

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОАО  
«КОЛОС»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Мазаловой Юлии Анатольевны

Научный руководитель  
доктор экономических наук,  
профессор  
Третьякова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	6
1.1 Сущность, структура и классификация затрат рабочего времени.....	6
1.2 Современные методы оценки эффективности использования рабочего времени на предприятии.....	13
1.3 Показатели оценки эффективности использования рабочего времени.	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ОАО «КОЛОС»...	23
2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «Колос».....	23
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Колос» .....	30
2.3 Анализ затрат рабочего времени в ОАО «Колос».....	42
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОАО «КОЛОС»...	51
3.1 Программа мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ОАО «Колос».....	51
3.2 Оценка эффективности программы по оптимизации затрат рабочего времени в ОАО «Колос».....	55
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	62
Приложения.....	71

## Введение

**Актуальность.** На каждом предприятии существует своя система организации труда, которая основывается на научно-обоснованных рекомендациях. Одним из важнейших направлений этой системы является управление оптимизацией затрат рабочего времени. В зависимости от того, как сотрудники могут оптимизировать свое рабочее время, зависит эффективность работы всего предприятия, поэтому систему управления оптимизацией затрат рабочего времени необходимо постоянно анализировать и корректировать, внедряя в нее новые технологии, которые появляются в сфере управления персоналом.

Эффективность деятельности организации зависит от качества производственных процессов. Оптимизация рабочего времени включает в себя показатели по затратам труда, поэтому оно считается одним из основных экономических показателей. Рациональное управление рабочим временем позволяет оптимизировать затраты труда в различных сферах деятельности организации, например оптимизировать затраты труда в процессе технологической или производственной работы. От результативности оптимизации рабочего времени, зависит эффективность деятельности всего предприятия в целом.

Учет рабочего времени, позволяет определить, насколько рационально работает производственная или организационная система предприятия. Чем меньше затраты производственных ресурсов и рабочего времени, тем более экономически эффективно работает предприятие.

К сожалению, большинство российских предприятий сталкиваются с проблемой потерь рабочего времени, это может происходить по многим причинам, например из-за недобросовестного отношения сотрудника, к выполняемым им обязанностям, или из-за неисправного оборудования, вызывающего простои на производстве. Руководству компании обязательно необходимо выявлять причины потерь рабочего времени и оптимизировать

данный процесс в организации, тогда предприятие будет работать эффективно и без перебоев.

**Степень научной разработанности темы.** Общетеоретические аспекты использования рабочего времени разрабатывали такие ученые, как М.Н. Чепурина, Е.А. Киселева. В работе используются труды Архангельского Г.А., Бухалкова М.И. Проблема повышения экономической эффективности затрат рабочего времени рассматривались в работах отечественных и зарубежных ученых Подоваловой, Р.Я., Вешняковой, Т.С., Бишофа А. В данной работе также используются работы ученых в сфере управления персоналом Шкатулла В.И., Пушкин, П.С., Базарова Т.Ю., Егоршин А.П, Кибанов А.Я, Крикун В.П., а также трудовой кодекс Российской Федерации. Тем не менее, рассмотрению проблем потерь и непроизводительных затрат рабочего времени в производственных компаниях, уделено недостаточное внимание.

**Объектом** исследования выступает открытое акционерное общество «Колос» (ОАО «Колос»).

**Предмет** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации затрат рабочего времени.

**Цель** – изучение теоретических основ исследования рабочего времени и разработка практических рекомендаций по его оптимизации.

Для реализации поставленной цели нам необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические и методические аспекты затрат рабочего времени;
- изучить организационно-экономическую характеристику ОАО «Колос»;
- провести анализ затрат рабочего времени сотрудниками в ОАО «Колос»;
- разработать программу мероприятий для оптимизации затрат рабочего времени ОАО «Колос»;

— обосновать экономическую и социальную эффективность разработанных мероприятий.

**Проблема** выбранной темы заключается в том, что, несмотря на теоретическую разработанность вопроса о рациональном распределении рабочего времени на предприятиях часто не применяются разработанные методы на практике, что приводит к высоким производственным затратам.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области затрат рабочего времени на примере ОАО «Колос»;
2. Определены методы решения проблем в области затрат рабочего времени на примере ОАО «Колос»;
3. Разработана программа мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени на примере ОАО «Колос».

**Основными методами** исследования в выпускной квалификационной работе являются логический, расчетно-аналитический, экономико-статистический, фотография рабочего места.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

## 1.1 Сущность, структура и классификация затрат рабочего времени

Процесс производства постоянно совершенствуется, в основном, это происходит за счет технического прогресса. Новые производственные технологии, позволяют производить больший объем продукции, и как следствие, изменяются и нормы труда. Нормирование труда и организация производства находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Один сотрудник, может обслуживать сразу несколько единиц оборудования, что вызывает необходимость нормировать соотношения между количеством оборудования и численностью работников. Особенно актуально, в настоящее время, коллективная форма организации труда, следовательно, необходимо проводить нормирование численности сотрудников. Растущие темпы производства, вызвали необходимость планирования своей производственной деятельности, следовательно, необходимо вводить в организациях нормы труда.

Трудовая деятельность в организации может быть разной, поэтому и нормы труда имеют различия. В основном, нормирование труда применяется к регулированию таких показателей работы, как время, выработка, обслуживание, численность, управляемость и нормированные задания.

Изучением проблемы затрат рабочего времени занимались как отечественные, так и зарубежные ученые. Проанализируем основные понятия рабочего времени в таблицах 1.1 и 1.2.

Таблица 1.1

Основные определения понятия «рабочее время» данные отечественными  
учеными

Определение	Ученый	Источник
1	2	3
Рабочее время – это тот период, в	Василиада С.М.	Теория и практика

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
продолжение которого наемный персонал должен исполнять свои функциональные обязанности, регламентированные в условиях трудового договора и правилах внутреннего трудового распорядка.		общественного развития. – 2016. - №43. – С.49-54.
Рабочее время – временной интервал, за который работнику нужно выполнять трудовые обязанности, руководствуясь трудовым договором и требованиями внутреннего порядка в фирме.	Петров А.Я.	Открытая наука. – 2017. - №17. – С. 11 – 23.
Рабочее время - это установленный законом, коллективным договором или соглашением сторон период, в течение которого работники обязаны выполнять работу, обусловленную трудовым договором.	Морозов А.Е.	Актуальные проблемы российского права. – 2017. – №124. – С. 230-238.
Рабочее время — это время работы, пассивного и активного труда.	Редикульцева Е.Н.	Вестник Вятского государственного университета. – 2014. - №24. – С.55-61.

В таблице 1.1 перечислены основные отечественные авторы и их трактовка определения понятия «рабочее время». На наш взгляд, наиболее полным определением является описание автора А.Я. Петрова, данное в научном издании «Открытая наука». Большое число научных публикаций отечественных авторов указывает на то, что вопрос эффективного его использования, в настоящий момент, стоит очень остро и требует особого внимания.

Таблица 1.2

Основные определения понятия «рабочее время» данные зарубежными учеными

Определение	Ученый	Источник
1	2	3
Рабочее время – это количественная и качественная характеристика, элемент системы организации труда работников.	Шапиро Е.Д.	Открытая наука. – 2013. - №10. – С. 58 – 67.
Рабочее время - совокупность двух периодов – времени, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового	Моргенстерн Дж.	Теория и практика общественного развития. – 2014. - №23. – С.79-85.

## Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иных периодов времени, которые в соответствии с ТК, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ относятся к рабочему времени.		
Рабочее время - это время, фактически отработанное работником, а также время, когда работник фактически не выполнял свои прямые обязанности, но находился в распоряжении работодателя.	Рофе А.И.	Современный менеджмент. – 2013. - №11. – С.59-67.

Проанализировав подходы к понятию «рабочее время» отечественных и зарубежных авторов можно сделать вывод, что ученые сходятся во мнениях по отношению к данному понятию. Как в отечественных, так и в зарубежных источниках при анализе рабочего времени выделяют то, что это определенный период времени в который сотрудники должны выполнять свои должностные обязанности. Таким образом, можно говорить о том, что подход к организации рабочего времени в зарубежных организациях аналогичен и к подходу в отечественных компаниях. Следовательно, российские предприятия могут перенимать успешный опыт своих зарубежных коллег, что позволит эффективно организовать рабочие процессы и повысить результативность деятельности предприятий.

Проанализируем основные определения классификации рабочего времени данные отечественными учеными (табл.1.3).

Таблица 1.3

Основные определения понятия «классификация затрат рабочего времени»  
данные отечественными учеными

Определение	Ученый	Источник
1	2	3
Классификация затрат рабочего времени - группировка затрат рабочего времени в процессе исполнения работы с целью установления необходимых трудовых затрат, которые должны регламентироваться по времени и формам исполнения и включаться в норму и излишних	Кулькова И.А.	Известия государственного Уральского горного университета. – 2016. - №17. – С.88-103.

## Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
нерациональных затрат и потерь, которые должны быть исключены из трудового процесса работника и не включаться в норму трудовых затрат.		
Классификация затрат рабочего времени представляет собой объединение затрат рабочего времени в родственные группы, обладающие общими признаками, с целью изучения структуры и разработки оптимального баланса затрат рабочего времени, выявления нерациональных затрат рабочего времени, определения возможного повышения производительности труда.	Панченко А.Ю.	Дискуссия. – 2014. - №15. – С.38-41.

Рабочее время имеет свою структуру, которую можно изобразить схематично (рис.1.1)

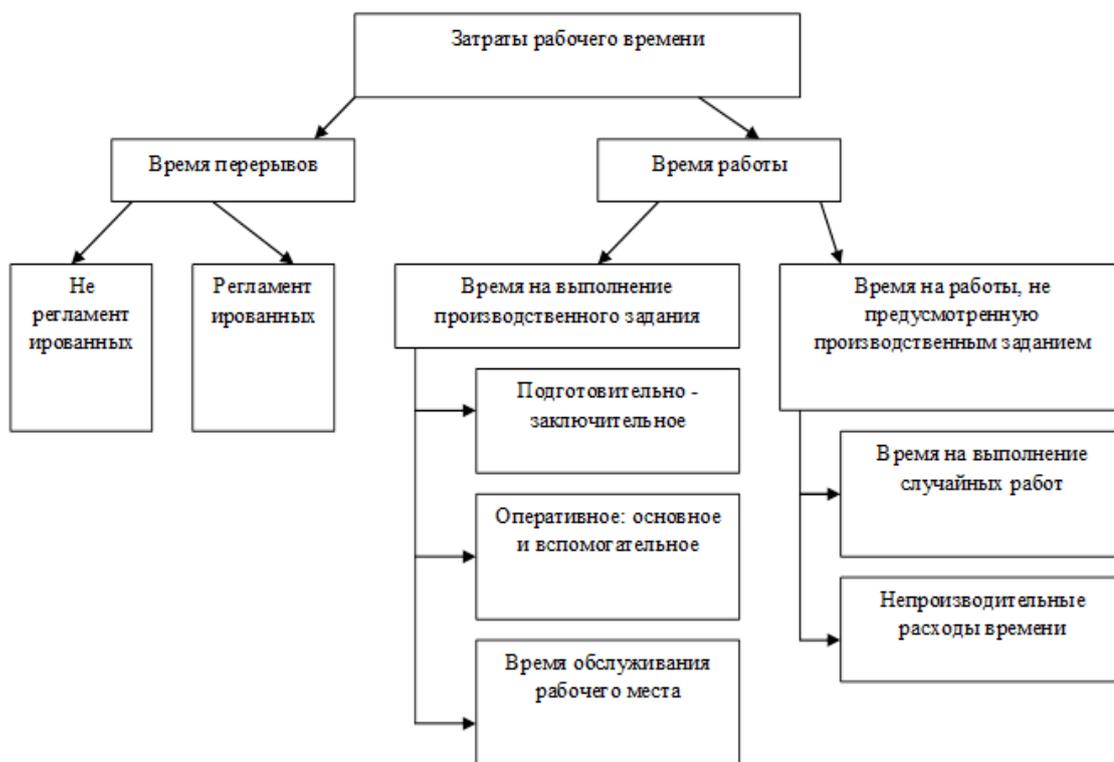


Рис.1.1 – Структура затрат рабочего времени

Время работника подразделяется на время исполнения своих должностных обязанностей и время на отдых и перерывы. Во время выполнения своих должностных обязанностей работник может выполнять производственные задания и задания, не предусмотренные

производственным процессом. Ко второму типу заданий относятся: случайные работы, вызванные производственной необходимостью и не входящие в круг функциональных обязанностей исполнителя, возложенные на сотрудника специальным распоряжением руководителя. Особенность таких заданий заключается в том, что они не нормируются по категориям. Производственное время принято разделять на оперативное и подготовительно-заключительное время работы. Сюда же включается время, затрачено на обслуживание рабочего места.

Под «оперативным временем» принято понимать время, в которое работники выполняют свои должностные обязанности. Оперативное время подразделяется на основное и вспомогательное.

Под «подготовительно-заключительным временем» принято понимать время, в которое сотрудник подготавливает свое рабочее место для выполнения работ, а по завершению приводит его в порядок. К подготовительно-заключительному времени относятся: время для подготовки к выполнению работы; получение задания и ознакомление с ним; подготовка рабочего места, предметов, необходимых для выполнения заданной работы; настройка оборудования; сдача отчета о выполненной работе [11, с.91].

На подготовительно-заключительные работы всегда затрачивается примерно одинаковое количество времени, поэтому этот показатель не зависит от объема работ. При нормировании труда, на данный промежуток времени устанавливается выполнение какого-либо конкретного задания.

Еще одной важной составляющей рабочего времени являются перерывы. Перерывы делятся на регламентированные и нерегламентированные. К регламентированным перерывам относится время, отведенное сотруднику на отдых и личные надобности. Время на отдых определяется в зависимости от занимаемой сотрудником должности и условиям работы. Сотрудник имеет право на обеденный перерыв от 30 минут до 2 часов. Время обеденного перерыва устанавливается в зависимости от специфики работы и условий труда. В некоторых случаях, время обеденного

перерыва оговаривается сотрудником с начальником в момент подписания трудового договора. В большинстве компаний, время обеденного перерыва установлено во внутреннем регламенте графика работы. Обеденное время сотруднику не оплачивается. Стандартно, в большинстве компаний, обеденный перерыв устанавливается через 4 часа после начала рабочего дня и продолжительностью 1 час. В том, случае, если рабочий день превышает 8 часов, работодатель может разделить один часовой перерыв на два получасовых. Если смена сотрудника меньше 4 часов, согласно Трудовому кодексу, работодатель имеет право не устанавливать перерывы [1, с.55].

Сотрудникам, работающим на предприятиях с некоторыми видами технологий, оборудования и организации рабочего процесса полагается перерыв на отдых и обогрев. Время отдыха и обогрева регламентируется трудовым распорядком, предусмотренным в организации. Перерывы предусматриваются для нижеперечисленных категорий сотрудников: сотрудники, работающие на улице или в помещении без обогревателя в холодное время года; грузчики; другие сотрудники, нуждающиеся в дополнительном отдыхе.

Руководство предприятия, обязано оборудовать для сотрудников помещение, где они могли бы отдохнуть и согреться. В таком помещении должно быть от 21 до 25 градусов тепла. Кроме этого, сотрудникам должно быть предоставлено помещение, где они могли бы согреть руки и ноги. Температура в таком помещении должна быть от 35 до 40 градусов тепла. Количество и продолжительность перерывов для сотрудников, работающих в условиях низких температур, регламентированы методическими рекомендациями.

Перерыв на кормление ребенка. В компаниях, в которых работают сотрудники, у которых есть дети младше 18 месяцев, руководители обязаны предоставлять таким сотрудникам перерыв на кормление ребенка. Согласно Трудовому Кодексу, перерыв предоставляется каждые три часа с продолжительностью от 30 минут [1, с.61]. Время перерыва зависит от

количества детей до 18 месяцев, нуждающихся в кормлении. Данный вид перерывов оплачивается и считается частью рабочего времени.

Другие категории перерывов – характеризуются влиянием на работу технических средств. Классифицируется такой перерыв, как технологический, и основная его цель не столько отдых сотрудника, сколько соблюдение правил работы с техническими средствами и производственными мощностями. Регламентируются такие перерывы согласно установленному в компании распорядку или при заключении соглашения работника и работодателя. Такого рода перерывы в основном бывают у сотрудников, работающих у монитора или с видеодисплеями. Сотрудникам, должны даваться перерывы каждые 45 – 60 минут продолжительностью 10-15 минут.

Время нерегламентированных перерывов включает время перерывов, вызванных: нарушением режимов работы и технологии; несогласованностью в работе смежных участков; неисправностью технических средств; нарушением трудовой дисциплины (посторонние разговоры, преждевременный уход с рабочего места, опоздания и т.д.); время перерывов, вызванных ожиданием обслуживания сверх норматива (допустимым принимается принимается время перерывов, вызванных ожиданием обслуживания, составляющее до 10-15% от оперативного времени.

В других научных источниках, затраты рабочего времени делятся на нормируемые и ненормируемые. К нормируемым затратам относится время, затраченное на выполнение определенной работы. К нормируемым затратам мы можем отнести: подготовительно-заключительное время; оперативное время; время обслуживания рабочего места; время перерывов, предусмотренных технологией; время на отдых и личные надобности [10, с.80].

К ненормированным затратам рабочего времени относят: потери времени по организационно-техническим причинам (аварии, устранимые недостатки организации труда) и нарушения трудовой дисциплины [8, с.35].

Особенностью ненормированных затрат рабочего времени является то, что они не включаются в норму времени и являются напрямую потерей рабочего времени.

## 1.2 Современные методы оценки эффективности использования рабочего времени на предприятии

Классификация методов и способов исследования использования рабочего времени проводится по нескольким признакам: по цели исследования; по количеству наблюдаемых объектов, по форме проведения исследования; по форме фиксации данных; по виду наблюдения, по наблюдателю; по форме записи [7, с.69].

Данная классификация более подробно показана в таблице 1.4.

Таблица 1.4

### Методы и способы изучения затрат рабочего времени

Методы и способы изучения затрат рабочего времени	Описание	Источник
1	2	3
Цель исследования		
Фотография использования времени, оборудования в производственном процессе	Позволяет изучать одновременно затраты времени исполнителя, времени использования оборудования и фактические режимы его работы.	Лукьянчикова, Т.Л. Теория и практика применения нормирования трудового процесса использованием фотографии рабочего времени /Т.Л. Лукьянчикова// Вестник аграрной науки. -2017. - №48. – С.55-67
Хронометражные наблюдения	Изучаются циклически повторяющиеся элементы оперативной, а также отдельные элементы подготовительно-заключительной работ или работы по обслуживанию рабочего места.	Захаров, С.И. Повышение эффективности использования рабочего времени / С.И. Захаров, Э.А. Барыева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. - №33. – С.99-105
Фотохронометраж	Представляет собой комбинированный метод наблюдения, сочетающий фотографирование и хронометраж.	. – 2016. - №41. – С.45-53

## Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
		Михайлова, Н.И. Автоматизация хронометражных исследований трудового процесса / Н.И. Михайлова, А.Ф. Марцынкевич, А.П. Ремпель // Вестник Витебского государственного университета
Количество наблюдаемых объектов		
Индивидуальные	Наблюдение за одним объектом (рабочим, станком)	Чучкалова, Е.И. Методы изучения затрат рабочего времени служащих: сравнительный аспект / Е.И. Чучкалова, А.И. Даниилина // Территория науки. - 2015– №51. – С.61-70
Групповые	Наблюдение за несколькими объектами	Каштальян, А.А. Теоретические аспекты нормирования труда / А.А. Каштальян // Вестник Витебского государственного университета. – 2017. - №60. – С.90-100
Маршрутные	Наблюдение за объектом, который перемещается по определенному маршруту, или за несколькими объектами, расположенными сравнительно далеко друг от друга и за которыми наблюдатель перемещается по соответствующему маршруту.	Коровкин, А.Г. Проблемы построения функций спроса на труд в отраслях экономики России с учетом реальных затрат рабочего времени / А.Г. Коровкин, Ю.А. Подорванова, А.В. Полежаев // Проблемы прогнозирования. – 2015. - №13. – С.56-67
Форма проведения исследования		
Непосредственные замеры времени	Проводятся с помощью секундомера или часов с секундной стрелкой. Точность замера элементов оперативного времени принимается такая же, как и при хронометраже. Другие виды рабочего времени замеряют с точностью как при фотографии рабочего времени.	Коровкин, А.Г. Анализ динамики российского рынка труда с учетом затрат рабочего времени / А.Г. Коровкин, А.В. Полежаев // Проблемы прогнозирования. – 2013. - №9. – С.20-31.
Метод моментных наблюдений	Исследование затрат рабочего времени, загруженности рабочих и использования оборудования во времени на основе выборочных наблюдений, проводимых в случайно выбранные моменты времени по большой группе рабочих.	Акмуллин, А.И. Изучение рабочего времени / А.И. Акмуллин, А.Р. Махиянов, Г.И. Вагазова, А.Ю. Макаров // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана.- 2015.- №1.- С.122-115

## Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
<b>Форма фиксации данных</b>		
Непрерывное, сплошное наблюдение	Представляет собой сбор и получение информации обо всех единицах изучаемой совокупности. Характеризуется высокими материальными и трудовыми затратами, недостаточной оперативностью информации. Применяется при переписи населения, при сборе данных в форме отчетности, охватывающей крупные и средние предприятия разных форм собственности.	Павленко, Т.Н. Структурно-функциональная характеристика использования рабочего времени / Т.Н. Павленко, А.В. Володин // Вестник РУДН. -2018. - №8. – С.44-55
Выборочное	Основано на случайном отборе единиц, которые подвергаются наблюдению	Павленко, Т.Н. Структурно-функциональная характеристика использования рабочего времени / Т.Н. Павленко, А.В. Володин Вестник Российского университета дружбы народов - 2018. - №8. – С.74-86
Циклическое	Ряд взаимосвязанных наблюдений за конкретным объектом	Плахтей, З.Р. Управление рабочим временем / З.Р. Плахтей // Челябинский гуманитарий. - 2015. - №3 (32). – С.64-71
<b>Вид наблюдения</b>		
Визуальное	Вид наблюдения оперативного, заключающийся в зрительном изучении объекта наблюдения.	Махиянов, А.Р. Нормирования труда ветеринарных работников в молочных комплексах / А.Р. Махиянов, А.И. Акмуллин, А.И. Ключникова // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. - 2014. – С.135-140.
С приборами автоматического учета	Предназначены для наблюдения за объектом на расстоянии или из-за укрытий в дневное и вечернее время суток.	Коркина, Т. А., Методический подход к оценке использования рабочего времени руководителей администрации муниципального образования / Т.А. Коркина, С.И. Захаров, Э.А. Барыева // Вестник ЧелГУ. - 2013. -№3 (294). – С.87-91.
<b>Наблюдатель</b>		
Сторонний наблюдатель	Беспристрастный, абсолютно трезвый и объективный наблюдатель за действиями объекта, его мыслями,	Пучкова, Л.С. Оптимизация рабочего времени в контексте бережливости / Л.С. Пучкова //

## Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
	мотивами, намерениями и состояниями со стороны, не имеющей с объектом никаких отношений, никаких обязательств перед объектом или ожиданий от объекта, незаинтересованный в достижениях или поражениях объекта.	Концепт. - 2017. - №1. – С.50-55
Сам исполнитель	Осуществляет функции по подготовке и проведению наблюдения и несет ответственность за эту работу	Ключникова, А.И., Структура затрат рабочего времени участковых ветеринарных врачей / А.И. Ключникова, А.И. Акмуллин // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. - 2013. - №3. – 178-182

Таким образом, мы видим, что в таблице 1.4 отражены основные методы и способы затрат рабочего времени. Разберем наиболее распространенные из них более подробно.

Одним из самых распространенных и эффективных методов анализа затрат рабочего времени является фотография рабочего дня. Целью проведения данного метода, является определение затрат рабочего времени в течении определенного периода. Метод эффективно позволяет найти причину потерь рабочего времени. Зная проблему, ее легко устранить и повысить эффективность производительности труда. Особенностью данного метода является то, что он фиксирует абсолютно все затраты рабочего времени [6, с.57].

Фотография рабочего дня используется не только для изучения причин потерь рабочего времени, но и для анализа работы эффективных сотрудников и разработки системы обучения других сотрудников опыту, более эффективных коллег.

Фотография рабочего времени состоит из нескольких этапов:

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 дня [22, с.72].

В зависимости от цели наблюдения, определяется объект исследования. Если перед организацией стоит цель обосновать нормативы подготовительно-заключительного времени, то исследуются рабочие процессы на базе действий передовых рабочих, которые умеют рационально использовать свое рабочее время. Если предприятие ставит перед собой цель, выявить причину потерь рабочего времени и уплотнить его, исследование проводится за всеми сотрудниками. Метод фотографии рабочего времени включает в себя две техники: непрерывная, характеризуется постоянным замером времени в течение всего наблюдательного периода; прерывная, характеризуется проведением замеров времени через определенные промежутки времени. Чаще всего, такая технология применяется, когда необходимо проанализировать затраты рабочего времени рабочих или бригад, не имеющих постоянных рабочих мест.

Вторым по значимости и частоте использования, является метод хронометража. Метод характеризуется изучением затрат оперативного времени, путем наблюдения и замеров длительности отдельных, повторяющихся при производстве каждого изделия элементов операции. Преимуществом данного метода, является то, что он позволяет временные резервы при выполнении оперативной работы. Аналогично и методу фотографии рабочего времени, метод хронометража включает в себя ряд этапов:

1. Подготовительный этап.
2. Этап наблюдения. В процессе заполняется лист наблюдения.
3. Обработка и анализ полученных данных.
4. Подведение итогов проведенного наблюдения [16, с.80].

В процессе проведения хронометража в наблюдательный лист заносятся все действия сотрудника, включая перерывы. Действия фиксируются в том порядке, в котором они выполняются. По итогам

составления наблюдательного листа напротив каждого действия ставится индекс и высчитывается величина временных затрат на каждый процесс. В результате мы получаем фактический и нормативный баланс рабочего времени. Полученные данные анализируются по следующим направлениям: сравнение фактических и нормативных затрат; определяются показатели нерационального использования рабочего времени; определяются причины потерь времени; разрабатываются предложения по минимизации затрат рабочего времени [30, с.34].

Третий метод, который мы предлагаем рассмотреть в нашей дипломной работе, это метод фотохронометража. Метод характеризуется изучением затрат сменного времени наблюдением, при котором фиксируются одновременно все затраты рабочего времени в течение смены [29, с.59]. Наблюдатель тщательно изучает все трудовые операции, выполняемые работником. Все действия сотрудника фиксируются по аналогии с методом хронометража – посредством постоянной записи. Цели фотохронометража аналогичным целям, которые ставят перед собой руководители, когда используют метод фотографии рабочего времени или метод хронометража. Фотохронометраж принято разделять на индивидуальный - характеризуется изучением затрат времени на работу выполняемую одним исполнителем и групповой - характеризуется изучением затрат времени на взаимосвязанные работы, осуществляемые группой рабочих [27, с.51].

Четвертый метод – метод моментальных наблюдений. Основывается на применении теории вероятностей и математической статистики к изучению затрат рабочего времени, заключается в одновременном наблюдении большого числа объектов, состояние которых фиксируется периодически, через заранее установленный интервал. Метод предполагает установление продолжительности, интервала и маршрута наблюдения. Достоверность получаемых данных определяется необходимым количеством наблюдений, т. е. числом моментов или замеров.

При выборе участка и маршрута наблюдения должен быть обеспечен хороший обзор всего расположенного на нем оборудования и всех рабочих мест. Состав оборудования на участке и последовательность операций могут быть любыми, а характер работ различным. При последовательном обходе наблюдателем расположенных на его участке объектов состояние каждого из них в тот момент фиксируется в карте моментных наблюдений.

Общий результат сменного наблюдения определяется при подсчете числа отметок (фиксированных моментов) по каждому из индексов и каждому станку (рабочему месту и др.). Итог заносится в последние графы карты моментных наблюдений. Каждая из отметок соответствует определенному интервалу времени. Умножением числа отметок на продолжительность интервала получают продолжительность каждого вида затрат времени.

Результатом исследования становится составление фактического баланса рабочего времени. Анализ результатов наблюдения аналогичен, как и при индивидуальной фотографии рабочего времени. После составления баланса рабочего времени необходимо проверить, отвечают ли полученные данные условиям принятой предельной ошибки.

Преимущества метода моментальных наблюдений заключается в простоте наблюдений и низкой трудоемкости обработки материалов наблюдения. С помощью одного метода проводится анализ сразу нескольких субъектов [25, с.40].

Выделяют всего лишь один недостаток данного метода: отсутствие данных о последовательности отдельных видов затрат рабочего времени и числе их повторений.

### **1.3 Показатели оценки эффективности использования рабочего времени**

На предприятиях, у которого отлажены производственные процессы, затраты рабочего времени минимизированы. В таких организациях наблюдается высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания. Проанализировав работу эффективных предприятий, мы выявили ряд факторов, которые оказывают влияние на использование эффективного фонда рабочего времени: отсутствие необоснованных целодневных невыходов на работу; рабочее место организовано рационально, отсутствуют прецеденты нарушения трудовой дисциплины; сотрудники не занимаются выполнением непредусмотренной работы; в организациях действует календарно-оперативное планирование и учет производства [21, с.161].

Повысить эффективность использования рабочего времени на предприятии может способствовать: рациональное распределение нагрузки среди сотрудников; организация рабочего места; обеспечение всем необходимым непрерывного трудового процесса; совершенствование приемов и методов труда; комплексное обоснование необходимых затрат труда; создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего; использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией; соответствие количества и качества труда его оплате [20, с. 75].

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени.

Таблица 1.5

## Показатели эффективности использования рабочего времени

Показатель	Формула	Расшифровка	Источник
1	2	3	4
Целодневные потери предприятия за календарный год	$ЦДП = (Дф - Дпл) * КРф * Ппл$	Дф — число дней в году, отработанных одним сотрудником по факту Дпл — число дней по плану КРф — фактическое число сотрудников предприятия Ппл — плановая	Сахапова Л.Р. Структура затрат рабочего времени. – 2013. - №18. – С.99-109.

## Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4
		продолжительность одной смены (в часах)	
Внутрисменные потери рабочего времени предприятия за календарный год	$ВСП = (Пф - Ппл) * Дф * Крф$	Пф — фактическая продолжительность смены	Сахапова Л.Р. Структура затрат рабочего времени. – 2013. - №18. – С.99-109.
Внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену	$ВСП = (Пф - Ппл)$		Сахапова Л.Р. Структура затрат рабочего времени. – 2013. - №18. – С.99-109.
Коэффициент потери рабочего времени вследствие решения организационно-технических вопросов	$Кпот = Тпот / Тсм$	Тпот — время потерь из-за решения организационно-технических вопросов Тсм — нормативное время трудовой смены	Николаев, Н.В. Эффективность использования рабочего времени. – 2015. - №11 – С.45-51.
Коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины	$Кнтд = Тнтд / Тсм$	Тнтд — время потерь из-за нарушения трудовой дисциплины	Николаев, Н.В. Эффективность использования рабочего времени. – 2015. - №11 – С.45-51.
Общий коэффициент	$Кпот = (Тпот + Тнтд + Тфотл - Тнотл) / Тсм * 100$	Тфотл — время, по факту затраченное на отдых Тнотл — время на отдых по нормативу	Николаев, Н.В. Эффективность использования рабочего времени. – 2015. - №11 – С.45-51.
Количество потерянного рабочего времени всего персонала предприятия за один календарный год	$(Чпл - Чф) * Крф$	Чпл — количество часов по плану, отработанных одним сотрудником за год Чф — количество часов, отработанных фактически одним сотрудником за год Крф — общее количество сотрудников по факту	Самойлюк Т.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2-14. - №71. – С.176-201.

Показатели потерь рабочего времени позволяют оценить затраты, связанные с данным процессом. Для оценки потерь рабочего времени необходимо проводить расчеты по нескольким направлениям. Объективная

оценка затрат рабочего времени возможна, если понимать, сколько времени было потеряно за день, год и одним сотрудником. Для сравнительного анализа оптимально использовать расчет коэффициентов потерь рабочего времени.

Рабочее время - это установленная законодательством продолжительность рабочего дня, рабочей недели, то есть период времени, в течение которого исполнитель находится на рабочем месте в связи с выполняемой им работой.

Все рабочее время исполнителя подразделяется на время работы, затрачиваемое на действия, связанные с ее выполнением, и время перерывов, в течение которых трудовой процесс не осуществляется. Время работы подразделяется на время выполнения производственного задания и время работы, не предусмотренной производственным заданием. К работе, не предусмотренной производственным заданием, относятся случайные работы, вызванные производственной необходимостью и не входящие в круг функциональных обязанностей исполнителя, возложенные на сотрудника специальным распоряжением руководителя. Категория этих затрат не относится к нормируемым.

Условиям сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса - средств, предметов труда и самого труда. Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, а так же устранение факторов оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени, которые представлены ниже.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОАО «КОЛОС»

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика ОАО «Колос»

Анализ затрат рабочего времени проводился на базе ОАО «Колос». Предприятие находится в городе Белгород и осуществляет свою деятельность с 1943 года.

Основная сфера деятельности предприятия – производство хлебобулочных изделий на территории Белгородской области. Согласно статистическим данным, завод в сутки выпускает более 100 тн продукции. В ассортименте компании насчитывается более 60 видов хлебобулочных изделий и более 150 видов кондитерских изделий. Бисквитно-кремовых изделий насчитывается более 100 видов. Продукция завода сертифицирована и имеет удостоверение качества.

ОАО «Колос» распространяет свою продукцию среди розничных магазинов Белгородской, Курской, Орловской, Воронежской и Брянских областей. Дополнительно, организация заключает договора с муниципальными и бюджетными организациями.

К основным видам деятельности завода относятся:

1. Производство и продажа кондитерских изделий.
2. Производство и продажа продуктов народного потребления.
3. Оказание коммерческих услуг населению.
4. Исследование и осуществление конструкторской и научно-технической документации, финансовых исследований и программного снабжения вычислительной техники.
5. Обработка, реализация отходов, вторсырья.
6. Торгово-закупочная и посредническая активность.

Предприятие зарегистрировано, как открытое акционерное общество. Данная организационно-правовая форма предполагает наличие акционеров и

оборот акций на рынке. Необходимо отметить, что при такой форме собственности, как открытое акционерное общество отсутствует необходимость вложения денежных средств в уставной капитал до момента официальной государственной регистрации предприятия.

Управление ОАО «Колос» осуществляет совет директоров. В компетенции совета директоров входит решение таких вопросов, как: избрание совета директоров, ревизионной комиссии и аудиторов, утверждение годовых отчетов, распределение прибыли, выплата дивидендов. Совет директоров рассматривает все организационные вопросы предприятия, кроме тех, которые находятся в зоне компетенции совета акционеров. Ревизионная комиссия осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При этом члены ревизионной комиссии не могут быть членами совета директоров, а также лица, входящие в состав органов управления, не могут голосовать при избрании ревизионной комиссии. Текущей деятельностью предприятия руководит исполнительный директор.

В настоящее время в совет директоров ОАО «Колос» входит 5 человек. Управляет советом директоров председатель совета директоров. Глава совета директоров имеет ряд особых компетенций. К таковым могут относиться: планирование деятельности возглавляемой им внутрикорпоративной структуры (председатель определяет то, когда должно быть проведено то или иное заседание совета директоров, сколько оно должно длиться); осуществление модерации обсуждений по вопросам бизнеса; контроль над соблюдением регламентов заседаний; подведение итогов дискуссий. Глава совета избирается из числа состава членов внутрикорпоративной структуры ОАО «Колос». Члены совета директоров могут избираться на свою должность только в порядке кумулятивного голосования. Члены совета директоров получают вознаграждение за свою деятельность в виде % от доходов всей организации.

В ОАО «Колос» действует линейно-функциональная структура управления (приложение 1). При данном типе организационной структуры

управление осуществляется не только из центра, но и непосредственно на местах. Каждое подразделение имеет руководителей и специалистов, которые им подчиняются. Руководители подразделений осуществляют управление в соответствии с генеральной стратегией предприятия.

Исполнительный директор является членом совета директоров. В прямом подчинении у исполнительного директора 6 заместителей. Высшим органом управления ОАО «Колос» считается совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью общества.

Управление ОАО «Колос» осуществляет исполнительный директор. Он несет ответственность за всю работу предприятия. Исполнительный директор наделен полномочиями по изданию приказов, утверждению положений внутреннего трудового распорядка и утверждению штата организации.

Заместители исполнительного директора наделены полномочиями заключать договора с фирмами, коммерческими структурами, контролируют выполнение заключенных договоров, подают сведения в бухгалтерию и директору о выпуске и реализации продукции, отвечают за сертификацию принятого товара, его качество и ценообразование.

Претензионная работа ведется юристом предприятия с привлечением соответствующих служб: ОТК, бухгалтерии, ТО. Редкие экземпляры бракованной продукции подлежат замене (после заключения комиссии о причине брака).

Коммерческая служба отвечает за бесперебойное обеспечение предприятия комплектующими, сырьем, заключает договоры на куплю-продажу сырья и готовой выпускаемой продукции.

Каждый рабочий комбината работает в соответствии с предписанными ему должностными инструкциями.

Режим труда и отдыха в организации регламентирован по сменному виду – завод работает ежедневно. В настоящий момент на заводе организовано две рабочие смены.

Проанализируем основные экономические характеристики ОАО «Колос» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности ОАО «Колос» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютный прирост +, -			Темп роста, %		
					2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (без НДС и акцизов), тыс. руб. в текущих ценах	396045	506746	524419	110701	17673	128374	128,0	103,5	132,4
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	370857	476780	488000	105923	11220	117143	128,5	102,3	131,5
3	Валовая прибыль, тыс.руб.	25188	29966	36419	4778	6453	11231	118,9	121,5	144,5
4	Прибыль от продаж, тыс.руб.	15358	15820	19702	462	3880	4344	103	124,5	128,2
5	Рентабельность продаж, %	3,8	3,1	3,7	(0,7)	0,6	(0,1)	81,5	119,3	97,3
6	Численность работников, чел.	921	926	950	5	24	29	100,5	102,5	103,1
7	Производительность труда, тыс.руб./чел.	1285,9	1613,8	1686,2	328,0	72,4	400,4	125,5	104,5	131,1
8	Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	2259	2345	2515	86	170	256	103,8	107,2	111,3

Согласно данным таблицы 2.1 выручка от реализации товаров за 2015-2017 гг. выросла как в текущих ценах, так и в сопоставимых. Так, в текущих ценах прирост выручки в 2016 году по отношению к 2015 году составил 110701 тыс. руб., или 28,0%, в 2017 году было получено выручки на 17673 тыс. руб. больше, чем в 2016 году, темп прироста равен 3,5%. В целом за период 2015-2017 гг. выручка в текущих ценах выросла на 128374 тыс. руб., или на 32,4%. Рост объема реализации в сопоставимых ценах составил 19,4%, или 76831 тыс. руб.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом себестоимость возросла на 105923 тыс. руб., в 2017 году увеличение себестоимости составило 117143 тыс. руб. Следует отметить, что темп роста выручки за 2015-2017 гг. превышал темп роста себестоимости продукции.

Валовая прибыль ОАО «Колос» за анализируемый период увеличилась на 11231 тыс. руб., что на 44,5% больше чем в 2015 году.

В 2016 году прибыль от реализации превысила уровень 2015 года на 3%, рост в денежном выражении составил 462 тыс. руб. Однако, уровень рентабельности снизился на 18,5% в 2016 году по отношению к 2015 году. В 2017 году по сравнению с 2016 годом произошло повышение прибыли от продаж на 3880 тыс. руб., или на 24,5%. В целом за период прибыль от реализации увеличилась на 4344 тыс. руб., при этом рентабельность продаж снизилась на 2,7%.

За анализируемый период выросло число работников предприятия, в 2017 году по сравнению с 2015 годом показатель среднесписочной численности увеличился на 29 человек. На протяжении 2015-2017 гг. отмечен рост чистой прибыли ОАО «Колос».

Таблица 2.2

## Показатели размера производства организации за 2015-2017 гг

Показатели	2015г.	2016 г.	2017 г.	2017 г в % к 2015 г.
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	14849400	15100980	15540790	104,6
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	2354800	2760980	3000100	127,4
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	12450000	13500000	14000000	112,4
4. Среднегодовая численность работников	921	926	950	103,1

Показатели размера производства организации за последние три года отражают масштаб деятельности компании. Исходя из показателей, приведенных в таблице 2.2 можно сделать вывод, что предприятие имеет положительную динамику на что указывает ежегодное увеличение стоимости валовой продукции, товарной продукции, стоимость основных производственных фондов и среднегодовой численности работников.

Таблица 2.3

## Структура товарной продукции ОАО «Колос»

Наименование продукции	2015г.		2016г.		2017г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Конфеты	7,2	6,2	6,9	6,1	6,5	6	6,9	6,2
Батончики и мини-тортики	13,4	9,9	13,3	10	13,2	9,9	13,1	9,9
Хлебобулочные изделия	23,8	16,4	23,2	16,8	23,1	16,7	23,5	16,4
Десерты	4,6	2,5	2,7	1,2	2,6	2,6	3,6	2,5
Мармелад	10,1	4,8	14,1	11,7	14,1	11,7	12,1	4,8
Печенье	23,7	14,3	25,5	18,1	24,9	17,3	24,7	14,3
Фигурный шоколад	3,1	1,1	3,9	2,1	3,6	3,1	2,8	1,1
Драже	2,3	0,1	2,7	1,8	2,7	1,8	2,6	0,1
Пирожные и бисквиты	12,1	7,4	15,1	8,4	10,5	6,8	13,7	7,4
Пасты десертные	8,4	2,1	9,2	3,7	9,1	3,5	8,7	2,1
Вафли	15,3	8,7	14,9	7,4	15,1	8,1	14,9	8,7
Вафельные торты	11,1	8,3	12,3	8,9	12,1	8,7	11,9	8,3
Тарталетки	2,8	0,5	2,8	0,6	2,9	0,7	2,8	0,5
Итого по предприятию	147,2	100	167,6	100	145,2	100	153,4	100

Таким образом, из таблицы 2.3, мы можем сделать вывод, что больше всего в компании производится хлебобулочных изделий - 16,4%, на втором месте печенье - 14,3% и на третьем батончики и минитортики - 9,9%. Продукция ОАО «Колос» пользуется спросом у потребителей на рынке Белгорода и Белгородской области, поэтому ассортимент товара и его количество систематически расширяется.

Таблица 2.4

## Состав и структура основных производственных фондов

ОАО «Колос» за 2015 – 2017 гг.

Виды основных фондов	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение (+,-), млн. руб.
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	3	0,5	3	0,5	4	0,7	1
Сооружения	2	0,2	2	0,2	2	0,2	0
Машины и оборудование	210	27,4	226	28,1	223	27,8	13
Транспортные средства	96	21,3	80	20,9	93	21,2	(3)
Инвентарь	312	50,5	298	48,2	204	49,3	(108)
Итого	623	100	609	100	526	100	(97)

Таким образом, из таблицы 2.4 можно сделать вывод, что к 2017 году в ОАО «Колос» состав и структура основных производственных фондов уменьшилась на 3%.

Таким образом, проведенный анализ, позволяет сделать следующие выводы:

1. ОАО «Колос» является крупнейшим производителем хлебобулочных изделий в Белгородской области, выпускающий в сутки более 100 тн продукции.

2. Ассортиментная линейка насчитывает более 70 видов хлебобулочных изделий, более 150 видов кондитерских изделий (пряники, вафли и вафельные торты, печенье, соломка, баранки и сушки, сухари, зефир, мармелад и суфле) выпускаемых как в весовом, так и в фасованном виде, а так же около 100 наименований бисквитно-кремовых изделий. Вся продукция сертифицирована и имеет качественные удостоверения

3. На настоящий момент предприятие не испытывает проблем в организации и управления подбором и отбором кадров (поскольку такой процесс просто не осуществляется в том объеме, который необходим современной организации), в будущем невнимание к такой сфере управления может привести к ухудшению структуры персонала, росту текучести кадров, снижению производительности труда и как следствие - к уменьшению рентабельности предприятия. Для того, чтобы не допустить такого сценария развития, необходимо разработать ряд мероприятий, которые в комплексе их использования позволят улучшить как перспективную, так и текущую кадровую работу на предприятии.

4. Опираясь на экономические показатели, указанные в таблице 2.1 мы можем говорить о том, что предприятие активно развивается, прибыль и выручка, а также штат сотрудников ежегодно увеличиваются, что говорит о рентабельности деятельности предприятия.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «Колос»**

Анализ системы управления персоналом проводился в несколько этапов. На первом этапе была изучена нормативно-методическая база делопроизводства предприятия. На втором этапе проводился анализ количественного и качественного состава организации.

На первом этапе были изучены законы, нормативно-правовые акты и методические документы, регулирующие технологию создания документов, их обработки, хранения и использования в текущей деятельности учреждения, а также деятельности отдела кадров: ее структуру, функции, штаты, техническое обеспечение и некоторые другие аспекты.

Благодаря нормативно-методическому регулированию делопроизводства обеспечивается эффективность процесса документооборота.

В ОАО «Колос» руководствуются следующими нормативными документами: Конституция РФ, Трудовой кодекс, Гражданский кодекс, Административный кодекс, ФЗ от 22.10.2004 года № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», Федеральным законом от 27.06.2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», Федеральным законом от 27.07.2006 г. №152-ФЗ «О защите персональных данных» с изменениями от 25.12.2009 г., Постановлением Правительства РФ от 17 ноября 2007 г. № 781 «Об утверждении Положения об обеспечении безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных», Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 года № 225 «О трудовых книжках», Постановлением Госкомстата Российской Федерации от 5.01.2004 года № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты», Приказом Главного архивного управления СССР от 25 мая 1988 года № 33 «Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения», Общероссийским классификатором управленческой документации, правилами делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти, утвержденными постановлением Правительства РФ от 15.06.2009 № 477.

В связи с тем, что ОАО «Колос» занимается производством хлебобулочных изделий, на предприятии руководствуются нормативно-технической документацией ГОСТами на использование сырья (мука, вода, соль, сахар-песок, дрожжи хлебопекарные прессованные); ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции»; ТР ТС 005/2011 «О безопасности упаковки»; ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция в части ее маркировки»; ГОСТ 5667-65 «Хлеб и хлебобулочные изделия. Правила приемки, методы отбора образцов, методы определения органолептических показателей и массы изделий»

Локальные нормативно-правовые акты, используемые в компании:

1. Устав ОАО «Колос» в новой редакции был утвержден общим собранием акционеров 22.05.2011 года и действует по настоящее время (приложение 2). Основные положения Устава: Общие положения; фирменное наименование и местоположение общества; цель и предмет общества; правовое положение общества; ответственность общества; дочерние и зависимые общества, филиалы и представительства общества; уставный капитал; акции общества; размещение акций и иных эмиссионных бумаг; приобретение обществом размещенных акций; фонды общества; дивиденды; реестр акционеров; структура органов общества; общее собрание акционеров; совет директоров общества; единоличный исполнительный орган общества (генеральный директор); ревизионная комиссия; крупные сделки; заинтересованность в совершении сделок; бухгалтерский учет и финансовая отчетность общества; документы общества; предоставление обществом информации акционерам; реорганизация общества; ликвидация общества.

2. Правила внутреннего трудового распорядка были утверждены в ОАО «Колос» 24 августа 2017 года. Основные положения документа: общие положения; правила поведения в учреждении; порядок приема, перевода и увольнения сотрудников; основные обязанности работников; основные обязанности нанимателя; рабочее время и его использование; поощрения за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины. Все сотрудники компании ознакомлены с правилами внутреннего трудового распорядка под роспись. Ответственным за ознакомление сотрудников с правилами внутреннего трудового распорядка является менеджер по работе с персоналом.

3. Штатное расписание сотрудников. Штатное расписание заполняется в форме Т-3. В документе указывается полное наименование организации. Дата устанавливается в соответствии с тем, когда документ вступит в силу. Штатное расписание составляется отдельно для каждого подразделения. Каждое подразделение имеет свой код, который указывается в документе.

Должность заполняется в соответствии с трудовой книжкой. Сначала заполняются должности руководителей подразделений, потом их заместителей, затем специалистов и рядовых сотрудников. Всего в компании 950 штатных единиц. В графе тарифная ставка указывается ставка в зависимости от категории сотрудников. Оклад для руководителей – 50 000 рублей; оклад специалистов – 30 000 рублей; оклад служащих – 25 000 рублей и оклад обслуживающего персонала согласно штатному расписанию равен 15 000 рублей. В зависимости от мотивационной программы начисляются надбавки. Так, например, производственный рабочий получает дополнительную премию за выработку, а руководители за реализацию новых проектов. Сумма оклада и надбавок суммируется и заносится в следующую колонку. По необходимости заполняются примечания. Итоговая сумма указывается в конце документа. Документ утверждается начальником отдела кадров и начальником структурного подразделения, для которого составлялось штатное расписание.

4. Положение о должностной инструкции (приложение 3) включает в себя: общие положения; правила; должностные обязанности; ответственность и условия работы. Документ согласовывается начальником отдела, начальником отдела службы персонала и начальником юридического отдела.

5. Положение о защите персональных данных работников. Документ утвержден приказом № 90 от 24.01.2012 года. Документ включает в себя следующие пункты: общие положения; основные понятия, состав персональных данных работника; обработка персональных данных работников; передача персональных данных; доступ к персональным данным; хранение персональных данных; права и обязанности работников в области защиты его персональных данных; ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку персональных данных; заключительные положения.

6. Положение об оплате труда. Утверждено исполнительным директором 1.02.2017 года. Документ состоит из следующих пунктов: общие

положения; система оплаты труда работников; индексация заработной платы работников; выплаты материальной помощи работникам; порядок выплаты заработной платы; выплаты за работу, отклоняющихся от нормальных; доплаты работникам, которые установлены по инициативе организации; заключительные положения. Дополнительными документами являются форма расчетного листка и лист ознакомления, в котором каждый сотрудник должен поставить свою подпись после ознакомления с документом.

7. Положения о структурных подразделениях. Документ, в котором определяются: порядок создания (образования) подразделения; правовое положение подразделения в структуре организации; структура подразделения; задачи, функции, права и ответственность подразделения; порядок взаимодействия подразделения с иными структурными единицами организации.

Таблица 2.5

Анализ сильных и слабых сторон нормативно-правовой базы по управлению персоналом в ОАО «Колос»

Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовые акты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
Планирование персонала	Положение по формированию кадрового резерва в организации	- сокращение временных и финансовых затрат на поиск сотрудников; - обеспечение карьерного роста для сотрудников организации	- отсутствует система внесения сотрудников организации в кадровый резерв; - внешний кадровый резерв не всегда актуален, т.к. кандидаты могут быть трудоустроены
Отбор и найм персонала	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала	- отлаженная система подбора и найма персонала	- не используются инновационные методы подбора и найма персонала
Адаптация персонала	Положение по организации адаптации работников; Алгоритм наставничества	- быстрая адаптация нового сотрудника	

## Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
Развитие персонала	Бюджет на обучение и развитие персонала; График повышения	- высококвалифицированный персонал; - высокий уровень лояльности персонала к организации	- недобросовестное отношение сотрудников к обучению; - финансовые затраты на обучение персонала
Мотивация персонала	КРІ сотрудников; Положение о материальной мотивации и оплате труда	- высокая заинтересованность персонала в качественном выполнении своих должностных обязанностей	- универсальная система мотивации, которая подходит не для всех сотрудников
Стимулирование персонала	Положение по оплате и стимулированию труда	- дополнительная мотивация персонала	- не соблюдение некоторых пунктов положения

Каждая подсистема управления персоналом в ОАО «Колос» имеет ряд регламентирующих документов. Каждый применяемый в организации документ имеет как свои сильные, так и свои слабые стороны. Пересмотрение действующих нормативно-правовых актов в организации будет способствовать повышению эффективности работы подсистем управления персоналом.

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, по степени заполненности вакантных рабочих мест в аппарате управления. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества. Проанализируем показатели движения трудовых ресурсов ОАО «Колос» за 2015-2017 гг. Формулы для расчетов основных показателей приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Основные показатели состояния кадрового потенциала организации

Показатель	Формула	Обозначения	Расчет
1	2	3	4
Коэффициент текучести кадров	$K_t = \frac{K_u}{\text{Чср}} * 100$	$K_t$ – коэффициент текучести; $K_u$ – количество уволенных сотрудников; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность.	$K_{t2015} = 13 \backslash 921 * 100 = 1,4$ $K_{t2016} = 15 \backslash 926 * 100 = 1,6$ $K_{t2017} = 10 \backslash 950 * 100 = 1,05$
Коэффициент оборота по приему	$K_{п} = \frac{\text{Чп}}{\text{Чср}}$	$K_{п}$ – коэффициент оборота по приему; $\text{Чп}$ – количество принятых работников за отчетный период; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{п2015} = 20 \backslash 921 * 100 = 2,1$ $K_{п2016} = 30 \backslash 926 * 100 = 3,2$ $K_{п2017} = 34 \backslash 950 * 100 = 3,6$
Коэффициент оборота по увольнению	$K_{у} = \frac{\text{Чу}}{\text{Чср}}$	$K_{у}$ – коэффициент оборота по увольнению; $\text{Чу}$ – количество уволенных работников за отчетный период; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.	$K_{у2015} = 13 \backslash 921 * 100 = 1,4$ $K_{у2016} = 15 \backslash 926 * 100 = 1,6$ $K_{у2017} = 10 \backslash 950 * 100 = 1,05$
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пос} = \frac{\text{Чр}}{\text{Чср}}$	$K_{пос}$ – коэффициент постоянства кадров; $\text{Чр}$ – численность работников, проработавших в организации в течение всего года; $\text{Чср}$ – среднесписочная численность работников за этот период	$K_{в2015} = 908 \backslash 921 * 100 = 98,6$ $K_{в2016} = 911 \backslash 926 * 100 = 98,4$ $K_{в2017} = 940 \backslash 950 * 100 = 98,9$
Коэффициент общего оборота	$K_{о} = \frac{(\text{Чп} + \text{Чу})}{\text{Чср}}$	$K_{о}$ – коэффициент общего оборота	$K_{в2015} = (20+13) \backslash 921 * 100 = 3,6$ $K_{в2016} = (30+15) \backslash 926 * 100 = 4,8$ $K_{в2017} = (34+10) \backslash 950 * 100 = 4,6$

Расчет основных показателей кадрового потенциала позволяет сделать вывод, что текучесть кадров имеет тенденцию к уменьшению, в то время как коэффициент по приему увеличивается. Такую динамику можно считать положительной, т.к. она указывает на стабильность коллектива за счет снижения текучести кадров и расширение компании за счет увеличения коэффициента по приему.

Таблица 2.7

Оценка движения рабочей силы ОАО «Колос» за 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017г к 2015 г, %
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	921	926	950	103,1
Среднесписочное число работников, чел.	921	926	950	103,1
Принято на работу, чел.	20	30	34	170
Выбыло, чел., всего	13	15	10	76,9
Коэффициент оборота по приему работников	2,1	3,2	3,3	157,1
Коэффициент оборота по выбытию работников	1,4	1,6	1,05	75
Коэффициент текучести кадров	1,4	1,6	1,05	75
Коэффициент постоянства кадров	98,6	98,4	98,9	100,3
Коэффициент общего оборота	3,6	4,8	4,4	122,2
Коэффициент абсентеизма	5,3	5,4	5,6	105,6
Темп роста (%)	100	100,5	102,6	103,1

Исходя из данных в таблице 2.7, мы можем сделать вывод, что в компании принимаются меры по совершенствованию всех рабочих процессов, т.к. текучесть кадров к 2017 году сократилась на 25%. Численность компании ежегодно увеличивается и в 2017 году составила 950 человек, что на 3,1% больше, чем в 2015 году. Компания, постоянно увеличивает объемы производства, в связи, с чем увеличивается потребность в персонале. Так, за три года, количество сотрудников принятых на работу увеличилось на 70%, при этом число выбывших снизилось на 23,1%. В целом, коэффициент оборота по приему увеличился на 57,1%, а коэффициент оборота по выбытию снизился на 25%. Компания стремится создать оптимальные условия для работы сотрудников и ей это удается. Благодаря мероприятиям, направленных на улучшение условий труда, коэффициент постоянства кадров увеличился на 0,3%. Однако, негативная динамика наблюдается при расчете коэффициента общего оборота, который за три года увеличился на 22,2%. Необходимо отметить, что коэффициент абсентеизма

также увеличился на 5,6%. Общий темп роста персонала увеличился к 2017 году на 3,1%.

Таблица 2.8

Структура и укомплектованность персонала в ОАО «Колос» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015			2016			2017		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. лиц	Укомплектованность
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Среднесписочная численность работников, всего, в т.ч.	926	921	99,5	950	926	97,5	959	950	99,06
- руководители	126	125	99,2	130	126	96,9	131	130	99,2
- специалисты	179	179	100	183	179	97,8	185	183	98,9
- производственный рабочий	481	477	99,2	494	481	97,4	499	494	98,9
-обслуживающий персонал	140	140	100	143	140	97,9	144	143	99,3

Численный состав организации постоянно меняется. Особенно скачек наблюдается в 2017 году, когда было принято 24 новых сотрудника. В основном, штат компании расширяется за счет служащих. Так, укомплектованность штата служащих в 2015 году была 99,2%, в 2016 году 97,4% и в 2017 году 98,9%. В связи с увеличением штата сотрудников увеличивается и потребность в руководителях. Так, в 2015 году штат руководителей был укомплектован на 99,2%, в 2016 году на 96,9% и в 2017 году на 99,2%. В целом, можно говорить о том, что отдел кадров выполняет свои функции качественно и вакансии закрываются достаточно оперативно, что обеспечивает бесперебойную эффективную работу предприятия.

Таблица 2.9

## Распределение персонала в ОАО «Колос» по возрасту в 2017 году

Группы работников в по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Производственный рабочий		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 20	10,4	-	-	13	7,1	60	12,3	26	18,2
20-30	22,1	21	16,1	48	26,2	111	25,9	30	20,9
30-40	31,1	84	64,6	52	28,4	130	24,7	30	20,9
40-50	20,1	21	19,3	62	33,8	78	18,5	30	20,9
50-60	9,1	-	-	6	3,2	60	12,3	21	14,7
Свыше 60	7,2	-	-	2	1,3	55	6,2	6	5
Итого	100	130	100	183	100	494	100	143	100

Исходя из расчетов, мы видим, что основной возраст сотрудников компании от 30 до 40 лет. Из них руководителей - 84 человека, специалистов - 52 человека, служащих - 130 человек и обслуживающего персонала - 30 человек.

Таблица 2.10

## Распределение персонала в ОАО «Колос» по полу в 2017 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	70	15,4	50	10,3
Специалисты	83	18,3	100	20,5
Производственный рабочий	250	55,2	244	50,1
Обслуживающий персонал	50	11,03	93	19,09
Итого	453	47,7	487	51,2

Исходя из данных таблицы 2.10, мы видим, что в ОАО «Колос» в соотношении мужчин и женщин незначительно отличается. Мужчин в компании работает 47,7%, женщин 51,2%.

Таблица 2.11

Распределение работников в ОАО «Колос» по трудовому стажу в 2017 году

Группы работников в по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Производственный рабочий		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	18,5	6	4,6	25	13,6	105	21,2	40	27,9
5-10	30,4	71	54,6	103	56,3	80	16,2	35	24,4
10-15	16,7	21	16,1	20	10,9	88	17,8	30	20,9
15-20	14,5	21	16,1	13	7,1	75	15,2	29	20,3
Свыше 20	12,3	11	8,6	12	6,5	85	17,2	9	6,5
Свыше 30	7,6	-	-	10	5,6	61	12,4	-	-
Итого	100	130	100	183	100	494	100	143	100

Исходя из данных таблицы, мы видим, что в основном сотрудники компании работают от 5 до 10 лет, их в компании работает 30,4%. Такие показатели связаны с тем, что в компании предусмотрен карьерный рост практически для любой должности, что позволяет, амбициозным сотрудникам проявить себя и построить свою профессиональную карьеру. До 5 лет в компании в основном работает производственный рабочий. Если служащему не удастся продвинуться вверх по карьерной лестнице, то он покидает компанию и ищет для себя более подходящее место работы. Большая часть руководителей работает в компании от 5 до 10 лет. На предприятии поддерживается политика «выращивания» собственных руководителей, что позволяет повысить лояльность сотрудников к компании и обеспечить организацию высококвалифицированными кадрами, которые знают все бизнес-процессы, происходящие в организации изнутри. Свыше 30 лет в компании работает лишь 7,6% сотрудников.

Таблица 2.12

## Распределение работников в ОАО «Колос» по образованию в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего (%)	Руководители		Специалисты		Производственный рабочий		Обслуживающий персонал	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	12,8	11	8,5	30	16,4	50	10,1	31	21,7
Среднее специальное	35,5	34	26,1	55	30,05	198	40,08	50	34,9
Незаконченное высшее	6,8	6	4,6	15	8,2	22	4,4	22	15,4
Высшее	43,7	71	54,6	80	43,7	224	45,42	40	28
Ученая степень	1,2	8	6,2	3	1,65	-	-	-	-

Исходя из данных таблицы, мы можем говорить о том, что в компании в основном работают сотрудники с высшим образованием, они составляют 43,7% от общего числа сотрудников и средне специальным, они составляют 35,5% от общего числа сотрудников. Среди руководителей и специалистов 11 человек имеют ученую степень. Среди обслуживающего персонала в основном работают сотрудники со средним специальным и высшим образованием.

Таблица 2.13

## Фонд заработной платы ОАО «Колос» (руб.)

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г. в % к 2017 г.
1	2	3	4	5
Персонал всего, в том числе:				
1. Руководители	6250000	6300000	6500000	104
2. Специалисты	5370000	5370000	5490000	102,2
3. Производственный рабочий	12025000	12025000	12350000	102,7
4. Обслуживающий персонал	2100000	2100000	2145000	102,1

Исходя из анализа фонда заработной платы ОАО «Колос» наблюдается тенденция к его увеличению. Однако, необходимо отметить, что фонд заработной платы увеличивается не за счет повышения уровня заработных плат, а за счет расширения численного состава организации. Такая ситуация

может привести к снижению уровня мотивации сотрудников, что приведет и к снижению производительности труда.

Подводя итоги вышеизложенного, можно говорить о том, что в ОАО «Колос» все процессы регламентированы, что позволяет компании достигать высоких показателей экономической деятельности.

Анализ численного состава организации показал, что штат компании систематически увеличивается, что связано с увеличением объемов производства. Расширение штата сотрудников приводит к производственным затратам, например на обучение и адаптацию персонала. Также увеличивается фонд заработной платы.

### **2.3 Анализ затрат рабочего времени в ОАО «Колос»**

Анализ затрат рабочего времени будет проводиться на основе изучения использования рабочего времени производственным персоналом организации. В настоящий момент они представляют самую многочисленную группу сотрудников ОАО «Колос» - 494 человека. Из них 250 мужчин и 244 женщины. Возраст сотрудников колеблется от 20 до 60 лет. Производственный рабочий в ОАО «Колос» работает 12 часовой рабочий день с 7.00 до 19.00.

Выбор данной группы для исследования обусловлен тем, что от сотрудников данной группы, по большей части, зависят показатели результативности деятельности всего предприятия. Производственный рабочий ОАО «Колос» работает на производстве, где потери рабочего времени приводят к снижению производительности труда и финансовым потерям.

В связи с тем, что производственный рабочий работает 12 часовой рабочий день, для них установлен режим труда и отдыха, который они обязаны соблюдать под руководством начальника подразделения. В процессе работы, сотрудник может отработать меньшее количество времени, чем

предусмотрено планом, это может вызвать сверхплановые потери рабочего времени. Начальник подразделения ведет табель учета рабочего времени. В установленный срок (один раз в неделю), руководитель обязан сдавать табель в отдел кадров для ведения дальнейшего учета.

Исходные данные для проведения анализа затрат рабочего времени представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Исходные данные для расчетов

Наименование	2017 год
Объем реализации услуг, рублей	52 441 900
Численность рабочих, чел	494
Выработка одного рабочего, рублей	106 157,7
Среднедневная выработка	429,8

Зачастую, среди служащих производства наблюдаются потери рабочего времени. В процессе анализа, необходимо определить причины их появления. Опираясь на табель учета рабочего времени, рассчитаем целодневные потери за 2017 год:

$$9,51 * 494 = 4\,697,94 \text{ чел./дн.}$$

Исходя из расчетов, мы видим, что целодневные потери в 2017 году составили 4 697,94 человеко/дней. Согласно исходным данным для расчетов, представленным в таблице 2.17, среднедневная выработка на одного человека составляет 429,8. Следовательно, можно определить величину потерь в целостном выражении, через объем невыполненных услуг и в производительности труда, по формуле:

$$4\,697,94 * 429,8 = 2\,019\,174,61 \text{ руб.}$$

Средняя выработка одного рабочего за анализируемый период при условии исключения целодневных потерь в рублях рассчитывается по формуле:

$$(52\,441\,900 + 2\,019\,174,61)/494 = 110\,245,09 \text{ руб.}$$

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод, что полученный результат на 4 087,4 рубля больше фактической выработки

одного рабочего за анализируемый период, которая составляет 106 157,7 руб.

В процессе исследования был использован метод – фотография рабочего времени. Метод проводился на служащих работающих 12 часовой рабочий день с 7.00 до 19.00. Перед тем, как представить полученные данные в таблице, обозначим определения основных применяемых в работе индексов.

Таблица 2.15

#### Основные индексы и их обозначения

Индекс	Обозначение
ПЗ	Подготовительно-заключительная работа
ОРМ	Обслуживание рабочего места
ОП	Оперативная работа
ОТЛ	Отдых и личные надобности
ОТП	Потери по организационно-техническим причинам
НТД	Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины

Приведенные индексы и обозначения в таблице 2.15 будут применяться на протяжении всего анализа описанного в данном параграфе.

Таблица 2.16

#### Наблюдательный лист фотографии рабочего дня служащего на производстве

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время	Продолжительность мин.	Индекс
1	2	3	4	5
	Начало наблюдений	7 00		
1	Приход на рабочее место	7 00		
2	Подготовка рабочего места	7 05	5	ПЗ
3	Получение сырья	7 35	30	ОБС
4	Замешать тесто	9 05	90	ОП
5	Получение дополнительных ингредиентов	9 20	15	ОБС
6	Формовка теста	10 50	90	ОП
7	Уход за оборудованием	11 00	10	ОТП
8	Посторонний разговор	11 17	17	НТД
9	Формовка теста	12 30	73	ОП
10	Уход по личным надобностям	12 44	14	ОТЛ
11	Получение сырья	13 00	16	ОБС
12	Поставить тесто в печь	13 21	21	ОП
13	Вызов механика	13 25	4	ОТП
14	Посторонний разговор	13 33	8	НТД

Продолжение таблицы 2.16

1	2	3	4	5
15	Поставить тесто в печь	14 00	27	ОП
16	Уход на обед	14 00		
17	Приход с обеда	15 00		
18	Получение сырья	15 34	34	ОБС
19	Собрать готовую продукцию	16 01	27	ОП
20	Получение материалов для упаковки	16 18	17	ОБС
21	Собрать готовую продукцию	16 44	26	ОП
22	Личный разговор	17 00	16	НТД
23	Утилизация бракованной продукции	17 38	38	ОП
24	Получение сырья	18 00	22	ОБС
25	Упаковка готовой продукции	18 21	21	ОП
26	Служебный разговор	18 33	12	ОБС
27	Личный разговор	18 45	12	НТД
28	Уход по личным надобностям	18 49	4	ОТЛ
29	Уборка рабочего места	18 57	8	ПЗ
30	Уборка в шкаф	19 00	3	ПЗ
31	Уход с работы	19 00		ПЗ
	Итого		660	-

Таким образом, из таблицы 2.16 мы можем сделать вывод, что в среднем, каждый сотрудник предприятия работает 660 минут. Из них большая часть времени уходит на оперативную работу, которая включает в себя: замешивание теста, формовку теста, установку теста в печь, сбор готовой продукции, утилизацию бракованной продукции и упаковку готовой продукции. Значительной проблемой в оперативной работе считается производство бракованной продукции. Среди производственных сотрудников было проведено анкетирование, позволяющие определить мнение сотрудников об эффективности использования рабочего времени (приложение 4).

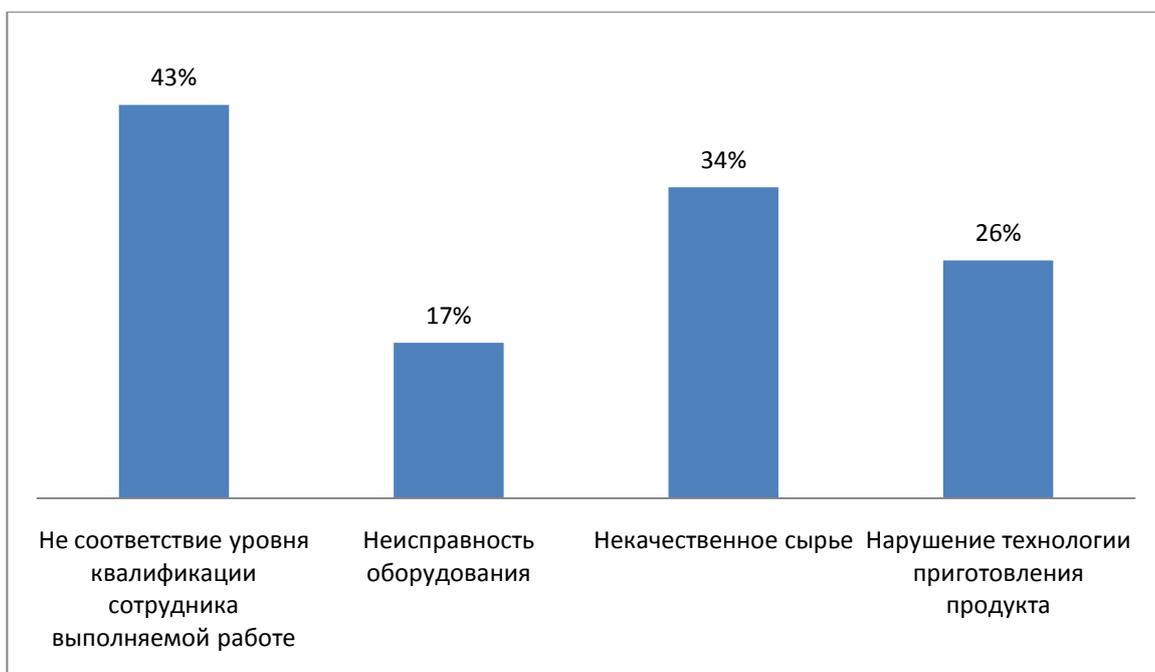


Рис.2.1 – Результаты анкетирования респондентов

Большая часть сотрудников считает, что их уровень квалификации не соответствует выполняемым функциям, что отражается на качестве производимой продукции. Неисправность оборудования, некачественное сырье и нарушение технологии приготовления продукта также отражаются на уровне брака, но в меньшей степени. Решение проблемы с квалификацией персонала позволит повысить производительность труда, снизить процент бракованной продукции и оптимизировать затраты рабочего времени.

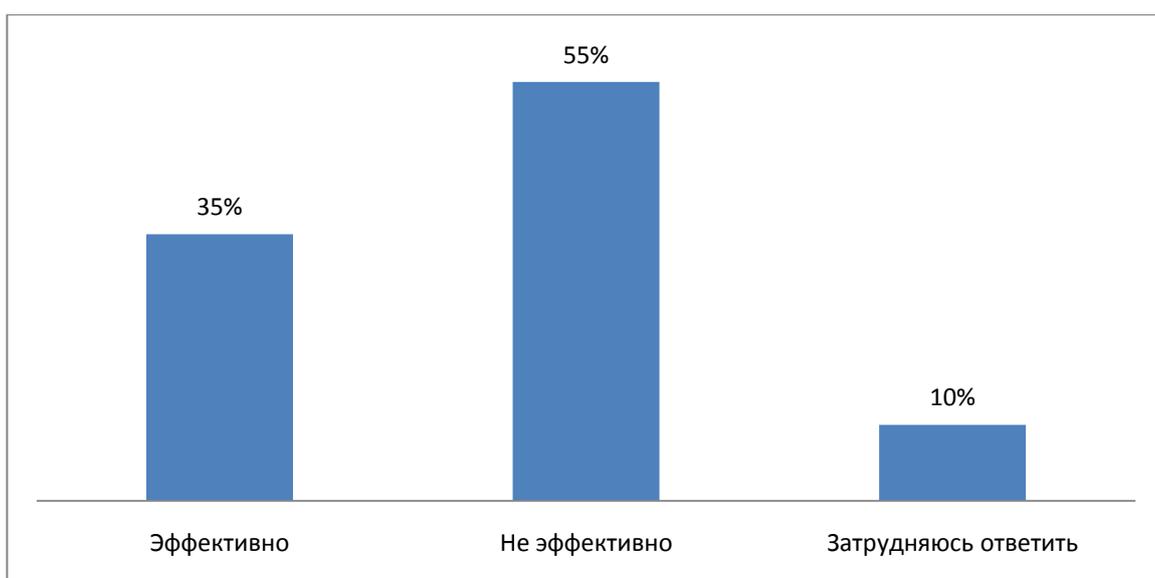


Рис.2.2 – Эффективность работы организационно-технического процесса, по мнению сотрудников

Исход из результатов анкетирования можно сделать вывод, что, по мнению сотрудников, организационно-технический процесс на предприятии работает не эффективно. Это связано с тем, что в процессе своей деятельности сотрудники получают сырье несколько раз за смену, из-за чего вынуждены прерывать свою основную работу. Как результат нерациональной организации организационно-технического процесса наблюдаются не соблюдение норм выработки производственной деятельности, что приводит к увеличению нерациональных затрат предприятия.

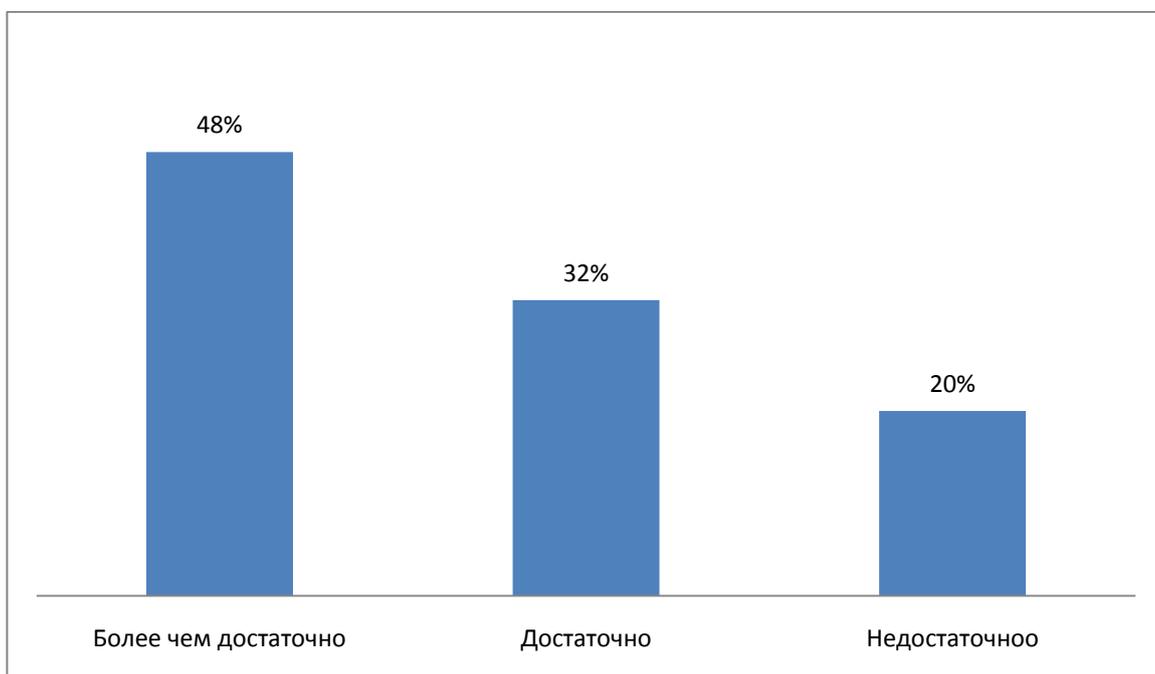


Рис.2.3 – Результаты ответа на вопрос анкеты: «Достаточно ли Вам времени на отдых и личные надобности?»

Полученные результаты указывают на то, что сотрудникам более чем достаточно времени на отдых и личные надобности. Такие показатели указывают на низкую дисциплинированность сотрудников и более приоритетным выполнение личных нужд, чем оперативной работы.

Таблица 2.17

## Фактический баланс рабочего времени

Наименование затрат рабочего времени	Индекс ПЗ	Продолжительность	
		Минуты	%
1	2	3	4
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	16	2,4
Обслуживание рабочего места	ОРМ	10	1,5
Оперативная работа	ОП	381	57,7
Отдых и личные надобности	ОТЛ	71	10,7
Потери по организационно-техническим причинам	ОТП	150	22,7
Нарушение трудовой дисциплины	ОТП	32	5
Итого		660	100

По данным таблицы 2.18 можно сказать, что оперативная работа составляет всего 57,7% или 381 мин. времени служащего на производстве, остальное время работы 149 мин. или 42,3% приходится на непроизводительные затраты рабочего времени.

Исходя из результатов проведенного анализа видны отклонения фактических затрат от нормативных затрат. В ОАО «Колос» установлен регламент по нормативным затратам рабочего времени. Сравнительный анализ приведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

## Сопоставление данных нормального и фактического баланса рабочего времени

Индекс затрат	Продолжительность, мин.		Отклонения, мин.	
	Факт.	Норматив.	Недостаток	Излишек
ПЗ	16	20	(4)	
ОРМ	10	30	(20)	
ОП	381	430	(49)	
ОТЛ	71	60		11
ОТП	150	120		30
НТД	32	-		32
Всего	660	660	(73)	73

Исходя из сравнительного анализа фактических и нормативных затрат рабочего времени видно, что основные потери рабочего времени наблюдается из-за превышения времени на отдых и личные надобности и

организационно-технические работы. И того общие потери рабочего времени 1 служащего в среднем составляют 73 минуты. Проведем экономический анализ фонда рабочего времени, опираясь на фотографию рабочего времени и штатное расписание (табл.2.22).

Таблица 2.19

## Исходные данные для расчетов

Показатель	Ед.измерения	Данные
1	2	3
Число дней в году, отработанных одним сотрудником по факту (Дф)	дней	182
Число дней по плану (Дпл)	дней	247
Фактическое число производственного персонала (КРф)	чел.	494
Плановая продолжительность одной смены (Ппл)	час	12
Фактическая продолжительность смены (Пф)	мин.	381
Время потерь из-за решения организационно-технических вопросов (Тпот)	мин.	150
Нормативное время трудовой смены (Тсм)	мин.	660
Время потерь из-за нарушения трудовой дисциплины (Тнтд)	мин.	32
Время по факту затраченное на отдых (Тфотл)	мин.	71
Время на отдых по нормативу (Тнотл)	мин.	60
Количество часов по плану, отработанных одним сотрудником за год (Чпл)	час.	2184
Количество часов фактически, отработанных одним сотрудником за год (Чф)	час.	1970

Целодневные потери предприятия за календарный год:

$$(182-247)*494*12= -385\ 320$$

Внутрисменные потери рабочего времени предприятия за календарный год:

$$(381-660)*182*494 = - 25\ 084\ 332$$

Внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену:

$$(381-660) = -279$$

Коэффициент потерь рабочего времени, вследствие решения организационно-технических вопросов:

$$150/660 = 0,22$$

Коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины:

$$32/660 = 0,04$$

Общий коэффициент:

$$(150+32+(71 - 60)/660)*100%=29,2\%$$

Количество потерянного рабочего времени всего персонала предприятия за один календарный год:

$$(2184-1970)*494=105\ 222$$

Таким образом, мы можем выявить следующие проблемы при использовании рабочего времени:

1. Превышение времени на отдых и личные надобности. В процессе исследования было выявлено, что производственный рабочий тратит много времени на личные разговоры и покидают свое рабочее место по личным надобностям, что снижает производительность труда.

2. Нерациональное планирование организационно-технических работ. В течение дня производственный рабочий несколько раз получает сырье, что вызывает производственные затраты рабочего времени на прием сырья. Оптимизация организационно-технических работ позволит снизить производственные потери рабочего времени.

3. Низкий уровень квалификации персонала. Анкетирование производственных сотрудников показал, что данная проблема является основополагающей в производстве бракованной продукции, что приводит к затратам рабочего времени. Решение данной проблемы позволит улучшить производительность труда за счет снижения количества бракованной продукции и оптимизации затрат рабочего времени.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В ОАО «КОЛОС»

### 3.1 Программа мероприятий по оптимизации затрат рабочего времени в ОАО «Колос»

Проведя анализ и выделив основные проблемы по затратам рабочего времени в ОАО «Колос», была разработана программа позволяющая снизить затраты рабочего времени в организации.

Таблица 3.1

#### Программа по оптимизации затрат рабочего времени

Параметры	Компоненты программы
1	2
Основные проблемы, выявленные в организации	- превышен лимит времени на отдых и личные надобности; - нерациональное планирование организационно-технических работ; - низкий уровень квалификации персонала;
Причины проблемных зон в организации	Рабочий процесс регламентирован, но не контролируется, что приводит к превышению лимита времени на отдых и личные надобности. Изначально процесс организационно-технических работ распланирован не верно, что приводит к высоким потерям рабочего времени. Некоторые сотрудники не обладают соответствующей занимаемой должности квалификации, что приводит к производству бракованной продукции и затратам времени на производство нового товара.
Способы достижения целей (мероприятия)	1. Совершенствование правил внутреннего трудового распорядка (приложение 5): - ужесточение штрафов за опоздания и разговоры на рабочем месте и организовать контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; - разработка регламента обслуживания рабочего места. 2. Упорядочить загрузки производственных линий; 3. Повышение уровня квалификации сотрудников (приложение 6).
Результаты	Сокращение целодневных потерь предприятия за календарный год на 43,07%. Сокращение внутрисменных потерь рабочего времени предприятия за календарный год 77,6%. Внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену сократятся на 64,5%.

## Продолжение таблицы 3.1

1	2
	Коэффициент потерь рабочего времени, вследствие решения организационно-технических вопросов снизится на 81,8%. Коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины снизится на 100%; Общий коэффициент потерь рабочего времени снизится на 61,6%. Количество потерянного рабочего времени производственного персонала предприятия за один календарный год снизится на 49,2%.
Риски	Сопrotивление персонала нововведениям.
Пользователи	Сотрудники ОАО «Колос»

В таблице 3.1, мы обозначили основные проблемы и мероприятия по их устранению, а так же результат, который будет получен в результате реализации вышперечисленных мероприятий. Мероприятия внедряются для сотрудников ОАО «Колос» и за их исполнением, прежде всего, будут следить начальники отделов. Итак, распишем наиболее подробно предлагаемые нами мероприятия.

1. Упорядочить загрузку производственных линий. Ответственным назначается начальник смены, в чьи обязанности будет входить организация своевременной загрузки производственной линии. Для этого менеджер отдела кадров должен будет составить для начальника смены план-график проверки работы производственной линии. Также, необходимо регламентировать, что за систематические сбои в загрузке производственной линии и простоях по вине начальника смены, ответственный сотрудник может быть наказан штрафом или увольнением.

2. Ужесточить штрафы за опоздания и разговоры на рабочем месте и организовать контроль над соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Менеджер отдела кадров, должен будет составить приказ, который будет подписан генеральным директоров, в котором будет указываться система штрафов за несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка. По итогам составления и подписания приказа, документ будет вывешен для ознакомления на информационном стенде и

отправлен на электронную почту всем сотрудникам для ознакомления. Начальники отделов будут обязаны ознакомить своих сотрудников с новым приказом под роспись. Бланк ознакомления будет храниться в отделе кадров.

3. Повышение квалификации сотрудников будет способствовать снижению уровня брака, что позволит снизить затраты рабочего времени. Менеджер отдела кадров должен будет составить план график для сотрудников по повышению их квалификации. Курсы повышения квалификации будут организованы не для всех сотрудников, а только для тех, чей профессиональный уровень не соответствует должности. Определение уровня квалификации сотрудника будет проводиться на основании анализа личного дела сотрудника и оценки выполняемой работы отделом контроля качества.

Проанализируем временные и финансовые затраты на реализацию мероприятий.

Таблица 3.2

## Анализ временных и финансовых затрат

Мероприятие	Ответственные лица	Сроки реализации	Затраты на реализацию, руб
1	2	3	4
Упорядочить загрузки производственных линий	Начальник смены; Уполномоченный сотрудник	1.09.2018- 30.09.2018	15000
Ужесточить штрафы за опоздания и разговоры на рабочем месте и организовать контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка	Начальник смены; Специалист по охране труда; Менеджер отдела кадров	2.10.2018- 27.10.2018	17000
Повышение уровня квалификации производственных сотрудников	Начальник смены; Специалист отдела контроля качества; Менеджер отдела кадров	2.11.2018-1.12.2019	105500
Итого:		4 месяца	137 000

Общие затраты составят 137 000 рублей. Мероприятие по упорядочиванию загрузки производственной линии предполагает осмотр и ремонт действующего оборудования, на который будет затрачено 15 000 рублей. Мероприятие по ужесточению штрафов за опоздания и разговоры на рабочем месте и организации контроля за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка предполагает разработку нового регламента по нормам и правилам поведения сотрудника в течение рабочего процесса. Премия за составление нового регламента менеджеру отдела кадров составит 2 000 рублей. Расширяются полномочия начальников смены. В связи с расширением полномочий увеличивается фонд заработной платы для начальников смены на 15 000 рублей. Повышение уровня квалификации производственных сотрудников предполагает прохождение курсов повышения квалификации стоимостью 105 500 рублей. Мероприятия планируется реализовать в течение 4х месяцев. Реализация программы позволит оптимизировать затраты рабочего времени, что будет отражено в новой фотографии рабочего времени (табл.3.3).

Таблица 3.3

## Оптимизированная фотография рабочего времени

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время	Продолжительность мин.	Индекс
1	2	3	4	5
	Начало наблюдений	7 00		
1	Приход на рабочее место	7 00		
2	Подготовка рабочего места	7 05	5	ПЗ
3	Получение сырья	8 05	60	ОТП
4	Отдых и личные надобности	8 20	15	ОТЛ
5	Замешать тестов	10 05	105	ОП
6	Отдых и личные надобности	10 15	10	ОТЛ
7	Формовка теста	12 00	105	ОП
8	Обед	12 00	-	
9	Приход с обеда	13 00	-	
10	Получение сырья	14 00	60	ОТП
11	Отдых и личные надобности	14 10	10	ОТЛ
12	Поставить тесто в печь	16 00	110	ОП
13	Отдых и личные надобности	16 10	10	ОТЛ
14	Сбор готовой продукции	17 05	55	ОП
15	Отдых и личные надобности	17 20	15	ОТЛ
16	Упаковка готовой продукции	18 15	55	ОП

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5
17	Уход за оборудованием	18 45	30	ОРМ
18	Уборка рабочего места	18 50	5	ПЗ
19	Уборка в шкаф	18 55	5	ПЗ
20	Уход с работы	19 00	5	ПЗ
	Итого		660	-

Реализация разработанной программы позволит оптимизировать затраты рабочего времени. Благодаря усилению контроля над трудовой дисциплиной сократится время на отдых и личные надобности при этом увеличится время на оперативную работу. Упорядочив загрузку производственной линии, сотрудники будут получать необходимое сырье два раза за смену, что позволит избежать затрат времени по организационно-техническим причинам. После проведения внеплановой аттестации, сократиться число браков и производственных временных потерь, связанных с производством новой продукции. Таким образом, можно сделать вывод, что разработанная программа будет иметь положительный эффект для производственной деятельности организации.

### **3.2 Оценка эффективности программы по оптимизации затрат рабочего времени в ОАО «Колос»**

Улучшенная фотография рабочего времени наглядно демонстрирует положительные изменения в организации трудового процесса. После внедрения предложенных мероприятий будут улучшены показатели эффективности использования рабочего времени. Новые исходные данные для проведения расчетов после реализации мероприятий представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Исходные данные для расчетов

Показатель	Ед.измерения	Данные
Число дней в году, отработанных одним сотрудником по факту (Дф)	дней	219
Число дней по плану (Дпл)	дней	247
Фактическое число производственного персонала (КРф)	чел.	494
Плановая продолжительность одной смены (Ппл)	час	12
Фактическая продолжительность смены (Пф)	мин.	480
Время потерь из-за решения организационно-технических вопросов (Тпот)	мин.	120
Нормативное время трудовой смены (Тсм)	мин.	660
Время потерь из-за нарушения трудовой дисциплины (Тнтд)	мин.	0
Время по факту затраченное на отдых (Тфотл)	мин.	60
Время на отдых по нормативу (Тнотл)	мин.	60
Количество часов по плану, отработанных одним сотрудником за год (Чпл)	час.	2184
Количество часов фактически, отработанных одним сотрудником за год (Чф)	час.	2079

Целодневные потери предприятия за календарный год:

$$(219-247)*494*12= -165\ 984$$

Внутрисменные потери рабочего времени предприятия за календарный год:

$$(480-660)*219*494 = -19\ 473\ 480$$

Внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену:

$$(480-660) = -180$$

Коэффициент потерь рабочего времени, вследствие решения организационно-технических вопросов:

$$120/660 = 0,18$$

Коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины рассчитываться не будет, т.к. благодаря предложенным мероприятиям нарушения трудовой дисциплины проявляться не будут.

Общий коэффициент:

$$(120+0+(60 - 60)/660)*100%=18\%$$

Количество потерянного рабочего времени производственного персонала предприятия за один календарный год:

$$(2184-2079)*494=51\ 870$$

Проведем сравнительный анализ показателей эффективности использования рабочего времени после внедрения мероприятий (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Сравнительный анализ показателей затрат рабочего времени в ОАО «Колос»

Показатель	До	После	Темп роста (%)
Целодневные потери предприятия за календарный год	-385320	-165984	43,07
Внутрисменные потери рабочего времени предприятия за календарный год	-25084332	- 19473480	77,6
Внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену	-279	-180	64,5
Коэффициент потерь рабочего времени, вследствие решения организационно-технических вопросов	0,22	0,18	81,8
Коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины	0,04	-	100
Общий коэффициент	29,2	18	61,6
Количество потерянного рабочего времени производственного персонала предприятия за один календарный год	105222	51870	49,2

Резюмируя обозначенные в таблице данные, можно говорить о том, что предложенные мероприятия окажут положительное влияние на организацию рабочего времени в ОАО «Колос». Так, например, целодневные потери предприятия за календарный год сократятся на 43,07%. Наибольшую эффективность мероприятия окажут на коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины. В результате реализации мероприятий потери будут сведены к нулю. Общий коэффициент потерь рабочего времени снизится до 18%.

Оптимизация затрат рабочего времени позволит увеличить производительность труда и увеличить прибыль предприятия на 0,5%.

$$52441900 * 0,005 = 262\ 209,5 \text{ рублей}$$

Оптимизация затрат рабочего времени позволит увеличить ежегодную прибыль предприятия на 262 209,5 рублей.

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З} \quad (3.1)$$

Где,

Эф – эффективность;

П – прибыль;

З - затраты

$$262\,209,5 - 137\,000 = 125\,209,5 \text{ рублей}$$

Чистая прибыль от реализации мероприятий составляет 125 209,5 рублей.

$$\text{Ок} = \text{З} \backslash \text{Эф} \quad (3.2)$$

Где,

Ок – окупаемость;

З – затраты;

Эф – эффективность.

$$137\,000 \backslash 125\,209,5 = 1,09$$

Срок окупаемости нашего мероприятий составит 1 месяц.

## Заключение

Рабочее время - установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого персонал обязан выполнять порученную ему работу, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Рабочее время измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года. Оно регулируется законодательством страны, которое определяет его предельную величину за календарный период.

Рабочее время необходимо классифицировать на две группы: время выполнения работы и время перерывов в работе. Перерывы подразделяются на регламентированные и нерегламентированные.

Изучение затрат рабочего времени происходит методами хронометража путем измерения отдельных повторяющихся операций и фотографии рабочего дня - наблюдение и измерение всех затрат на протяжении рабочего дня или его части.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой был проведен анализ использования фонда рабочего времени на ОАО «Колос», который включил в себя:

- анализ использования трудовых ресурсов ОАО «Колос», в сравнении с прошлым годом и планом;
- определение величины внутрисменных потерь рабочего времени с помощью фотографии рабочего дня;
- составление баланса рабочего времени;
- определение состава внутрисменных потерь и непроизводственных затрат рабочего времени;
- проведение хронометражных наблюдений и их анализ;
- анализ состояния организации и обслуживания рабочего места.

Исследование проводилось с применением метода фотографии рабочего времени. Данный метод позволил выявить следующие проблемы, связанные с организацией трудового процесса в ОАО «Колос»:

- сотрудники превышают лимит времени, отведенный на отдых и личные надобности;
- организационно-технический процесс организован нерационально;
- часть сотрудников не обладают соответствующим уровнем квалификации.

Все вышеперечисленные проблемы приводят к низкой производительности труда и снижению уровня доходности предприятия. В связи с этим была разработана программа по оптимизации затрат рабочего времени в ОАО «Колос». В рамках программы были предложены следующие мероприятия:

- ужесточение штрафов за нарушение правил внутреннего трудового распорядка;
- оптимизация процесса загрузки производственных линий;
- проведение аттестации и по ее результатам сокращение 10% сотрудников, не соответствующих должному уровню квалификации.

Реализация предложенных мероприятий позволит достичь следующих результатов:

- сокращение целодневных потерь предприятия за календарный год на 43,07%;
- сокращение внутрисменных потерь рабочего времени предприятия за календарный год 77,6%;
- внутрисменные потери одного сотрудника за одну смену сократятся на 64,5%;
- коэффициент потерь рабочего времени, вследствие решения организационно-технических вопросов снизится на 81,8%;
- коэффициент потери рабочего времени из-за нарушения трудовой дисциплины снизится на 100%;

- общий коэффициент потерь рабочего времени снизится на 61,6%;
- количество потерянного рабочего времени производственного персонала предприятия за один календарный год снизится на 49,2%.

### Список использованной литературы

1. Всеобщая декларация прав человека (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН 10 декабря 1948 г.) // Российская газета. - 10 декабря 1998г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 21.07.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 12.03.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
6. Конвенция № 1. Об ограничении рабочего времени на промышленных предприятиях до восьми часов в день и сорока восьми часов в неделю от 29.10.1919 N 1// Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 - 1956. Т. I. - Женева, Международное бюро труда, 1991.
7. Конвенция Международной Организации Труда «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю» от 22.06.1935 № 47// Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 - 1956. Т. I. - Женева, Международное бюро труда, 1991.
8. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ,

от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 5

9. Постановление Правительства РФ от 10.12.2002 N 877 (ред. от 04.09.2012) «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха отдельных категорий работников, имеющих особый характер работы» // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 2

10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.11.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 4

11. Архангельский, Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы [Текст] / Г.А.Архангельский - СПб. : Питер, 2016 - 55 с.

12. Акмуллин, А.И. Изучение рабочего времени / А.И. Акмуллин, А.Р. Махиянов, Г.И. Вагазова, А.Ю. Макаров // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана.- 2015.- №1.-С.122-115

13. Александрова, С. И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике / С. И. Александрова // Символ науки. - 2015. - № 4. - С. 56-59.

14. Антохина Ю. Управление затратами на качество в университете / Ю. Антохина, С. Леонов, Т. Леонова // Стандарты и качество. - 2015. - № 5. - С. 67-71.

15. Балгужин Д. М. Особенности управления затратами торговых предприятий / Д. М. Балгужин, Г. В. Федотова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2015. - № 2 (7). - С. 34-36.

16. Базарова, Т.Ю. Нормирование труда [Текст] / Т.Ю.Базарова - М. : ЭКЗАМЕН, 2012.

17. Бевзюк, Е.А. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие [Текст] / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов - М.: Дашков и К, 2015. - 212 с.

18. Брумштейн Ю. М. Модели оптимизации подбора ресурсов при управлении совокупностью проектов с учетом зависимости качества результатов, рисков и затрат / Ю. М. Брумштейн, И. А. Дюдинов // Вестник

Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. - 2015. - № 1. - С. 78-89.

19. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 380 с.

20. Буняк, И. П. Оптимизация финансовых затрат на управление товарными запасами / И. П. Буняк, Ю. А. Соловьева // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. - 2015. - № 7-6. - С. 89-92.

21. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие [Текст] / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.

22. Варнякова, И. Ю. Корпоративный контроль и его роль в финансовом управлении затратами / И. Ю. Варнякова // Инновационное развитие экономики. - 2015. - № 4 (28). - С. 81-83.

23. Васириада, С.М. Актуальные проблемы института рабочего времени и его виды / С.М. Васириада // Теория и практика общественного развития. – 2016. - №43. – С. 49-54.

24. Глухова, И. М. Этапы управления затратами на предприятии / И. М. Глухова, О. Н. Кушнерова // Ученые заметки Тихоокеанского государственного университета. - 2015. - Т. 6, № 2. - С. 47-51.

25. Гладкова, О. А. Затраты на персонал - необходимое условие стратегического управления персоналом / О. А. Гладкова // Российское предпринимательство. - 2015. - Т. 16, № 2. - С. 335-346.

26. Головина, Т.А. Теория комплексной системы контроллинга и инструменты ее реализации в деятельности промышленных предприятий // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. - № 32. – С. 35 – 42

27. Гусева, И. Внедрение контроллинга в систему управления предприятием: актуальные вопросы // Проблемы теории и практики управления. – 2014. - № 12. – С. 77 – 83.

28. Герасимова, Л. Н. Пути совершенствования системы учетного обеспечения управления доходами и расходами страховых компаний / Л. Н. Герасимова, А. В. Иванникова // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 18. - С. 59-66.

29. Гейц, И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени [Текст] / И.В. Гейц. - М. : ДиС, 2015. - 352 с.

30. Говдя, В. В. Инновационные методы управления затратами в учетно-аналитическом кластере аграрных формирований / В. В. Говдя, Ж. В. Дегальцева // Известия Нижневолжского агроуниверситетского комплекса. - 2015. - № 1 (37). С. 234-239.

31. Даниленко, Н. И. Матричный подход к распределению косвенных затрат и формированию полной себестоимости продукции / Н. И. Даниленко, Е. С. Замбржицкая, Я. Д. Балбарин // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 16. - С. 48-60.

32. Дубинский, Н. А. Планирование и управление затратами на уплату таможенных платежей / Н. А. Дубинский // Справочник экономиста. - 2015. - № 2. - С. 73-86.

33. Захаров, С.И. Повышение эффективности использования рабочего времени / С.И. Захаров, Э.А. Барыева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. - №33. – С.99-105

34. Жулькова, Ю. Н. Управленческий учет затрат как механизм реализации стратегии предприятия / Ю. Н. Жулькова, Д. А. Куделина // Приволжский научный журнал. - 2015. - № 1 (33). - С. 160-166.

35. Илюхина, Н. А. Методика управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / Н. А. Илюхина // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - Т. 7, № 2. - С. 32-45.

36. Исаева, Н. И. Механизм управления затратами на промышленных предприятиях / Н. И. Исаева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. - № 5 (49). - С. 112-116.

37. Каверина, О. Д. Организация управленческого учета: проблемы и суждения / О. Д. Каверина // Аудиторские ведомости. - 2015. - № 8. - С. 48-61.
38. Каштальян, А.А. Теоретические аспекты нормирования труда / А.А. Каштальян // Вестник Витебского государственного университета. – 2017. - №60. – С.90-100
39. Кизим, А.А., Новокшонова О.А. Контроллинг как инструмент оптимизации системы управления предприятием // Экономика: теория и практика. – 2015. - № 1. – С. 69 – 74.
40. Ключникова, А.И., Структура затрат рабочего времени участковых ветеринарных врачей / А.И. Ключникова, А.И. Акмуллин // Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. - 2013. - №3. – 178-182.
41. Коровкин, А.Г. Анализ динамики российского рынка труда с учетом затрат рабочего времени / А.Г. Коровкин, А.В. Полежаев // Проблемы прогнозирования. – 2013. - №9. – С.20-31.
42. Коровкин, А.Г. Проблемы построения функций спроса на труд в отраслях экономики России с учетом реальных затрат рабочего времени / А.Г. Коровкин, Ю.А. Подорванова, А.В. Полежаев // Проблемы прогнозирования. – 2015. - №13. – С.56-67.
43. Коркина Т. А., Методический подход к оценке использования рабочего времени руководителей администрации муниципального образования / Т.А. Коркина, С.И. Захаров, Э.А. Барыева // Вестник ЧелГУ. - 2013. -№3 (294). – С.87-91.
44. Кулькова, И.А. Особенности нормирования труда в рекрутинге / И.А. Кулькова // Известия государственного Уральского горного университета. – 2016. - №17. – С.88-103.
45. Лаптев, С. В. Проблемы применения инструментов программно-целевого управления бюджетом в регионе и направления их решения / С. В. Лаптев, О. В. Пивоварова // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. - 2015. - № 1. - С. 25-31.

46. Лукьянчикова, Т.Л. Теория и практика применения нормирования трудового процесса использованием фотографии рабочего времени /Т.Л. Лукьянчикова// Вестник аграрной науки. -2017. - №48. – С.55-67

47. Мазаева, П. С. Организация системы управления затратами / П. С. Мазаева, Е. А. Боргардт // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2015. - № 1 (20). - С. 57-60. -

48. Мазаева, П. С. Сущность управления затратами на промышленном предприятии / П. С. Мазаева // Инновационная наука. - 2015. - № 8-1 (8). - С. 34-37.

49. Мартынова, Е. Н. Нормативное регулирование учетного обеспечения управления затратами // Е. Н. Мартынова // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. - 2015. - № 1. - С. 114-118.

50. Махиянов, А.Р. Нормирования труда ветеринарных работников в молочных комплексах [Текст] / А.Р. Махиянов, А.И. Акмуллин, А.И. Ключникова -  
\\Ученые записки КГАВМ им. Н.Э. Баумана. - 2014. – С.135-140.

51. Мельников, В. А. Технология формирования себестоимости производимой продукции и анализ стратегических вариантов развития производства / В. А. Мельников // Международный научно-исследовательский журнал. - 2015. - № 2-3 (33). - С. 48-57.

52. Миллер, А. Е. Теоретическое обоснование соотношения традиционного и предпринимательского управления затратами / А. Е. Миллер // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. - 2015. - № 3. - С. 148-156.

53. Михайлова, Н.И. Автоматизация хронометражных исследований трудового процесса / Н.И. Михайлова, А.Ф. Марцынкевич, А.П. Ремпель // Вестник Витебского государственного университета. – 2016. - №41. – С.45-53.

54. Морозов, П.Е. Совершенствование трудового законодательства как основа эффективного функционирования договорного регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений / П.Е. Морозов // Актуальные проблемы российского права. – 2017. – №124. – С. 230-238.
55. Моргенстерн, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем / Дж. Моргенстерн // Теория и практика общественного развития. – 2014. - №23. – С.79-85.
56. Николашин, В.Н., Организация труда персонала [Текст] / В.Н.Николашин - М. : МИЭМП, 2010. - 315с.
57. Николаев, Н.В. Эффективность использования рабочего времени / Н.В. Николаев // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. – 2015. - №11 – С.45-51.
58. Носов, А. Л. Логистика запасов: оптимизация затрат / А. Л. Носов // Концепт. - 2015. - № 7. - С. 46-50.
59. Овчинникова, О. П. Управление затратами предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / О. П. Овчинникова // Справочник экономиста. - 2015. - № 6. - С. 45-61.
60. Окружко, О. А. Прогрессивные методы управления затратами [Электронный ресурс] / О. А. Окружко // ФЭН-НАУКА. - 2015. - № 7 (46). - С.15-19.
61. Павленко, Т.Н. Структурно-функциональная характеристика использования рабочего времени / Т.Н. Павленко, А.В. Володин // Вестник РУДН. -2018. - №8. – С.44-55.
62. Павленко, Т.Н. Структурно-функциональная характеристика использования рабочего времени / Т.Н. Павленко, А.В. Володин Вестник Российского университета дружбы народов - 2018. - №8. – С.74-86
63. Панченко А.Ю. Разработка нормативов-регламентов рабочего времени управленческого персонала / А.Ю. Панченко // Дискуссия. – 2014. - №15. – С.38-41.

64. Петров, А.Я. Рабочее время : фундаментальные аспекты трудового права / А.Я. Петров / Открытая наука. – 2017. - №17. – С. 11 – 23.
65. Плахтей, З.Р. Управление рабочим временем / З.Р. Плахтей // Челябинский гуманитарий. - 2015. - №3 (32). – С.64-71.
66. Пучкова, Л.С. Оптимизация рабочего времени в контексте бережливости / Л.С. Пучкова // Концепт. - 2017. - №1. – С.50-55.
67. Редикульцева, Е.Н. Современные тенденции в правовом регулировании нормирования труда / Е.Н. Редикульцева // Вестник Вятского государственного университета. – 2014. - №24. – С.55-61.
68. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда / А.И. Рофе // Современный менеджмент – 2013. - №11. – С.59-67.
69. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом. 2-е изд. [Текст] / Б.Ю.Сербиновский - М. : ИТК Дашков, 2013. - 209 с.
70. Самоукина, Н. В. Корпоративная культура и обучение персонала: минимум затрат - максимум эффективности / Н. В. Самоукина // Управление корпоративной культурой. – 2015. - № 3. – С. 264-269.
71. Сахапова Л.Р. Структура затрат рабочего времени / Л.Р. Сахапова // Ученые записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. – 2013. - №18. – С.99-109.
72. Самойлюк Т.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала / Т.А. Самойлюк // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2014. - №71. – С.176-201.
73. Федосеева, В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / В.Н. Федосеева, С.Н.Капустин - М. : ЭКЗАМЕН, 2016. - 528 с.
74. Черепухина С. В. Управление затратами организации / С. В. Черепухина, Т. А. Кольцова // Агропродовольственная политика России. - 2015. - № 1 (13). - С. 29-32.
75. Черняк, Т.В., Организация труда персонала: УМК [Текст] / Т.В.Черняк - Новосибирск, СибАГС, 2016. - 108с.

76. Чепурина, М.Н., Организация труда персонала: учебное пособие [Текст] / М.Н.Чепурина - Новосибирск, СибАГС, 2014. - 204с.
77. Чучкалова, Е.И. Методы изучения затрат рабочего времени служащих: сравнительный аспект / Е.И. Чучкалова, А.И. Даниилина // Территория науки. – 2015. - №51. – С.61-70
78. Шапиро, В.Д., Управление человеческими ресурсами / В.Д. Шапиро // Открытая наука. – 2013. - №10. – С. 58 – 67.
79. Шароватова, Е. А. Методика управленческого учета затрат в рамках применения позаказного метода на промышленном предприятии / Е. А. Шароватова, И. А. Омельченко // Аудиторские ведомости. - 2015. - № 6. - С. 62-76.
80. Шутина, О.В. Особенности применения методов нормирования труда в процессе оптимизации численности персонала / О.В. Шутина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. - № 45. – С.109-115.