, вывоз и захоронение твердых бытовых отходов (ТБО);

- 2) осуществление спектра услуг по сбору, вывозу и захоронению ТБО, строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц;
- 3) выполнение сортировки, переработки и захоронения отходов;
- 4) осуществление хранения и реализации отходов;
- 5) реализация услуг внешнего благоустройства и другие.

В ООО «ТК «Экотранс» присутствует линейно-функциональная организационная структура управления, где большинство служб эксплуатации представляют собой организованную совокупность взаимосвязанных подразделений, каждое из которых занимается решением специфических задач.

Основу линейно-функциональной структуры в ООО «ТК «Экотранс» составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (выполнение эксплуатационных мероприятий, снабжение, финансы и т.п.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач (Приложение 2).

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- 1) линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- 2) специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

В линейно-функциональной структуре управления ООО «ТК «Экотранс» подчинение служб приходится следующим образом: все подразделения организации находятся в подчинении у директора, за тем выделяются линейные функциональные руководители, в подчинении которых находятся подразделения. Все подразделения являются функциональными, каждое из которых отвечает за свой участок работ.

Одним из основных принципов работы Компании, является применение новой техники и внедрение современных технологий с учетом сохранения накопленного опыта. Так, с 2005 года успешно применяется мусоросортировочный комплекс мощностью 100000 тонн и полигон твердых бытовых отходов; в 2009 году введено в эксплуатацию оборудование по переработке и стерилизации твердых медицинских отходов, изготовленное в Италии, которое являлось единственным в России и, благодаря современным технологиям, позволяет осуществлять полную стерилизацию опасных отходов лечебных учреждений класса Б, В, и Г без предварительной их обработки. С 2009 года внедряются системы совершенствования мест сбора отходов, путем замены стандартных контейнеров на пластиковые или контейнеры для подземного сбора отходов, которые имеют ряд преимуществ, по сравнению с существующими системами сбора отходов. С 2011 года используется оборудование по переработке твердых бытовых отходов методом высокотемпературной газификации с получением электроэнергии и попутного тепла.

Далее рассмотрим деятельность организации и показатели размера производства за последние три года, в том числе объемов производства и реализации услуг, которые могут выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях (Табл. 2.1).

Таблица 2.1

Показатели размера производства организации

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2016г. / 2014г. (%)
1	2	3	4	5
Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	8,2	8,5	12,5	152
Стоимость услуг, млн. руб.	1,7	1,6	2,1	123
Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	2,4	2,8	3,1	129
Среднегодовая численность работников	597	674	888	149

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Машинно-технологический парк, всего	264	303	372	140
В том числе:	43	47	50	116
- грузовые автомобили				
- легковые автомобили	8	8	9	112
- специализированная техника	135	154	188	139

Анализируя таблицу 2.1, можно отметить, что объем производства последние 3 года растет. Прирост стоимости валовой продукции в текущих ценах составил 52%, прирост стоимость услуг – 23%, темп роста стоимости основных производственных фондов – 129%, относительное отклонение среднегодовой численности работников составляет 149%, а по машинно-технологическому парку 140%, в том числе: темп роста грузовых автомобилей – 116%, легковых автомобилей – 112%, прирост специализированной техники –39%.

Главной целью экономического анализа хозяйственной деятельности организации является оценка работы и специализация производства предприятия. Специализацией предприятия является форма общественного разделения труда. Она позволяет сосредоточить трудовые и материальные ресурсы на производство наиболее эффективной продукции. Цель специализации производства – создание условий для увеличения прибыли, объемов производства продукции, снижении издержек, повышения производительности труда, улучшения качества продукции и услуг. Для определения коэффициента специализации необходимо рассмотреть структуру товарной продукции и услуг организации, представленной в (Табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура товарной продукции и услуг организации

Наименование продукции	2014 г.		2015г.		2016 г.		В среднем за 2014-2016 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Работа цеха №1 переработки и полной стерилизации большого количества неоднородных материалов	11,3	30,2	14,0	33,9	19,2	39,4	14,8	169,9
2. Оказание услуг, в том числе:								
оказание услуг населению по сбору, вывозу ТБО	14,0	37,2	12,0	29,0	14,9	16,7	13,6	106,4
оказание услуг по переработке и захоронению ТБО	11,1	29,5	13,5	32,7	12,1	20,6	12,2	109,0
Прочие услуги	12,0	3,1	18,2	4,4	25,0	5,3	18,4	208,3
Итого по предприятию	37,6	100	41,43	100	48,8	100	42,6	129,8

Уровень специализации производства организации рассчитывается по формуле (1), и определяется ее производственное направление:

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Если коэффициент специализации (K_c):

- менее 0,2 – слабая степень специализации;
- 0,2-0,4 – средняя степень специализации;
- 0,4-0,6 – высокая степень специализации;
- свыше 0,6 – углубленная степень специализации.

$$K = 100/305 = 0,3$$

Таким образом, коэффициент специализации составляет 0,3, что обозначает средний уровень специализации организации.

Для проведения качественного анализа так же важно изучить объем основных производственных фондов, их структуры и динамики (Табл. 2.3).

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2014г.		2015г.		2016г.		Отклонение (+,-) Млн. руб.
	Млн. Руб.	%	Млн. Руб.	%	Млн. Руб.	%	
Здания	12,0	10,4	14,0	10,3	18,0	11,7	6,0
Сооружения	6,0	5,2	4,0	2,9	7,0	4,6	1,0
Машины и оборудование	78,0	67,8	94,0	69,7	101,0	65,9	23
Транспортные средства	18,0	15,6	20,9	15,5	24,7	16,2	6,7
Инвентарь	1,0	0,9	1,9	1,6	2,5	1,6	0,6
Итого	115,0	100	134,8	100	153,2	100	38,2

Следовательно, рассматривая таблицу 2.3. , можно отметить тенденцию роста всех показателей, что положительно сказывается на увеличении объема производства и прибыли организации.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью (Табл. 2.4).

Таблица 2.4

Состав и структура трудовых ресурсов организации

Виды основных средств	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+, -) 2016г./2014г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	абсолютное	относительное
Всего на предприятии	597	100	674	100	888	100	291	148,7
в т. ч. в производстве	492	82	551	81	770	87	278	156,5
из них: - постоянные рабочие	384	64	480	71	530	60	146	138,0

Согласно таблице 2.4, можно отметить, что общее количество персонала на предприятии увеличилось на 48,7%; в том числе на производстве – 56,5%; количество постоянных рабочих возросло на 38,0%

Одним из показателей эффективности использования трудового потенциала организации является производительность труда

Таблица 2.5

Производительность труда в организации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+, -) 2016г./2014г.
1	2	3	4	5
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, руб.:				
- валовой продукции	13758,8	1270,7	14076,5	102,3
- услуг	28693,5	25149,8	24065,3	83,8
- прибыли (убытка)	7281,4	8956,9	8825,45	121,2
Затраты труда, чел.-час.:	1184448	1342608	1754688	148,1

Из данных таблицы 2.5, мы видим, что на одного среднегодового работника: темп роста валовой продукции на одного среднегодового работника составил 102,3%, количество услуг, приходящихся на одного среднегодового работника снизилось на 16,2%, относительное отклонение по уровню прибыли составило 121,2%, темп роста затрат труда составил 148,1%.

Таким образом, можно подчеркнуть, что ООО «ТК «Экотранс» с 2002г. находится в развитии и данное производство растет, например, за последние три года количество зданий увеличилось на 50,0%, сооружений на 17,6%, машин и оборудования на 29,7%, транспортных средств на 37,2%, а количество инвентаря увеличилось на 150%.

Данная организация занимается такими направлениями деятельности как: оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО), строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц, осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов, осуществление хранения и реализации отходов, оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

В ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная организационная структура, где функциональные руководители отделов подчиняются директору организации.

Поводя итог, можно сказать, что в динамике последних трех лет объем производства растет, например, темп роста стоимости валовой продукции в текущих ценах составил 152%, прирост показателя стоимости услуг –23%, относительное отклонение стоимости основных производственных фондов – 129%, относительное отклонение среднегодовой численности работников составляет 149%, темп роста по машинно-технологическому парку 140%, в том числе: прирост грузовых автомобилей – 16%, легковых автомобилей – 12%, прирост специализированной техники – 39%.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «ТК «Экотранс»

В ООО «ТК «Экотранс» важные решения и функции, выполняющие отделом кадров и делопроизводства, согласовывается непосредственно с директором организации.

Функциями отдела кадров являются:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет личного состава;
- регистрация, хранение, заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам;
- ведение и хранение личных дел сотрудников, подготовка к сдаче и сдача в архив;
- составление графика отпусков и контроль над его исполнением;
- оформление и регистрация больничных листов;
- учет материалов по поощрениям и награждениям (грамоты, благодарности);
- подготовка документов по оформлению пенсий работникам;

- издание приказов по работникам (прием, увольнение, перевод работников, установление надбавок и доплат, поощрения и наказания и др.);
- издание отпускных приказов;
- оформление командировок и издание приказов по командировкам;
- подготовка документов для представления их в орган социального обеспечения для назначения пенсий;
- составление различных видов отчетов по сотрудникам;
- подготовка и участие в проведении аттестации сотрудников;
- ведение электронной базы по работникам;
- работа с учетом бланков документов государственного образца.

Далее проанализируем систему управления персоналом в ООО «ТК «Экотранс».

Отбор и найм.

Процесс подбора, отбора и найма на работу отражен в положении «о приеме на работу новых сотрудников». При возникшей потребности в персонале, руководитель подразделения сообщает директору и совместно принимается решение об удовлетворенности этой потребности. Если же кандидат подходит на должность, пройдя, все этапы и удовлетворяет требования, то отдел кадров и делопроизводства готовит проект Контракта и проект приказа о приеме на работу. Далее принятое решение доводится до кандидата.

Процедура отбора кадров в «ТК «Экотранс» состоит из нескольких этапов:

1. При решении принятия новых сотрудников в штат определяются источники привлечения кадров (внешние/внутренние).

2. Составление и подача объявления – объявление о наличии вакантной должности составляется юристконсультком и затем подается в СМИ.

Текст объявления включает следующие блоки:

- 1) должность;
- 2) обязанности;

- 3) требования:
 - обязательные;
 - желательные;
- 4) условия труда.

3. Собеседование по телефону – на данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, из составленных в интервью вопросов кандидат ответил положительно, то его приглашают на собеседование.

4. Собеседование с начальником отдела кадров и делопроизводства, который затем выдает свое решение руководителю организации;

5. Заключительный этап, на котором руководитель совместно с юрисконсультom принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров и делопроизводства трудовой договор на основе следующих документов:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовая книжка;
- 3) документ об образовании;
- 4) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 5) документы воинского учета;
- 6) ИНН;
- 7) направление о пройденном медицинском осмотре;
- 8) водительское удостоверение, при необходимости.

Принятый на работу сотрудник ознакомливается с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией, а менеджер по персоналу знакомит работника с персоналом предприятия, с которым ему предстоит работать. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, специальность по диплому, профессия,

стаж работы (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы и др.), семейное положение, состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.

2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.

3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.

4. Аттестация – дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.

5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.

6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.

7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.

8. Отпуск – за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.

9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.

10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.

11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

Регламентирующие документы: положение «о приеме на работу новых сотрудников», положение «О найме персонала», коллективный договор.

Адаптация новых сотрудников.

Первым этапом введения в организацию является собеседование с начальником отдела кадров и делопроизводства или менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с менеджером по персоналу и принятия им решения о приеме сотрудника на работу работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с коллективом. При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия.

Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является представление «новичка» коллективу, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. За тем прикрепляется наставник. В первый день работы новому сотруднику, которому установлен испытательный срок, руководитель подразделения прикрепляет куратора из числа опытных сотрудников подразделения.

Цель профессиональной адаптации – овладение новым сотрудником системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям работы.

Руководитель подразделения совместно с куратором разрабатывают задание и план работы для нового сотрудника на период испытания и

знакомят его с заданием и планом, делая акцент на критериях успешного прохождения испытания.

Регламентирующие документы: положение «об адаптации сотрудников», положение «О наставничестве».

Обучение и развитие персонала.

На основании трудового кодекса Российской Федерации, гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона № 223 проводится на предприятии обучение персонала, переподготовка рабочих кадров.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики.

Переподготовка рабочих кадров: в отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучение людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение Рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.

В ООО «ТК «Экотранс» это:

1. стропальщик;
2. машинист (оператор) автомобильного крана манипулятора;
3. сбор, транспортировка, обезвреживание, переработка и захоронение твердых бытовых отходов и другое.

Подготовка квалификационных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах (Белгородский политехнический колледж), также в учебных комбинатах (ЖБК – 1, «Академия» и др.) и непосредственно на производстве.

Повышение квалификации кадров (обучение Рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности):

1. электрогазосварщики (ЖБК – 1);
2. ведущий специалист отдела торгов.

Проводится обучение водителей в рамках охране труда по совмещаемой профессии – стропальщик (краткий курс программы подготовки рабочих по профессии стропальщик).

Повышение уровня знаний рабочих, руководителей и специалистов народного хозяйства по безопасности труда осуществляют при всех формах повышения их квалификации по специальности (профессии) на производстве, в институтах и факультетах повышения квалификации.

ООО «ТК «Экотранс» - обучение руководителей и специалистов по программе:

- «Безопасность при эксплуатации грузоподъемных сооружений»;
- «Тепловые электроустановки и тепловые сети»;
- обучение по охране труда;
- «по пожарно-техническому минимуму»;
- «профессиональная подготовка лиц на право работы с отходами I-IV класса опасности».

Регламентирующие документы: положение «О повышение квалификации».

Аттестация персонала.

Аттестация персонала проводится один раз в два года. Процедура проводится в виде экзамена на знания предмета и объекта своей работы, а так же технологий и методов.

Регламентирующие документы: положение «Об аттестации персонала».

Рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.2)$$

$$K_{\text{пр}2014} = 121/423 = 0,28;$$

$$K_{\text{пр}2015} = 331/674 = 0,49;$$

$$K_{\text{пр}2016} = 327/888 = 0,36.$$

Таким образом, мы видим, что за 2014 и 2016 коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,28 до 0,36.

Коэффициент оборота по выбытию (K_B). Рассчитывается по формуле:

$$K_B = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.3)$$

$$K_{B2014} = 62/423 = 0,14;$$

$$K_{B2015} = 84/674 = 0,12;$$

$$K_{B2016} = 113/888 = 0,12.$$

Следовательно, коэффициент выбытия также относительно низкий в 2014 году он составил 0,14, в 2015 и 2016 годах на 0,2 ниже.

Коэффициент текучести кадров (K_T). Рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{\text{количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.4)$$

$$K_{T2014} = 62/423 = 0,14;$$

$$K_{T2015} = 84/674 = 0,12;$$

$$K_{T2016} = 113/888 = 0,12.$$

Итак, в ООО «ТК «Экотранс» коэффициент текучести кадров на 2016 год составляет 12.

Далее рассчитаем коэффициент абсентеизма. Рассчитывается по формуле:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{число невыхоов дней на работу}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.5)$$

$$K_{абс2014} = 104/247 = 0,42;$$

$$K_{абс2015} = 97 /247 = 0,39;$$

$$K_{абс2016} = 102/247 = 0,41.$$

Таким образом, коэффициент абсентеизма в течение трех лет составляет примерно 40%. что является серьезной проблемой.

Проанализируем основные кадровые процессы в ООО «ТК «Экотранс» за 3 года, представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Показатели движения рабочей силы

№	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016г/ 2014г	
					Абсолютное	Относительное
1	Среднесписочное число работников (человек)	423	674	888	465	209,9.
2	Принято всего (человек)	121	331	327	206	270,2
3	Выбыло всего (человек)	62	82	113	51	182,2
4	В том числе: - по сокращению штатов	-	-	-	-	-
5	- по собственному желанию	62	75	107	45	172,5
7	- за нарушение трудовой дисциплины	-	7	6	6	100
8	Количество рабочих дней	247	247	247	-	100
9	Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	104	97	102	-	98,0
10	В том числе по болезни	76	81	84	-	110,5
11	Коэффициент оборота по приёму	0,28	0,49	0,36	-	128,5
12	Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,12	0,12	-	85,7
13	Коэффициент текучести кадров	0,14	0,12	0,12	-	85,7
14	Коэффициент absenteeизма	0,42	0,39	0,41	-	97,6
15	В том числе по болезни	0,30	0,32	0,34	-	113,3

Итак, по данным таблицы 2.6, мы видим, что за три года коэффициент оборота по приёму изменился и варьируется от 0,28 до 0,36, где прирост составит 28,5%, относительное отклонение коэффициента выбытия составляет 85,7%; также коэффициент текучести кадров за три года снизился на 14,3%, следовательно, коэффициент absenteeизма в целом снизился, согласно отклонению 97,6%; но по болезни увеличился на 13,3%.

Необходимо рассмотреть деление персонала по категориям, для рассмотрения полной информации о кадровых процессах (Табл. 2.7).

Таблица 2.7

**Анализ работников ООО «ТК «Экотранс»
по половозрастному признаку и уровню образования**

Наименование показателей	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016/2014
	Кол-во чел.	% по группе	Кол-во чел.	% по группе	Кол-во чел.	% по группе	%
Пол							
Мужчины	289	68,4	421	62,5	561	63,2	272
Женщины	134	31,6	253	37,5	327	35,8	193
ИТОГО:	423	100,0	674	100,0	888	100	465
Возраст							
до 20 лет	18	4,2	33	4,8	48	5,4	30
от 21 до 30 лет	57	13,5	89	13,2	125	14,0	68
от 31 до 40 лет	93	21,9	130	19,2	150	16,9	57
от 41 до 50 лет	151	35,7	231	34,3	282	31,7	131
старше 50 лет	104	24,6	191	28,3	283	31,8	179
ИТОГО:	423	100,0	674	100,0	888	100,0	456
Образование							
высшее	112	26,5	189	28,0	241	27,1	129
незаконченное высшее	21	5,0	53	7,8	71	8,0	50
среднее специальное	169	39,9	251	37,2	299	33,6	130
среднее общее	121	28,6	281	41,7	277	31,2	156
ИТОГО:	423	100,0	674	100,0	888	100,0	465

Рассмотрев таблицу 2.7, необходимо отметить изменения за три года: количество мужчин в организации возросло на 272 человека, а женщин – на 193.

Распределение персонала по возрасту так же изменялось в течение трех лет:

- до 20 лет выросло на 30 человек;
- от 21 до 30 лет возросло на 68 человек;
- от 31 до 40 лет увеличилось на 57 человек;
- от 41 до 50 лет возросло на 131 человек;

- старше 50 лет увеличилось на 179 человек.

Распределение персонала по образованию варьировалось в течение трех лет по следующим категориям:

- с высшим образованием увеличилось на 129 человек;
- с незаконченным высшим образованием возросло на 50 человек;
- со средним специальным образованием увеличилось на 130 человек;
- со средним общим образованием выросло на 156 человек.

Списочная численность персонала за три года возросла на 465 человек.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. За последние три года коэффициенты движения рабочей силы изменялись, например, коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,28 до 0,36; а коэффициент выбытия снизился с 0,14 до 0,12; также коэффициент текучести кадров, а коэффициент абсентеизма снизился на 3,3%.

Важно отметить, что из 888 человек самый большой процент персонала составили рабочие, а именно 68%, а самый маленький руководители, всего лишь 7%. Наибольший процент руководителей занимает категория 40-50 лет, наименьший свыше 60. Наибольший процент специалистов набрала категория 30-40 лет, наименьший свыше 60. А так же наибольший процент рабочих по категории 40-50 лет, а наименьший до 20 лет. Большую часть персонала в ООО «ТК «Экотранс» составляют мужчины 63,2%, женщин на предприятии 35,8%. Руководители имеют в основном высшее образование, но преимущественный уровень образование персонала является среднее специальное образование.

2.3 Анализ затрат рабочего времени в организации

Эффективность работы на предприятии во многом зависит от того, насколько рационально организован труд. В нашей стране до сих пор

значимые ресурсы повышения производительности и результативности труда лежат именно в плоскости рационального использования рабочего времени. Существуют различные инструменты, позволяющие оценить текущую ситуацию по этому вопросу.

В начале исследования мы проанализировали регламентирующую рабочее время документацию. На основе Правил внутреннего трудового распорядка и трудового договора, был установлен график работы слесарей-ремонтников (6 разряда): пятидневная рабочая неделя с 9.00 до 18.00. Время отдыха и приема пищи с 13.00 до 14.00. Короткие перерывы на личные нужды не регламентированы. Также учет рабочего времени ведется на основе регламентирующего документа Табеля учета рабочего времени.

Рассмотрим общие потери рабочего времени в организации. Данные отображены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Потери рабочего времени

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.- дн.	2015г. чел.- дн.	2016г. чел.- дн.	Отклонение 2016г./2014г.	
					чел.- дн	%
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	132384	126635	137904	5520	104,1
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	23	27	21	-2	91,3
3. административные отпуски.	заявления и служебные записки персонала	4137	4123	3744	-393	90,5
4. прогулы	служебные записки руководителей подразделений, ответственных лиц	4728	4712	4368	-360	92,3
Всего	официальные документы	141863	135497	146037	4174	102,9

Таким образом, анализируя данные таблицы, можно отметить, что уровень больных в организации за три года выросло на 4,1%, количество простоев снизилось на 8,7%, так же снизился уровень административных отпусков на 9,5%, уменьшилось количество прогулов на 7,7%, на 2,9%

увеличилось количество официальных документов, подтверждающее отсутствие на рабочем месте.

Рассмотрим один из таких инструментов исследования рабочего времени как фотографию рабочего времени.

Фотография рабочего времени (ФРВ) — это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени исполнителя за определенный период работы.

В результате получают точный срез: чем именно и в течение, какого времени занимался конкретный сотрудник. Фотографией рабочего дня исследует трудовой процесс, выявляет затраты рабочего времени в течение изучаемого периода (часто целой смены), определяет резервы повышения производительности труда. Она позволяет вскрыть причины потерь рабочего времени и, устраняя их, улучшать использование рабочего времени на протяжении смены. С помощью фотографии рабочего дня изучают использование рабочего времени лучшими рабочими с целью распространения их опыта: проектируют наиболее рациональное (принимаемое за норму) распределение времени рабочей смены по классификационным группам (категориям) затрат времени;

- анализируют потери рабочего времени и организационно-технические причины, вызывающие их, с целью выработки мероприятий по устранению неполадок и улучшению использования рабочего времени;

- определяют необходимое количество рабочих, обслуживающих агрегаты и машины, т.е. устанавливают нормы обслуживания:

- учитывают фактическую выработку продукции и темп ее выпуска.

При проведении фотографии рабочего времени в наблюдательном листе на протяжении целой смены непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени работника слесаря-ремонтника 6 разряда, (Табл. 2.9, 2.10, 2.11).

Таблица 2.9

Фотография рабочего дня №1 (слесаря - ремонтника 6 разряда)

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
1.	Подготовка к работе, одевание спец. одежды	9.00	15	ПЗ
2.	Приход на рабочее место	9.15	5	ПЗ
3.	Получение задания	9.20	10	ПЗ
4.	Получение материалов	9.30	10	ПЗ
5.	Получение инструментов	9.40	10	ПЗ
6.	Разговор с коллегой и перекур	9.50	8	ПНД
7.	Наладка оборудования	9.58	5	ОБ
8.	Выполнение производственного задания	10.03	40	О
9.	Смена инструментов	10.43	3	В
10.	Подготовка инструментов к использованию	10.46	8	В
11.	Выполнение производственного задания	10.54	48	О
12.	Разговор с коллегой и перекур	11.42	8	ПНД
13.	Уборка рабочего места	11.50	10	ОБ
14.	Сдача выполненного задания	12.0	5	ПЗ
15.	Перерыв на отдых	12.05	20	ОТЛ
16.	Получение нового задания	12.25	5	ПЗ
17.	Наладка оборудования	12.30	3	ОБ
18.	Разговор с коллегой	12.33	5	ПНД
19.	Подготовка инструмента	12.38	4	ПЗ
20.	Выполнение производственного задания	12.42	18	О
21.	Перерыв на обед	13.00 -14.00		
22.	Выполнение производственного задания	14.00	45	О
23.	Перекур	14.45	5	ПНД
24.	Смена инструментов	14.50	5	В

Продолжение таблицы 2.9

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
25.	Выполнение производственного задания	14.55	35	О
26.	Смена режима оборудования	15.30	3	В
27.	Уход с рабочего места по личным нуждам	15.33	10	ОТЛ
28.	Выполнение производственного задания	15.43	27	О
29.	Служебный разговор	16.10	15	ПО
30.	Выполнение производственного задания	16.25	50	О
31.	Перерыв на личные нужды	17.15	10	ПНД
32.	Выполнение производственного задания	17.25	25	О
33.	Уборка рабочего места	17.50	5	ПЗ
34.	Сдача выполненного задания	17.55	5	ПЗ
35.	Уход с рабочего места	18.00		ПЗ
ИТОГО:			480	

Таким образом, общее время работы 480 минут, а оперативное время работы 307 минут.

Таблица 2.10

Фотография рабочего дня №2 (слесаря - ремонтника 6 разряда)

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
1.	Подготовка к работе, одевание спец. одежды	9.00	15	ПЗ
2.	Приход на рабочее место	9.15	5	ПЗ
3.	Получение задания	9.20	10	ПЗ
4.	Получение материалов	9.30	10	ПЗ
5.	Получение инструментов	9.40	10	ПЗ
6.	Наладка оборудования	9.50	3	ОБ
7.	Выполнение производственного задания	9.53	42	О

Продолжение таблицы 2.10

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
8.	Смена инструментов	10.35	3	В
9.	Подготовка инструментов к использованию	10.38	4	В
10.	Разговор с коллегой	10.42	20	ПНД
11.	Выполнение производственного задания	11.02	48	О
12.	Уборка рабочего места	11.50	10	ОБ
13.	Сдача выполненного задания	12.00	5	ПЗ
14.	Перерыв на отдых	12.05	20	ОТЛ
15.	Получение нового задания	12.25	5	ПЗ
16.	Наладка оборудования	12.30	3	ОБ
17.	Разговор с коллегой	12.33	5	ПНД
18.	Подготовка инструмента	12.38	4	ПЗ
19.	Выполнение производственного задания	12.42	18	О
20.	Перерыв на обед	13.00 -14.00		
21.	Выполнение производственного задания	14.00	45	О
22.	Перекур	14.45	3	ПНД
23.	Смена инструментов	14.48	5	В
24.	Выполнение производственного задания	14.53	35	О
25.	Смена режима оборудования	15.28	3	В
26.	Уход с рабочего места по личным нуждам	15.31	15	ОТЛ
27.	Выполнение производственного задания	15.46	27	О
28.	Служебный разговор	16.13	15	ПО
29.	Выполнение производственного задания	16.28	50	О
30.	Перерыв на личные нужды	17.18	7	ПНД
31.	Выполнение производственного задания	17.25	25	О

Продолжение таблицы 2.10

32.	Уборка рабочего места	17.50	5	ПЗ
33.	Сдача выполненного задания	17.55	5	ПЗ
34.	Уход с рабочего места	18.00		ПЗ
ИТОГО:			480	

Таким образом, общее время работы 480 минут, а оперативное время работы 307 минут.

Таблица 2.11

Фотография рабочего дня №3 (слесаря - ремонтника 6 разряда)

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
1.	Подготовка к работе, одевание спец. одежды	9.00	15	ПЗ
2.	Приход на рабочее место	9.15	5	ПЗ
3.	Получение задания	9.20	10	ПЗ
4.	Получение материалов	9.30	10	ПЗ
5.	Получение инструментов	9.40	10	ПЗ
6.	Наладка оборудования	9.50	5	ОБ
7.	Выполнение производственного задания	9.55	40	О
8.	Смена инструментов	10.35	3	В
9.	Подготовка инструментов к использованию	10.38	8	В
10.	Разговор с коллегой и перекур	10.46	16	ПНД
11.	Выполнение производственного задания	11.02	48	О
№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
12.	Уборка рабочего места	11.50	10	ОБ
13.	Сдача выполненного задания	12.00	5	ПЗ
14.	Перерыв на отдых	12.05	20	ОТЛ
15.	Получение нового задания	12.25	5	ПЗ
16.	Наладка оборудования	12.30	3	ОБ

Продолжение таблицы 2.11

№	Наименование затрат	Текущее время, час, мин.	Продолжительность, мин	Индексы
17.	Перекур	12.33	5	ПНД
18.	Подготовка инструмента	12.38	4	ПЗ
19.	Выполнение производственного задания	12.42	18	О
20.	Перерыв на обед	13.00 -14.00		
21.	Выполнение производственного задания	14.00	45	О
22.	Смена инструментов	14.45	5	В
23.	Выполнение производственного задания	14.50	35	О
25.	Уход с рабочего места по личным нуждам	15.28	15	ОТЛ
26.	Выполнение производственного задания	15.43	27	О
27.	Служебный разговор	16.10	15	ПО
28.	Выполнение производственного задания	16.25	50	О
29.	Перерыв на личные нужды	17.15	10	ПНД
30.	Выполнение производственного задания	17.25	25	О
30.	Уборка рабочего места	17.50	5	ПЗ
31.	Сдача выполненного задания	17.55	5	ПЗ
32.	Уход с рабочего места	18.00		ПЗ
ИТОГО:			480	

Таким образом, общее время работы 480 минут, а оперативное время работы 305 минут.

Итак, согласно таблицам 2.9, 2.10 и 2.11 общее время смены составило 480 минут.

На основании проведенной фотографии рабочего времени необходимо составить сводную таблицу одноименных затрат рабочего времени, определить средние величины по одноименным затратам и потерям рабочего времени, а также провести анализ использования затрат рабочего времени (Табл. 2.12).

Таблица 2.12

Анализ использования рабочего времени

Затраты рабочего времени	Индекс	Наименование фотографии рабочего времени			Фактический баланс рабочего времени			Планируемый баланс рабочего времени	
		1	2	3	Сумма, мин	Ср. продол.	%	Мин	%
РАБОТА									
Подготовительно-заключительная	ПЗ	74	74	74	222	74	15,4	24	5,0
Основная	О	288	288	290	866	289	60,2	384	80,0
Вспомогательная	В	19	19	15	53	18	3,7	18	3,5
Обслуживание рабочего места	ОБ	18	18	16	52	17	3,5	14	3,0
ИТОГО		399	399	336	1134	398	82,9	440	91,6
ПЕРЕРЫВЫ									
Технологические	ПТ	-	-	-	-	-	-	-	-
Организационно-технические	ПО	15	15	15	45	15	3,1	-	-
Регламентированные	ОТЛ	35	30	35	100	33	6,8	40	8,5
Зависящие от работника	ПНД	31	36	35	102	34	7,0	-	-
ИТОГО		81	81	85	247	82	13,8	40	8,5
ВСЕГО		480	480	480	1381	480	100	480	100

Таким образом, проанализировав таблицу 2.12, можно сделать вывод, что рабочее время используется не эффективно. Из трех фотографий рабочего времени, мы видим, что непосредственно на время работы в среднем приходится 398 минут, а на перерывы, в том числе с нарушением трудовой дисциплины, 82 минуты, что сильно отклоняется от планируемого, в среднем разница составляет 40 минут.

Целесообразно рассмотреть сводку одноименных затрат рабочего времени и в последствии рассчитать потери рабочего времени, по фотографии рабочего времени слесаря-ремонтника 6 разряда №3.

Таблица 2.13

Сводка одноименных затрат рабочего времени

№	Наименование затрат	Индекс	Продолжительность, мин.	%
1.	Подготовительно-заключительное время работы	ПЗ	74	15,4
2.	Вспомогательное время работы	В	19	3,9
3.	Обслуживание рабочего места	ОБ	18	3,7
4.	Основное время работы	О	288	60,0
5.	Перерывы на отдых и личные надобности	ОТЛ	35	7,4
6.	Потери рабочего времени зависящие от рабочего	ПНД	31	6,5
7.	Перерыв по организационно-техническим причинам	ПО	15	3,1
8.	ИТОГО:		480	100

Итак, анализируя таблицу 2.13, можно отметить, что ПЗ составило 15,4% от общего времени, В – 3,9%, ОБ – 3,7%, О – составило 60% и ОТЛ – 7,4.

Целесообразно сопоставить баланс фактического и нормативного рабочего времени (Табл. 2.14).

Таблица 2.14

Баланс рабочего дня фактический и нормативный

№	Индексы	Фактический показатель, мин., %		Отклонения	Нормативный показатель, мин., %	
		мин.	%		мин.	%
1.	ПЗ	74	15,4	-50	24	5,0
2.	В	19	3,9	-1	18	3,5
3.	ОБ	18	3,7	-4	14	3,0
4.	О	288	60,0	96	384	80
5.	ОТЛ	35	7,4	5	40	8,5
6.	ПНД	31	6,5	-31	-	-
7.	ПО	15	3,1	-15	-	-
8.	ИТОГО:	480	100	202	480	100

Итак, важно отметить, что фактические и плановые показатели отличаются. ПЗ по факту превышает норму на 50 мин., а оперативное время работы по факту меньше на 96 мин.

Данные таблицы также позволяют определить следующие показатели использования фонда рабочего времени:

Кисп – коэффициент использования сменного времени по формуле:

$$K_{\text{исп}} = \frac{(\text{ПЗ} + \text{В} + \text{ОП} + \text{ОЛТ}_\text{н})}{T_{\text{см}} * 100}, \quad (2.7)$$

$$K_{\text{исп}} = (74 + 19 + 288 + 18 + 35) / 480 * 100 = 91,5\%$$

Уровень занятости основной работы равен отношению времени основной работы к продолжительности смены и выражается в %, то есть,

$$Y_{\text{з.о.}} = \frac{T_o}{T_{\text{см}}} * 100\% \quad (2.8)$$

$$Y_{\text{з.о.}} = \frac{288}{480} * 100\% = 60\%$$

Коэффициент потерь рабочего времени по формуле:

$$K_{\text{пот}} = \frac{N_p + \text{ПНТ} + \text{ПНД} + (\text{ОТЛ}_\text{ф} - \text{ОТЛ}_\text{н})}{T_{\text{см}}} * 100\%, \quad (2.9)$$

$$K_{\text{пот}} = \frac{31 + 15 + (35 - 40_\text{н})}{480} * 100\% = 8,5\%$$

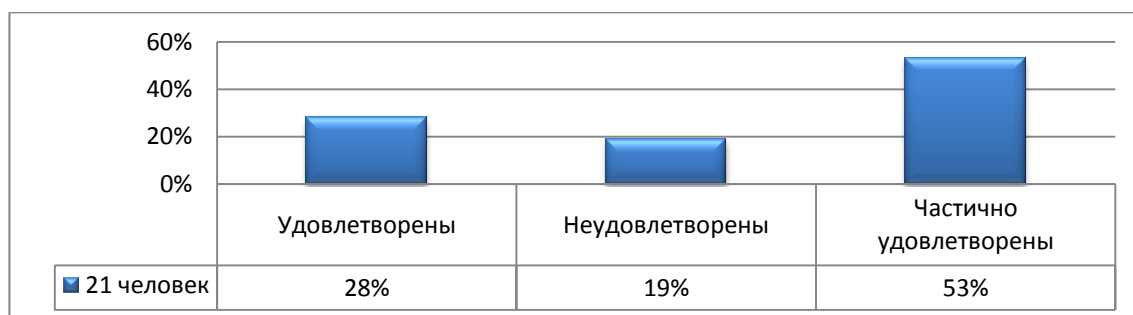
Из расчетов, мы можем сделать вывод, что коэффициент использования сменного времени составляет 91%, т.е. используется относительно эффективно, но оперативное время работы составляет лишь 60%.

Так же в ходе исследования было проведено анкетирование среди слесарей-ремонтников 6 разряда для изучения удовлетворенности режимом труда и отдыха (Приложение 3).

На основании вопроса №3 «Удовлетворены ли Вы режимом труда и отдыха?», можно сделать вывод, что не все работники полностью удовлетворены режимом труда и отдыха.

Диаграмма 2.1

Удовлетворенность слесарей-ремонтников 6 разряда режимом труда и отдыха



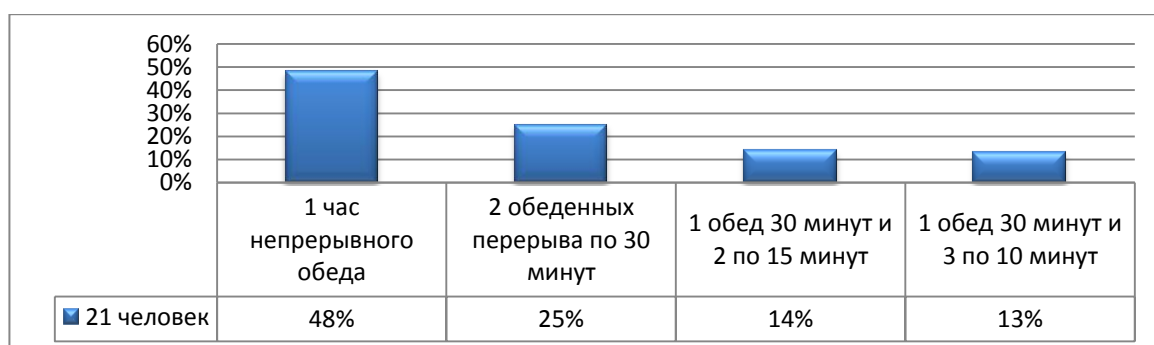
Анализируя диаграмму 2.1, можно сделать вывод о том, что 53% работников неудовлетворены действующим режимом труда и отдыха.

Исследуя причины неудовлетворенности, были заданы следующие вопросы:

Какая длительность обеденных перерывов для Вас является наиболее оптимальной?

Диаграмма 2.2

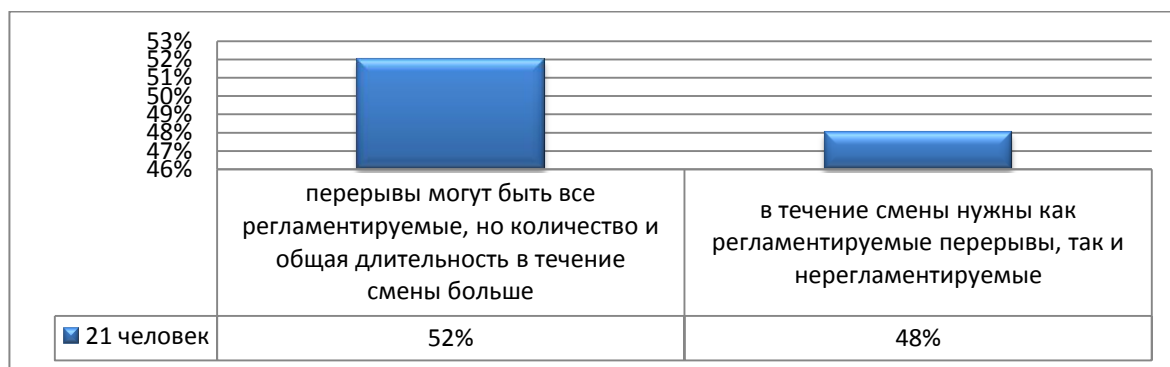
Оптимальная длительность обеденных перерывов для слесарей - ремонтников 6 разряда



Рассматривая диаграмму 2.2, можно отметить, что наибольшее количество опрошенных – 48% устраивает длительность обеда в 1 час, как и есть в организации.

На вопрос «Как Вы относитесь к нерегламентированным перерывам?», мы получили следующие данные, отраженные на диаграмме 2.3.

Диаграмма 2.3



Таким образом, в подтверждение ФРВ, о том, почему работники отлучаются самовольно на перерывы, стало основание ответов на данный вопрос, в связи с тем, что более 50% опрошенных, считают, что необходимы регламентируемые перерывы.

Важно отметить, что согласно исследованию нерегламентируемые перерывы и приводят к сбоям и простоям в работе.

Итак, согласно фотографии рабочего времени 3 – общее время смены составило 480 минут, где ПЗ составило 15,4%, В – 3,9%, ОБ – 3,7%, О – составило 60,0% и ОТЛ – 7,4%.

Но важно отметить, что фактические и плановые показатели отличаются. ПЗ по факту превышает норму на 50 мин., а оперативное время работы по факту меньше на 96 мин.

Из расчетов, мы можем сделать вывод, что коэффициент использования сменного времени составляет 91%, т.е. сменное время используется эффективно, но оперативное время работы составляет лишь 60%, а потери составили 8,5% от общего времени.

Следовательно, можно отметить существующие проблемы:

1) неудовлетворительный уровень организации обслуживания рабочего места, а именно работникам материалы и инструменты выдаются не в начале смены, а в течение всего рабочего дня;

2) существенные непроизводственные затраты рабочего времени, а так же потери времени вследствие дополнительного перемещения работников за вспомогательным материалом и инструментом;

3) высокий уровень абсентеизма, так как работники отсутствуют на рабочих местах, не только по причине болезни, но и в связи с нарушениями трудовой дисциплины.

Таким образом, по второй главе можно сделать следующие выводы.

ООО «ТК «Экотранс» является лидером в секторе рынка по оказанию услуг по следующим направлениям: оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО), оказание услуг по сбору, вывозу и захоронению ТБО, строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц, осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов, осуществление хранения и реализации отходов, оказание услуг внешнего благоустройства и другие.

За последние три года в ООО «ТК «Экотранс» наблюдается тенденция роста производства, темп роста стоимости валовой продукции в текущих ценах составил 152%, прирост показателя стоимости услуг –23%, относительное отклонение показателя стоимости основных производственных фондов – 129%, относительное отклонение среднегодовой численности работников составляет 149%, темп роста по машинно-технологическому парку 140%, в том числе: прирост грузовых автомобилей – 16%, легковых автомобилей – 12%, прирост специализированной техники – 39%.

В ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная организационная структура, где функциональные руководители отделов подчиняются директору организации.

Так же коэффициенты движения рабочей силы изменялись, так например, за последние три года коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,28 до 0,36; а коэффициент выбытия снизился с 0,14 до

0,12; также коэффициент текучести кадров, а коэффициент абсентеизма снизился на 3,3%.

Целесообразно отметить, что большую часть персонала в ООО «ТК «Экотранс» составляют мужчины 63,2%, женщин на предприятии 36,8%.

Руководители имеют в основном высшее образование – 91%, специалисты же имеют высшее образование 68%, а среднее специальное 26%, рабочие в основном имеют среднее образование 46%, и 40% среднее специальное.

Таким образом, согласно фотографии рабочего времени общее время смены составило 480 минут, где ПЗ составило 15,4%, В – 3,9%, ОБ – 3,7%, О – составило 60,0% и ОТЛ – 7,4%. Но важно отметить, что фактические и плановые показатели отличаются. ПЗ по факту превышает норму на 50 мин., а оперативное время работы по факту меньше на 96 мин., но согласно коэффициенту использования сменного времени, составившему 91%, можно отметить, что сменное время используется эффективно, но оперативное время работы составляет лишь 60%, а потери составили 8,5% от общего времени.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ООО «ТК «ЭКОТРАНС»

3.1 Разработка мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс»

Оптимизация затрат рабочего времени является важным условием для выполнения производственного плана, а именно увлечения выработки на каждого члена коллектива и рациональное использование трудовых ресурсов. От рационального использования рабочего времени, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей. В связи с этим на эффективное использование рабочего времени влияет ряд факторов:

1) неэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, некачественной организации обслуживания рабочих мест и др. нарушений, приводящих к внутрисменным простоям;

2) нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени;

3) неритмичная работа производства, в результате отсутствия действенного календарно-оперативного планирования и учета производства, приводящего к недостаткам в управлении производством и непринятия своевременных мер к сглаживанию сезонных колебаний, что приводит к неравномерной загрузке рабочих и к потерям в производительности их труда;

4) потери времени на ожидание, которые возникают в связи с некачественным планированием, проблемами коммуникации и несовершенством управления запасами, что приводит к простоям, которые стоят временных и финансовых ресурсов. Люди, операции или частично

готовая продукция вынуждены дожидаться дальнейших действий, информации или материалов;

5) потери при передвижении, т.е. затраты, связанные с излишним передвижением и перемещением рабочего, материалов, деталей, инструмента, обусловленные их нерациональным расположением;

б) непроизводительные затраты времени, которые могут вызвать недостатки в организации производства и являются скрытыми потерями рабочего времени. В основном это потери по вине рабочих (брак и время на исправление брака, выполнение дополнительных объемов работ из-за низкого качества предшествующих работ и т. д.). Потери по вине администрации (нарушение правильности технологии работ), применение малоэффективных методов производства, которые возникают в результате завышения или занижения численности, а так же из-за несоответствия квалификации рабочих выполняемых работ.

Таким образом, исходя из вышеизложенных факторов, влияющих на эффективное использование рабочего времени важно определить направления по улучшению использования рабочего времени:

- 1)обеспечение оптимальной и равномерной нагрузки работника;
- 2)оснащение рабочего места необходимым оборудованием и его рациональное размещение;
- 3)рациональная организация рабочих мест, производственных линий, расположения мест хранения;
- 4)обеспечение непрерывного трудового процесса;
- 5)оптимальное перемещение рабочего, материалов, инструмента в производственных процессах;
- б)совершенствование приемов и методов труда;
- 7)комплексное обоснование необходимых затрат труда;
- 8)создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;

9) использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;

В связи с этим необходимо обозначить актуальные проблемы в ООО «ТК «Экотранс»:

1) неудовлетворенный уровень организации обслуживания рабочего места;

2) существенные непроизводительные затраты рабочего времени, а так же потери времени вследствие дополнительного перемещения работников за вспомогательным материалом и инструментом;

4) высокий уровень абсентеизма.

Для решения выявленных проблем необходимо разработать эффективный план мероприятий, отраженный в таблице 3.1

Таблица 3.1

План мероприятий

Цель мероприятий	Подготовить и внедрить план мероприятий к 20.11.2017 с целью улучшения трудовой дисциплины, снижения потерь рабочего времени, и как следствие повышение производительности труда.
Проблемы организации	1) неудовлетворенный уровень организации обслуживания рабочего места, а именно работникам материалы и инструменты выдаются не в начале смены, а в течение всего рабочего дня; 2) существенные непроизводительные затраты рабочего времени, а так же потери времени вследствие дополнительного перемещения работников за вспомогательным материалом и инструментом 3) высокий уровень абсентеизма 41%.
Способы достижения цели (мероприятия)	1) повышение уровня организации обслуживания рабочего места, т.е. рабочего необходимо обеспечить материалом в начале смены на весь рабочий день, тогда работник не будет тратить время на получение материала в течение рабочей смены - время ОБ сократится в среднем на 1 мин; 2) повышение уровня дисциплины на предприятии посредством наблюдения строгим соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Регламентация перерывов, а так же введение санкций за опоздания и самостоятельные перерывы на рабочем месте, приведет к экономии затрат времени в среднем на 10 минут; 3) уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на ПЗ работы, которые в значительной мере определяются часто организационными моментами. При осуществлении ряда мероприятий затраты этого времени удастся значительно снизить. В среднем экономия составит 50 минут; 4) в рамках отслеживания за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка и дисциплины необходимо установление камер наблюдения.

Продолжение таблицы 3.1

Результаты мероприятий	Повышение уровня трудовой дисциплины, снижение потерь рабочего времени, повышение производительности труда.
Риски мероприятий	Недостаточность финансирования комплекса мероприятий; Сопrotивление руководства предложенным нововведением; Превышение сроков реализации мероприятий.
Пользователи результатов мероприятий	Руководство и сотрудники организации ООО «ТК «Экотранс»

Таким образом, рассматривая таблицу 3.1, можно отметить, что в плане мероприятий подробно представлены основные элементы (цели, проблемы, способы достижения (мероприятия), результаты, риски и пользователи мероприятий) для реализации комплекса мероприятий.

Также важным элементом является логическая структура комплекса мероприятий, которая отражает все действия для реализации мероприятий.

Следовательно, для более подробного анализа плана мероприятий, необходимо изучить его логическую структуру предложенных мероприятий, где обозначены мероприятия, показатели и источники проверки показателей. Все данные представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основы логической структуры мероприятий

Описание мероприятий	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки
Общие цели: 1)повышение уровня дисциплины, 2)снижение потерь рабочего времени, 3)повышение производительности труда.	Время выполнения работы, производительность труда.	Фотография рабочего времени, анализ нормативных показателей.
Результаты: 1) повышение производительности труда на 30%, 2) снижение потерь рабочего времени на 9,6%, 3) снижение уровня абсентеизма на 10%.	Время выполнения работы, приходящееся на выполнение одного задания, производительность труда, время отсутствия на рабочем месте.	Фотография рабочего времени, метод математических расчетов

Продолжение таблицы 3.2

Описание мероприятий	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки
Действия: 1.Повышение уровня организации обслуживания рабочего места 2.Регламентация перерывов, введение санкций за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, пересмотр положения. 3.Уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на время подготовительно-заключительных работ. 4. Установление камер наблюдения (10 шт. 5 внешних и 5 внутренних, монтаж и оборудование).	Резюме ресурсов (средств) Денежные; Человеческие; Временные.	Резюме затрат: Затраты на установление камер наблюдения

Итак, в таблице 3.2, отражено подробное описание плана мероприятий, с учетом затрат и возможных рисков, а также объективные показатели и источники проверки достигнутого результата.

На основе логической структуры плана мероприятий был разработан календарный график реализации комплекта мероприятий.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ по предложенным мероприятиям

№	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)	Стоимость
1	2	3	4	5	6	7
1	Повышение уровня организации обслуживания рабочего места	2	01.09.2017	02.09.2017	Мастер (Начальник смены)	В рамках заработной платы
2	Регламентация перерывов, введение санкций за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, разработка положения.	60	03.09.2017	03.11.2017	Менеджер по персоналу, Экономист, Юрист	В рамках заработной платы

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7
3	Уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на время подготовительно-заключительных работ	2	04.11.2017	6.11.2017	Мастер (Начальник смены)	В рамках заработной платы
4	Установление камер наблюдения (10 шт. 5 внешних и 5 внутренних, монтаж и оборудование).	14	06.11.2017	20.11.2017	Менеджер отдела снабжения	В рамках заработной платы; затраты на камеры 108500 руб.
ИТОГО:		78	01.09.2017	20.11.2017		108500 руб.

На основе таблицы 3.3, можно отметить, что реализация мероприятий осуществляется в период с 01.09.17 по 20.11.17, с учетом единовременного вложения 108500руб.

На основе всех данных целесообразно составить матрицу ответственности по каждому мероприятию.

Таблица 3.4

Матрица ответственности

Мероприятия	Группа ответственных за реализацию мероприятий				
	Юрист	Экономист	Менеджер по персоналу	Мастер (Начальник смены)	Менеджер отдела снабжения
Повышение уровня организации обслуживания рабочего места	-	-	З	О, И	-
Регламентация перерывов, введение санкций за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, разработка положения.	С	С	О, У	З	-

Продолжение таблицы 3.4

Мероприятия	Группа ответственных за реализацию мероприятий				
	Юрист	Экономист	Менеджер по персоналу	Мастер (Начальник смены)	Менеджер отдела снабжения
Уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на время подготовительно-заключительных работ	З	З	У	О,И	-
Установление камер наблюдения (10 шт. 5 внешних и 5 внутренних, монтаж и оборудование).	С	У	З	С	О, И

Обозначения к матрице ответственности:

О – ответственный,

И – исполнитель,

С – согласование (консультация),

У – утверждение,

З – знакомиться.

Следуя данным таблицы, каждому мероприятию соответствует ответственное лицо, которое отвечает за его реализацию.

Важным элементом для реализации комплекса мероприятий является бюджет. Следовательно, рассмотрим бюджет комплекса мероприятий, отраженный в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Бюджет мероприятий

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
1	Повышение уровня организации обслуживания рабочего места	-	Собственные средства организации
2	Регламентация перерывов, введение санкций за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, разработка положения.	-	

Продолжение таблицы 3.5

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Источники финансирования
3	Уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на время подготовительно-заключительных работ	-	
4	Установление камер наблюдения (10 шт. 5 внешних и 5 внутренних, монтаж и оборудование).	108500 руб.	
ИТОГО:	108500 руб.		

Таким образом, на реализацию предложенного комплекса мероприятий потребуется 108500руб. на установку камер видеонаблюдения, остальные же мероприятия будут реализованы в рамках заработной платы.

На реализацию мероприятий так же могут повлиять различные факторы. Для предупреждения возможных угроз, необходимо оценить риски, воздействующие на мероприятия.

Таблица 3.6

Реестр рисков мероприятий

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для мероприятий)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятие по предупреждению риска	Действия в случае наступления риска
1	Недостаточность финансирования мероприятий;	Невозможность полного осуществления комплекса мероприятий	Предварительный расчет мероприятий, составление резерва денежных средств	Поиск наиболее бюджетного варианта
2	Сопrotивление нововведением;	Несогласие и невыполнение новых норм и правил	Информирование всех сотрудников, которых касаются нововведения и поиск метода для решения проблемы	Моральное и материальное стимулирование
3	Превышение сроков выполнения мероприятий.	Увеличение времени выполнения мероприятий	Составление календарного плана выполнения мероприятий, с учетом резервных дней	Стимулирование

Итак, в таблице 3.6 отражены возможные риски для реализации мероприятий, а также пути их решения.

В основном все мероприятия реализуются в рамках заработной платы сотрудников, которые принимают непосредственное участие в разработке и реализации мероприятий. Вложения потребуются только для приобретения камер видеонаблюдения и монтаж оборудования, что составляет 108500руб.

Исследуемая организация вполне может реализовать данный комплекс мероприятий. Таким образом, препятствий для реализации комплекса мероприятий нет.

Целью идентификации рисков является выявление и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на внедрение мероприятий.

Подводя итог вышеизложенному, следует отметить, что оптимизацию затрат рабочего времени необходимо провести в ООО «ТК «Экотранс» для повышения эффективности труда работников и увеличения производительности труда, важным критерием которых является рабочее время. При внедрении всех предложенных мероприятий необходимо контролировать и своевременно корректировать деятельность и поведение сотрудников.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс»

Для определения экономической эффективности от внедрения комплекса мероприятий, важно рассчитать следующие показатели.

Сокращая непроизводительные затраты времени, соответственно будет увеличиваться время оперативной работы, будет расти производительность труда.

Коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины:

$$K_{\text{пд}} = \frac{T_{\text{пп(ф)}}}{T_{\text{см}}} * 100\%, \quad (3.1)$$

$K_{\text{пд}}$ – коэффициент потерь рабочего времени;

$T_{\text{пп(ф)}}$ – фактические потери рабочего времени, связанные с нарушением трудовой дисциплины;

$T_{\text{см}}$ – время смены.

$$K_{\text{пп}} = \frac{31}{480} * 100\% = 6,4\%$$

Этот показатель говорит о не достаточно высоком уровне дисциплины в организации, т.к. потери составляют 6,4%.

Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам:

$$K_{\text{по}} = \frac{T_{\text{по(ф)}}}{T_{\text{см}}} * 100\%, \quad (3.2)$$

$K_{\text{по}}$ – потери рабочего времени по организационно-техническим причинам;

$T_{\text{по(ф)}}$ – фактические потери рабочего времени по организационно-техническим причинам;

$T_{\text{см}}$ – время смены.

$$K_{\text{по}} = \frac{15}{480} * 100\% = 3,1\%$$

В организации необходимо предпринять меры по улучшению дисциплины труда и пересмотреть требования по организации обслуживания рабочих мест.

На основании выявленных потерь и непроизводительных затрат времени производится расчёт коэффициента уплотнения рабочего дня:

$$K_{\text{упл}} = \frac{P_{\text{вн}}}{T_{\text{см}}} * 100\%, \quad (3.3)$$

$K_{\text{упл}}$ – коэффициент уплотнения рабочего дня;

$P_{\text{вн}}$ – внутренние потери;

$T_{\text{см}}$ – время смены.

$$K_{\text{упл}} = \frac{46}{480} * 100\% = 9,6\%$$

Итак, важно подчеркнуть, что уплотнить рабочее время можно на 9,6%.

На основе потерь рабочего времени, возможно, рассчитать экономию персонала по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{B_{\text{б}} - B_{\text{п}}}{(100 - B_{\text{п}})} * C, \quad (3.4)$$

где:

\mathcal{E} – экономия,

$B_{\text{б}}$ - потери рабочего времени в базовом фонде рабочего времени,

$B_{\text{п}}$ – потери рабочего времени в проектном фонде рабочего времени,

C – списочная численность.

Сокращения потерь рабочего времени, возможно, путем сокращения штата персонала. Для необходимых расчетов данные представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Фонд рабочего времени

Фонд рабочего времени	Базовый	Проектный
Отработанный	82,9%	91,6%
Потери рабочего времени	8,5%	2 %
Среднесписочная численность	21	21

$$\mathcal{E} = \frac{8,5 - 2}{100 - 2} * 21 = 2$$

Таким образом, за счет сокращения потерь рабочего времени, можно сократить персонал (слесарей ремонтников 6 разряда) на два человека.

Рассчитаем экономию фонда оплаты труда, после сокращения

численности персонала.

Экономия заработной платы составит:

Фонд оплаты труда слесарей ремонтников 6 разряда (21 человек) в базовом 2016г. составляет 4662000 руб.

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{чх}} * \mathcal{Z}_{\text{ср}}, \quad (3.5)$$

$$\mathcal{Z}_{\text{ср}} = (\mathcal{Z}_{\text{мес}} * 12) + (\mathcal{Z}_{\text{мес}} * 12) * 0,3, \quad (3.6)$$

где:

\mathcal{E} – экономия;

$\mathcal{Z}_{\text{ср}}$ – средняя з/п;

$\mathcal{E}_{\text{чх}}$ – экономия численности (чел.)

$$\mathcal{Z}_{\text{ср}} = 18500 * 12 = 222000 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = 2 * 222\,000 + 66600 = 510600 \text{ руб.}$$

Сокращение фонда оплаты труда на 510600руб., что приводит к увеличению активов организации и соответственно прибыли.

Прирост составит 510600руб., следовательно, фонд оплаты труда составит 4662000руб. + 510600 руб. = 5172600 руб.

Для оценки эффективности комплекса мероприятий, важно рассчитать рост производительности труда, как основной показатель в уменьшении затрат времени на обслуживание рабочего места и на подготовительно-заключительные работы, которые в значительной мере определяются организационными моментами.

Стоимостной метод определяет производительность труда в денежных единицах. Этот способ считается наиболее разносторонним и универсальным – он позволит сравнить динамику в разные промежутки времени, оценить работу сотрудников разной квалификации и разных специализаций. Таким образом, производительность труда в денежном выражении можно рассчитать по формуле:

$$P_{\text{т}} = \frac{O}{\text{ч}}, \quad (3.7)$$

$P_{\text{т}}$ – производительность труда;

Ч – численность работников;

О – объем продукции в денежном выражении.

$$П_{\text{т}} = \frac{12500000}{888} = 14076,5 \text{ руб.}$$

Таким образом, производительность труда в базовом периоде составила 14076,5 руб.

Рост производительности труда за счет уплотнения рабочего времени рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{ОПн - ОПф}{ОПф} * 100\%, \quad (3.8)$$

ПТ – производительность труда;

ОПн – оперативное время работы по нормативному показателю;

ОПф – оперативное время работы по фактическому показателю.

$$ПТ = \frac{384 - 288}{288} * 100\% = 30\%$$

Таким образом, согласно расчетам, при уплотнении рабочего времени, производительность труда вырастет на 30% и составит 18299,4 руб.

При расчете коэффициента абсентеизма в базовом периоде (2016 год) уровень составил 0,41 или 41%, что показывает достаточно высокий уровень и говорит о существующей проблеме.

В панируемом периоде уровень абсентеизма продолжительно снизится на 10%, и составит 31%.

Подводя итоги, расчеты показателей экономической эффективности свидетельствуют о том, что предложенные нами мероприятия являются полезными для организации, а также в расчете бюджета комплекса мероприятий его возможно реализовать.

Еще одним важным видом эффективности является социальная эффективность мероприятий.

Критерии оценки социальной эффективности системы управления персоналом от предложенных мероприятий представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Социальная эффективность мероприятий

Социальная эффективность	
Критерий	Показатель оценки
Уровень дисциплины труда	Отсутствие прогулов и нарушений дисциплины Повышение уровня самодисциплины Снижение уровня абсентеизма
Удовлетворенность персонала различными аспектами трудовой деятельности	Повышение уровня трудовой мотивации, уровня групповой сплоченности, снижение уровня конфликтности в коллективе повысит ответственность и производительность труда сотрудников организации
Уровень развития трудового потенциала работника	Наличие способностей адаптироваться к изменениям среды Повышение уровня профессиональных знаний, навыков, умений путем повышения квалификации, самообразования Повышение уровня трудовой и исполнительской дисциплины Повышение степени ответственности за действия и результаты труда

Еще одним немаловажным показателем эффективности мероприятий является социальная эффективность.

Она выражается в совпадении результатов хозяйственной деятельности организации и интересов (потребностей) персонала.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий будут выступать следующие аспекты:

1. Повышение качества трудовой жизни.

Качество трудовой жизни представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

Качество трудовой жизни является главным условием роста производительности труда, показатель оценки эффективности социально-трудовых отношений и использования трудового потенциала, а также удовлетворения материальных потребностей работника.

Повышение качества жизни в данном случае будет реализовано через организацию благоприятных физических и гигиенических условий труда для полной реализации человеческого потенциала, создание комнаты психологической разгрузки, и как следствие установление благоприятного социально-психологического климата, снижение конфликтности в коллективе.

Так же качество трудовой жизни может быть рассмотрено как с позиции работника, так и с позиции работодателя.

Таблица 3.9

Показатели качества трудовой жизни

Показатели качества трудовой жизни	
С позиции работника	С позиции работодателя
<ul style="list-style-type: none"> - уровень удовлетворенности трудом; - отсутствие конфликтных ситуаций; - карьерный рост; - условия труда; - социально-психологический климат; - достойная заработная плата; - содержательность труда. 	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность труда; - текучесть кадров; - уровень абсентеизма; - уровень трудовой дисциплины; - отождествление целей организации и работника; - уровень конфликтности; - отсутствие забастовок.

Таким образом, понятие качества трудовой жизни в понимании персонала и работодателя разные, но тесно взаимосвязаны и взаимозависимы.

2. Повышение степени удовлетворенности трудом.

Удовлетворенность трудом можно рассматривать с двух сторон.

Первая, удовлетворенность трудом выражается в осуществлении ожиданий человека от результатов своей трудовой деятельности.

Вторая, это совокупность компонентов трудовой мотивации, воздействующих на персонал.

Следовательно, удовлетворенность трудом выражается в результате восприятия персонала того, насколько хорошо их работа обеспечивает важные, с их точки зрения, вещи.

Если условия хорошие (например, рабочие помещения чистые и привлекательные), персонал будет легче справляться со своей работой. При наличии плохих рабочих условий (например, в помещении жарко или шумно) сотрудникам будет сложнее выполнять свою работу. Если все обстоит благополучно, проблем с удовлетворенностью трудом не будет; если дела идут плохо, проблемы обязательно возникнут.

Так же важно отметить, что удовлетворенность трудом выражается в трех основных параметрах:

- 1) эмоциональная составляющая в связи с ситуацией в организации (коллективе);
- 2) совпадение результатов труда с ожиданиями персонала;
- 3) включает в себя ряд показателей: содержательность труда, оплата труда, условия труда, возможности, руководство и коллеги.

3. Повышение уровня дисциплины труда.

Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Следовательно, повышение уровня дисциплины труда через совершенствование условий труда предприятий преследуются цели:

- 1) повышать эффективность работы предприятия и каждого его работника;
- 2) способствовать повышению качества производительности труда;
- 3) способствовать эффективному использованию каждой минуты рабочего времени;
- 4) обеспечивать работникам комфортные условия труда, позволяющие им трудиться с полной отдачей;
- 5) способствовать повышению охраны труда и здоровья.

Для повышения уровня трудовой дисциплины необходимо вводить меры поощрения (материальная составляющая, премии, ценные подарки,

грамоты, доска почета, награды), и, меры взыскания (выговор, лишение премий, увольнение).

Таким образом, при правильно подобранном методе укрепления дисциплины труда достигаются максимальные положительные результаты работы персонала.

4. Улучшение социально психологического климата в коллективе.

Социально-психологический климат представляет собой духовную атмосферу и настрой рабочего коллектива (команды), проявляющиеся в межличностных отношениях и отношении к работе.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания роли социальных факторов, с совершенствованием, как организации, так и условий труда. Данный критерий будет, достигнут путем создания комнаты психологической разгрузки, а так же прослушивания классической музыки.

Так же важно обозначить параметры, характеризующие социально-психологический климат в коллективе:

- 1) текучесть кадров;
- 2) уровень абсентеизма;
- 3) производительность труда;
- 4) количество жалоб и претензий;
- 5) уровень конфликтности;
- 6) частота перерывов в работе.

Итак, данные мероприятия по оптимизации затрат рабочего времени являются наиболее оптимальными и полезными, так же предложенный мероприятия повысит уровень трудовой дисциплины работников, появится контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка и

колоссально увеличится производительность труда, что является первостепенным для организации.

Основные показатели результативности мероприятий представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Результаты комплекса мероприятий

Наименование показателя	Показатель до мероприятий	Показатель после реализации мероприятий
Коэффициент абсентеизма	41%	31%
Производительность труда	14076,5руб.	Увеличилась на 30% и составит 18299,4 руб.
Фонд оплаты труда слесарей ремонтников 6 разряда	4662000 руб.	5172600руб.
Численности персонала	21	19

Анализируя таблицу 3.10, важно отметить, что при реализации комплекса мероприятий результат будет положительный.

Таким, образом, по третьей главе можно сделать следующие выводы.

В ходе исследования был выявлен ряд проблем:

1) неудовлетворительный уровень организации обслуживания рабочего места,

2) существенные непроизводственные затраты рабочего времени, существенные непроизводственные затраты рабочего времени, а так же потери времени вследствие дополнительного перемещения работников за вспомогательным материалом и инструментом;

3) высокий уровень абсентеизма.

В связи с этим будут реализованы следующие действия:

1.Повышение уровня организации обслуживания рабочего места

2.Введение санкций за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка, пересмотр положения.

3.Уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на время подготовительно-заключительных работ.

4. Установление камер наблюдения (10 шт. 5 внешних и 5 внутренних, монтаж и оборудование).

Следует отметить, что оптимизацию рабочего времени целесообразно провести в ООО «ТК «Экотранс» для повышения эффективности труда работников и профилактики трудовой дисциплины.

Важно отметить, что после проведения всех предложенных мероприятий производительность труда вырастет на 30%, что является основополагающим показателем для внедрения данного комплекса мероприятий, а уровень абсентеизма предположительно снизится на 10%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо отметить, что цель написания выпускной квалификационной работы достигнута посредством решения поставленных задач.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены сущность понятия «рабочее время», его классификация и методы исследования рабочего времени.

Итак, рабочее время представляет собой время непосредственного выполнения сотрудником своих трудовых функций и обязанностей, а также это время регламентированных и технологических перерывов.

В связи с этим выделяют основные графика работы: нормированный, ненормированный и гибкий.

Рабочее время классифицируется по следующим показателям:

1) время работы: подготовительно-заключительное время, обслуживание рабочего места, основное и вспомогательное:

2) время перерывов: регламентированные (перерывы на отдых и питание), технологические перерывы, и, нерегламентированные перерывы (по личным нуждам и нарушение трудовой дисциплины).

Основными методами для исследования затрат рабочего времени являются: фотография рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж.

Изучив организационно-экономическую характеристику ООО «ТК «Экотранс», мы выяснили, что данная организация является лидером на рынке по оказанию услуг в следующих направлениях: оказание услуг населению по сбору, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов (ТБО), строительных отходов, инертных и других отходов от организаций, предприятий, учреждений и прочих юридических и физических лиц, осуществление сортировки, переработки и захоронения отходов, осуществление хранения и реализации отходов, оказание услуг внешнего

благоустройства и другие. Можно отметить, что в ООО «ТК «Экотранс» линейно-функциональная система управления.

Проанализировали показатели производства и пронаблюдали тенденцию роста производства. Рассмотрели и подвергли анализу, коэффициенты движения рабочей силы изменялись, коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,28 до 0,36, а коэффициент выбытия снизился с 0,14, до 0,12, коэффициент абсентеизма снизился на 3,3%.

Необходимо отметить, что в ООО «ТК «Экотранс» преобладающую часть персонала составляют мужчины 63,2%, женщин в организации 36,8%.

Таким образом, согласно фотографии рабочего времени 3 общее время смены составило 480 минут, где ПЗ составило 15,4% о, В – 3,9%, ОБ –3,7%, О – составило 60,0% и ОТЛ – 7,4%. Но важно отметить, что фактические и плановые показатели отличаются. Сделав сводный анализ трех фотографий рабочего времени, где оперативное время работы в среднем составило 398 минут, время перерывов с нарушением трудовой дисциплины составляет 82 минуты, что является существенным отклонением от нормы.

В связи с этим были предложены комплекс мероприятий по оптимизации рабочего времени: повышение уровня организации обслуживания рабочего места, повышение уровня дисциплины на предприятии за счет регламентации перерывов и введения санкций за несоблюдение трудовой дисциплины, уменьшение затрат времени на подготовительно-заключительные работы, установление камер видеонаблюдения.

После реализации мероприятий производительность труда вырастет на 30%, что является основополагающим показателем для внедрения данного комплекса мероприятий, а уровень абсентеизма предположительно снизится на 10%.

Из всего вышеперечисленного следует вывод, что комплекс мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ООО «ТК «Экотранс» повысят уровень соблюдения трудовой дисциплины, правил

внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, а так же в значительной мере повысят уровень производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 01.02.2016).
2. Акулина Л.И. Рабочее время и его учет [Текст] / Л.И. Акулина. – Объединенная редакция ФСИН России (Москва), 2012. – С. 16-20.
3. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие [Текст] / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т.В. Телегина, С.В. Бехтерев; Под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2016.– 311с.
4. Бондаренко, Э.Н. Трудовое право [Текст] / Э.Н. Бондаренко. – Москва: Норма, 2012. – 256с.
5. Бородин, А.С. Нормы трудового права о рабочем времени и времени отдыха в свете экономического учения о мире труда [Текст] / А.С. Бородин.– Пермский государственный национальный исследовательский университет (Пермь), 2012.– С. 202-204.
6. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда [Текст]/ М.И. Бухалков. – Инфра-М, 2013. - 384 с.
7. Гастев, А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев. – Изд. 2-е. М., «Экономика», 1972. – 478 с.
8. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст] / Б.М. Генкин, Г.А. Кононова.– М.: Высшая школа, 2014. – 239с.
9. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Учебник [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: Издательство: "НОРМА", 2008. - 480 с.
10. Горина, Е.В. Теоретические основы нормирования труда и норм рабочего времени на предприятии [Текст] / Е.В. Горина. – Национальный

исследовательский Московский государственный университет им. Огарева (Саранск), 2014. – С. 24-30.

11. Горохова, С.С. 5.5. Рабочее время и время отдыха [Текст] / С.С. Горохова.– "Юстиция», 2017.– 227-231с.

12. Гусов, К.Н. Трудовой право России [Текст] / К.Н. Гусов. – Москва, 2012. – 548 с.

13. Демченко, Т.З.Рабочее время и время отдыха в России и Зарубежных страх [Текст] / Т.З. Демченко. – Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования и науки "Учебный центр "Магистр" (Кисловодск), 2016.– С. 213-218.

14. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст] / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М.: ИНФРА - М, 2011. - 245 с.

15. Журкина, Т.А. Учет и анализ рабочего времени [Текст] / Т.А. Журкина, Н.Н. Межеричкая, С.А. Насонова.– ООО "Консалтинговая компания Юком" (Тамбов), 2016. – С. 69-74.

16. Зайцева, Н.А. Нормирование труда сотрудников: рекомендации по использованию традиционных методов в современных условиях [Текст] / Н.А. Зайцева. – Джанджугазова Елена Александровна, 2016. – С. 121-129.

17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

18. Калмакова, В.А. Снижение затрат рабочего времени как фактор повышения эффективности труда [Текст] / В.А. Калмакова, С.В. Чистяков. – Издательский дом панорама (Москва), 2015. –С.22-24.

19. Кандаурова, И. Нормирование и организация труда как инструмент совершенствования и использования рабочего времени [Текст] / И. Кадаурова, С. Сидоркина, Ю. Долженкова. – Издательский дом панорама (Москва), 2012.– №1, С.87-90.

20. Каткова, О.С. Метод анализа затрат рабочего времени как фотография рабочего дня [Текст] / О.С. Каткова.– Башкирский государственный университет (Уфа), 2013. – 163-165 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2013.– 64с.
22. Кныш, М.И. Организация труда персонала [Текст] / М.И. Кныш. – СПб, 2012. – 315 с.
23. Красноярова, Е.В. Социальное назначение норм о рабочем времени и времени отдыха, возможности социального партнерства [Текст] / К.В. Красноярова. – Иркутский национальный исследовательский технический университет (Иркутск), 2015. – С. 348-353.
24. Кузнецова, И.А. Рабочее время: историко-правовой анализ [Текст] / И.А. Кузнецова.– Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний (Владимир), 2013.– С. 114-118.
25. Куренной, А.М. Трудовое право: на пути к рынку [Текст] / А.М. Куренной. – М., 2011. – 234с.
26. Леженкина, Т.И. Фотография рабочего времени – инструмент текущей оценке сотрудника [Текст] / Т.И. Леженкина. – Общество с ограниченной ответственностью "Издательский Дом - Юг" (Краснодар), 2014.– С.79-82.
27. Митрофанова, И.А. Экономика труда: теория и практика: учебное пособие [Текст] / И.А. Митрофанова, А.Б. Тлисов. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 148 с.
28. Новицкий, Н. Организация производства [Текст] / Н. Новицкий, А.Горюшкин. – КноРус, 2010. – 352с.
29. Новицкий, Н. Организация, планирование и управление производством [Текст] / Н. Новицкий, Л. Горностай, Александр Горюшкин, Елена Игнатова, Е. Наумчик, С. Фещенко. – КноРус, 2011. –320с.

30. Нуртдинова, А.Ф. Применение законодательства о рабочем времени и времени отдыха//Справочник кадровика [Текст] / А.Ф. Нуртдинова.– М., 2012. –№ 2, С. 14.
31. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / В. П. Пашуто.– КноРус - Москва, 2012. - 320 с.
32. Петров, А.Я. Виды времени отдыха [Текст] /А.Я. Петров. – фонд правовая поддержка (Москва), 2012. – С.45-53.
33. Полушкина, И.Н. Производительность труда и рабочее время: динамика и взаимообусловленность в современной экономике [Текст] / И.Н. Полушкина, А.С. Удалов, Н.А. Удалова.– ред. журнала «Экономика и предпринимательство» (Москва), 2015. – С. 185-190.
34. Прокофьев, С.А. Классификация затрат рабочего времени для специалистов и служащих [Текст] / С.А. Прокофьев. – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск), 2013.– С. 341-344.
35. Разумов, А.А. Эволюция подходов к изучению социально-экономической категории «рабочее время» [Текст] / А.А. Разумов, И.В. Цыганкова, О.Ю. Никитина.–Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург) , 2014.– № 6 (73).– С. 36-41.
36. Рофе, А. Организация и нормирование труда [Текст] / А. Рофе. – КноРус, 2011. – 220с.
37. Рофе, А. Организация труда рабочих и служащих [Текст] / А. Рофе. – МИК, 2003. – 568с.
38. Рочев, К.В. Мотивация, хронометраж, эффективность работы [Текст] / К.В.. Рочев, П. В. Кожевников.– LAPLAMBERT, 2014. – С. 8-13.
39. Скляревская, В.А. Экономика труда. Учебник для бакалавров [Текст] / В.А. Скляревская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015.– 304 с.
40. Смирнова, Е.А. Рост производительности труда – основной фактор подъема экономики и повышения оплаты труда [Текст] / Е.А.

Смирнова, Н.В. Хохлова. – Международный научно-инновационный центр (Москва), 2014. – 151-155.

41. Смирнова, Е.П. Новые правила регулирования рабочего времени и времени отдыха [Текст] / Е.П. Смирнова.– ГроссМедиа, 2013.

42. Снигирева, И.О. Рабочее время и время отдыха [Текст] / И.О, Снигирева. – М., 2012. – С. 8.

43. Солянкина, Л.Н. Методы изучения затрат рабочего времени [Текст] / Л.Н. Солянкина. – Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск), 2013.– №3, С. 91-99.

44. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учеб пособие для студентов вызов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» [Текст] / Л.В. Стрелкова, Ю.А.Макушева.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 351с.

45. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. Тейлор. – 1911.

46. Тимофеев, В.М. Рабочее время и время отдыха женщин по трудовому законодательству Российской Федерации [Текст] / В.М. Тимофеев, В.В. Сафронов. – Сибирский государственный аэрокосмический университет им. акад. М.Ф. Решетнева (Красноярск), 2014.– №5, С. 238-241.

47. Туровец, О. Организация производства и управление предприятием [Текст] / О. Туровец, Валентина Родионова, В. Попов, Владимир Родинов, Ю. Анисимов, И. Борисенко, Михаил Бухалков, Ю. Наймарк, С. Воронин. – Инфра-М, 2011. – 512с.

48. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. –Москва:ИНФРА .– М, 2013.–544с.

49. Федченко, А.А. Оптимизация трудовых затрат как условие использования инноваций [Текст] / А.А. Федченко. – Издательский дом панорама (Москва), 2014. – № 10, С 15-23.

50. Филютин, И.Ю. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени [Текст] / И.Ю. Филютин, С.А. Яровская.– Общество с ограниченной ответственностью "ЮрЭксПрактик" (Саранск), 2016. –С. 89-92.

51. Хабирова, А.И. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятий [Текст] / А.И. Хабирова, А.А. Рабцевич. – ООО «Издательство молодой ученый», 2013. – С. 402-404.

52. Хорошавина, У.В. Классификация затрат рабочего времени [Текст] / У.В. Хорошавина. – Республиканская научно-техническая библиотека, 2016.

53. Хуцкая, А.М. Управление рабочим временем в организации [Текст] / А.М. Хуцкая, Е.В. Ванкевич. – Витебский государственный технологический университет (Витебск), 2015.– С.38-39.

54. Шатаева, О.В. Экономика предприятия (фирмы): учебное пособие [Текст] / О.В. Шатаева. – М.-Берлин:: Директ-Медиа, 2015. – 129с.

55. Яицкая, К.Е. Метод анализа организации труда [Текст] / К.Е. Яицкая. – Общество с ограниченной ответственностью "Волгоградское научное издательство" (Волгоград), 2014.– С.311.

56. Яковлев, Р. Рабочее время и время, связанное с производством: правовое регулирование [Текст] / Р. Яковлев, Н. Литовченко. – Издательский дом "Панорама" (Москва), 2014. – С.54-64.

57. Янышев, В.И. Организация и нормирования труда на предприятии: учеб.пособие Часть 1[Текст] /В.И. Янышев, А.В. Яковлев; Фед. агентство по образованию, ГОУ ВПО «ВГЛТА».– Воронеж, 2013.– 204 с.

58. Политика доходов и заработной платы [Текст] / Под ред. Н. А. Горелова. – СПб: Питер, 2003. – 653 с

59. Гастев, А. К. Как надо работать [Электронный ресурс]/ А.К. Гастев . – Режим доступа: <http://www.rulit.net/books/kak-nado-rabotat-sbornik-read-251621-2.html>

60. Скриптунова, Е.А. Фотография рабочего времени –инструмент анализа и оптимизации трудовых процессов [Электронный ресурс] / Е.А. Скриптунова. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/6_2004/909/

61. ООО «ТК «Экотранс» [Элетронный ресурс] / официальный сайт. – Режим доступа: <http://ekotrans.su/>

ПРИЛОЖЕНИЯ