**Содержание**

[**Введение** 3](#_Toc129644741)

[**Глава 1. Теоретические аспекты эффективности рабочего времени персонала организации** 5](#_Toc129644742)

[1.1 Сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала 5](#_Toc129644743)

[1.2 Система эффективности использования рабочего времени персонала организации 12](#_Toc129644744)

[**Глава 2. Анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ОАО «Ирбитский молочный завод»** 20](#_Toc129644745)

[2.1. Характеристика ОАО «Ирбитский молочный завод» 20](#_Toc129644746)

[2.2. Анализ производительности труда с использованием фонда рабочего времени персонала организации: 24](#_Toc129644748)

[**Глава 3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «Ирбитский молочный завод»** 34](#_Toc129644749)

[3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала 34](#_Toc129644750)

[**Заключение** 43](#_Toc129644751)

[**Библиографический справочник** 45](#_Toc129644752)

# Введение

Понятие рабочего времени сформулировано в Трудовом Кодексе РФ (статья 91) – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами РФ относятся к рабочему времени. Та же статья Кодекса обязывает работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Однако такая обязанность не является лишней обузой для работодателя, поскольку он заинтересован не только в учете, но и в оценке эффективности использования рабочего времени персонала в своей организации. Контроль расходования рабочего времени, как и любой другой вид контроля, является важнейшей функцией менеджмента. В отличие от финансового учета и контроля или материальных ресурсов, он имеет ряд особенностей, поскольку рабочее время не может быть увеличено свыше нормальной продолжительности, установленной ТК РФ, не может быть компенсировано за счет низких цен, поскольку оплата труда также жестко регулируется, и ее снижение затруднительно. Следовательно, имеющееся рабочее время должно максимально полно и эффективно использоваться. Персонал любой организации является самым ценным ее ресурсом, поэтому он должен быть доступен весь период рабочего времени и находится в надлежащем состоянии, иначе экономические показатели организации будут ухудшаться. Учет и оценка эффективности использования рабочего времени позволяет работодателю получать точную и объективную информацию об использовании важнейшего ресурса и о рабочей активности сотрудников. В современной научной литературе имеются методические подходы к оценке использования рабочего времени, однако, их применение на практике часто вызывает затруднения у специалистов по управлению персоналом в силу отсутствия опыта или необходимых компетенций. За рубежом также изучают использование рабочего времени и его влияние на различные аспекты хозяйствования, однако, зарубежный опыт требует адаптации.

Целью данной курсовой работы является анализ практических данных использования рабочего времени в ОАО «Ирбитский молочный завод» для последующей разработки мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени на предприятии. В соответствии с поставленной целью задачами работы являются: - рассмотреть теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации; - провести анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Ирбитский молочный завод»; - разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала.

# Глава 1. Теоретические аспекты эффективности рабочего времени персонала организации

# 1.1 Сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала

Рабочее время — это время, которое любой работник посвящает выполнению своей трудовой функции. Его продолжительность регламентирует трудовое законодательство. Планирование рабочего времени является неотъемлемой частью управления им, то есть тайм-менеджмента. [[16](#_Трудовое_право_:); 134 стр]. Это модное сегодня слово означает не просто управление временем, а его эффективное планирование для достижения целей предприятия. Ведь время — это один из ресурсов, использовать который нужно рационально. Время — это самый ценный ресурс, имеющийся в распоряжении руководителя компании. А ключевая задача его помощника — создавать условия для наиболее эффективного использования руководителем компании имеющегося в его распоряжении рабочего времени. Для любой компании планирование рабочего времени имеет и еще одно важное значение. От того, какой фонд рабочего времени требуется для выполнения производственных задач, зависит численность сотрудников предприятия, а значит, и связанные с персоналом финансовые затраты. Именно в зависимости от умения распоряжаться рабочим временем находятся и полнота, и своевременность, и — в конечном счете — качество решения задач, относящихся к компетенции руководителя компании. Кстати, вопреки расхожим суждениям, планирование и организация рабочего времени руководителя компании не являются задачей его секретаря. С тем чтобы убедиться в этом, достаточно ознакомиться с квалификационной характеристикой соответствующей должности. На практике же секретарь руководителя обычно оказывается перегружен «офисной рутиной» — ведением бесконечных телефонных переговоров, техническим исполнением огромного количества документов и т. п., вследствие чего у него зачастую нет ни времени, ни сил даже для планирования и организации собственной работы. Помощник руководителя компании, напротив, располагает для этого и временем, и информацией, полученной им «из первых рук», и, что еще более важно, надлежащей квалификацией.

В порядке напоминания: стандартная продолжительность рабочего времени в течение одного дня составляет 8 ч, в течение недели — 40 ч, в течение месяца (в зависимости от количества рабочих дней) — от 136 ч (в январе) до 184 ч (например, в октябре), а в течение года — около 2000 ч. Здесь следует пояснить, что приведенные показатели не являются, так сказать, абсолютными, речь идет лишь об общей нормативной продолжительности рабочего времени, однако, к сожалению, далеко не все это время используется руководителем компании в интересах дела. Заметим, что вины руководителя в этом, как правило, нет. Планирование и управление рабочим временем позволяет решить следующие задачи: - повышение уровня эффективности деятельности: - контроль действий и затрат времени на них; - оптимизация рабочего графика; - совершенствование техник использования времени; - отсев неэффективных с точки зрения временных затрат видов деятельности; - рациональное планирование выполнения важнейших дел; - четкое разделение рабочего и личного времени. Планирование времени на предприятии, как и любое планирование, может подразделяться на виды по различным критериям: - по охвату (общее и частное); - по содержанию (стратегическое, оперативное и текущее); - по объектам (кадровое, производственное, финансовое); - по периодам (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное); - по возможности изменений (жесткое и гибкое). [[1](#_Алиев,_И._М.); 187 стр.]

Рациональному и высокоэффективному расходованию рабочего времени мешают его «поглотители». Это и перерывы в работе, обусловленные физиологией человеческого организма, и многочисленные помехи, то и дело возникающие в течение рабочего дня. 10 главных «поглотителей» рабочего времени:

1. Плохое планирование и плохая организация рабочего времени либо полное отсутствие системы планирования и организации (системы таймменеджмента).

2. Неспособность к обоснованному выбору целей в работе, ясному формулированию задач и расстановке приоритетов.

3. Личная недисциплинированность, непрофессионализм.

4. Слабая организация рабочего места.

5. Непродуманная система информационной поддержки повседневной деятельности.

6. Незапланированное общение — преимущественно по телефону, электронной почте либо с внезапными посетителями.

7. Превышение заранее спланированных временных затрат на выполнение отдельных мероприятий (задач), например, на проведение совещаний, работу с документами, переезды и т. п.

8. Недостатки в организации делегирования полномочий другим сотрудникам, неоправданное стремление «все сделать самому».

9. Потери времени, обусловленные недисциплинированностью и безответственностью деловых партнеров и коллег: несвоевременное, неполное или (и) некачественное выполнение поручений, документов и т. п.

10. Непредвиденные потери времени, являющиеся следствием стечения обстоятельств (например, уличная «пробка» по дороге в офис) или сбоев в работе технических средств организации работы (скажем, «зависание» компьютера с последующей перезагрузкой и др.). Наконец, еще одна серьезная причина ненадлежащего расходования рабочего времени — непроизвольное отвлечение от работы, хотя бы и непродолжительное. Во многих случаях, как свидетельствуют многочисленные исследования в области труда, это не что иное, как проявление недостаточной мотивации сотрудника — будь то руководитель компании, его помощник или же кто-либо другой.

На самом деле существует немало причин, делающих использование рабочего времени менее рациональным и низкоэффективным. Однако в то же время в нашем распоряжении имеется достаточно средств и способов для того, чтобы изменить эту ситуацию к лучшему. В совокупности эти средства и способы образуют технологию управления рабочим временем. Поскольку применение этой (как, впрочем, и любой другой) технологии осуществляется людьми и в интересах людей, то правомерно говорить о системе управления рабочим временем. При этом роль «управляющего» рабочим временем руководителя компании отведена его помощнику. Для лучшего понимания сути этой роли, возможно, следует прежде всего познакомиться с важнейшими принципами планирования и организации рабочего времени. 10 принципов планирования и организации рабочего времени:

1. Своевременный и полный учет задач, вытекающих из содержания профессиональной деятельности (например, по управлению компанией).

2. Регулярное распределение рабочего времени в соответствии с приоритетностью и сложностью задач, выделение части рабочего времени в резерв.

3. Документирование результатов планирования и организации рабочего времени (составление текущих и перспективных планов работы).

4. Делегирование полномочий, связанных с выполнением менее срочных и менее важных задач, своим коллегам.

5. Учет работоспособности в течение периода, отведенного для работы (в течение дня, недели, месяца, года).

6. Концентрация усилий на первоочередном решении задач, от которых, в свою очередь, зависит решение задач второго уровня значимости (срочности, важности).

7. Умелое использование информации в процессе планирования и организации рабочего времени.

8. Способность к самоограничению (умение говорить «нет», когда значимость той или иной задачи и, следовательно, необходимость ее выполнения не являются очевидными).

9. Самоконтроль расходования времени в ходе выполнения задач профессиональной деятельности.

10. Стремление к постоянному совершенствованию системы планирования и организации рабочего времени. [[10](#_https://storage.piter.com/upload/co);17 стр.]

К слову можно сказать, эти принципы одинаково применимы как для планирования и организации рабочего времени руководителя компании, так и для персонального тайм-менеджмента его помощника. Итак, мы получили общее представление о том:

• сколько имеется в нашем распоряжении рабочего времени;

• что такое «поглотители» рабочего времени;

• каковы принципы планирования и организации рабочего времени.

Теперь посмотрим, на что обычно расходуется рабочее время руководителя компании. Суть его профессиональной деятельности составляет менеджмент, т. е. управление компанией, которое предполагает:

• определение целей и задач деятельности компании;

• выбор способов и средств (технологий) достижения целей (решения задач);

• обоснование и выработку управленческих решений, а также конкретных управленческих действий, направленных на реализацию соответствующих решений;

• реализацию решений посредством управления ресурсами компании (финансово-материальными, информационными и человеческими);

• контроль реализации управленческих решений, при необходимости — оперативное внесение уточнений в порядок их исполнения;

• сопоставление фактических результатов деятельности с запланированными, их анализ.

Более подробное и целостное представление о содержании профессиональной деятельности руководителя компании можно получить, ознакомившись с перечнем его основных обязанностей: в рамках квалификационной характеристики соответствующей должности. Основываясь на ее содержании, можно выделить наиболее значимые направления профессиональной деятельности руководителя компании:

1. Руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью компании в пределах предоставленных ему законодательством прав, их организация на основе: широкого использования новейших техники и технологии; прогрессивных форм управления и организации труда; научно-обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат; изучения конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества продукции (услуг); увеличения экономической эффективности производства продукции; рационального использования производственных резервов и экономного расходования всех видов ресурсов.

2. Организация работы и взаимодействия структурных подразделений, цехов и производственных единиц компании.

3. Направление деятельности компании (реализация мероприятий) на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях завоевания рынка и удовлетворения потребностей в соответствующих видах продукции.

4. Обеспечение выполнения компанией обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов.

5. Принятие мер по обеспечению компании квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды.

6. Обеспечение правильного сочетания методов руководства, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива.

7. Обеспечение (совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями и на основе принципов социального партнерства) разработки, заключения и выполнения коллективного договора, соблюдения трудовой и производственной дисциплины, развития трудовой мотивации, инициативы и активности персонала компании.

8. Делегирование отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: заместителям директора, руководителям производственных единиц и филиалов компании, а также функциональных и производственных подразделений.

9. Обеспечение соблюдения законности в деятельности компании и осуществлении ее хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности.

10. Защита имущественных интересов компании в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Рассмотрев сущность и значение планирования рабочего времени, выявлены проблемы, связанные с его рациональным использованием.

# 1.2 Система эффективности использования рабочего времени персонала организации

Рабочим временем считается тот период, в который происходит осуществление производственных функций. Таким периодом могут быть признаны: календарный год, месяц, неделя или одна рабочая смена. Рассмотрим структуру классификации затрат рабочего времени, как одну из систем эффективности рабочего времени персонала организации, а так же разберем методические основы планирования рабочего времени, которые тоже входят в систему эффективности использования рабочего времени персонала организации.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя помогает предприятию:

- изучить по назначению ли используется период труда работником или нет;

- установить предпосылки и основные причины временных затрат;

- определить, насколько необходимы существующие производственные процессы;

- понять оптимальность временных затрат; определить элементы классификации затрат рабочего времени.

Рабочее время сотрудника подразделяется на:

- период времени, в который осуществляется трудовая деятельность по производственному заданию (сюда же входят временные затраты на подготовку к выполнению задачи);

- период времени, в который происходит деятельность, непредусмотренная производственным заданием

- в этот отрезок времени сотрудник выполняет функции, которые обычно ему не свойственны и не входят в непосредственное выполнение задания (это может быть вызвано производственной необходимостью или конкретным распоряжением руководителя предприятия).

Классификация затрат рабочего времени производственных рабочих на выполнение задания имеет следующие элементы:

1. Подготовительно-заключительный период – временной промежуток, который тратится сотрудником на подготовительные мероприятия. Перед тем, как приступить к выполнению задачи, работнику необходимо подготовить себя, а также средства производства к непосредственному выполнению трудовых функций и задач производственного процесса. Сюда же входит окончание работ по конкретному заданию. В разрезе конкретных действий этот элемент может включать получение задания, ознакомление с требованиями к результату, настройку оборудования, подготовку и сдачу отчетности по итогам выполненного задания.

2. Оперативный период – временной промежуток в классификации рабочего времени, когда работник выполняет повседневные повторяющиеся практические задания (виды работ). Сюда же относятся вспомогательные действия работника, которые необходимо произвести для обеспечения необходимых изменений. К оперативному времени относят: основной период и вспомогательный. Основной период – временной промежуток трудового процесса, в который происходит изменение свойств и характеристик предмета производства, требуемое по заданию предприятия. Вспомогательный период – временной промежуток, который тратится на действия, требуемые для обеспечения возможности выполнения производственного задания и основной работы.

3. Время на обслуживание рабочего места – период, который тратится на обеспечение порядка на рабочем месте, а также обеспечение чистоты и должного ухода за используемым оборудованием.

В этот элемент входят: техническое обслуживание и организационное. Период технического обслуживания – временной отрезок, которые тратится на обслуживание оргтехники, обновление данных в базе т.д. Период организационного обслуживания – временной промежуток, в который происходит поддержание порядка на рабочем месте. В этот элемент входят: обработка документации, передача документации, обеспечение чистоты рабочего места после трудового дня или выполнения задания. Существуют также временные промежутки, которые не соответствуют нормам классификации затрат рабочего времени. К ним относятся периоды, когда нарушается трудовая дисциплина и затраты, возникающие в результате технических сбоев, и прочих недостатков производственного процесса.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя включает также время, отведенное на перерывы.

Классификация потерь рабочего времени содержит:

1. Перерывы, предусмотренные регламентом – временные промежутки, которые установлены правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами в зависимости от вида деятельности. Основные виды перерывов в работе установлены в нормах ТК РФ.

2. Перерывы, не предусмотренные регламентом и правилами – временные промежутки, которые могут быть вызваны неполадками производственного процесса, приводящими к остановке трудовой деятельности. Такие перерывы имеют следующие причины: нарушение процесса производства и/или нарушения дисциплины труда. Временные отрезки нарушений процесса производства, как правило, вызваны различными поломками, отсутствием электроэнергии и иными причинами.

К нарушениям дисциплины труда относят опоздания на рабочее место, разговоры на личные темы, «перекуры», отлучки с рабочего места без уважительной причины и т.д. [[3](#_УП_Белкин._Регламентация); 41 стр.]

На основании изученных классификаций и видов затрат рабочего времени, следует рассмотреть основные элементы методологии планирования рабочего времени.

На основе представленной ранее информации оказывается возможным:

* обусловить приоритет одних задач, реализуемых руководителем компании в рамках своей профессиональной деятельности, над другими;
* установить принадлежность каждой из задач к числу повседневных (текущих) и перспективных (т. е. решаемых периодически в течение недели, месяца, квартала или календарного года);
* наконец, определить оптимальные формы мероприятий либо конкретные управленческие действия, выполнение которых в конечном счете приведет к надлежащему выполнению соответствующих задач.

Содержание работы по планированию и организации рабочего времени во многом совпадает с общим содержанием управленческой деятельности. Особенностями тайм-менеджмента является, во-первых, его циклический характер (рис. 1.1) и, во-вторых, тесное сочетание текущего и перспективного планирования и организации.

Рисунок 1.1 – Циклическая модель тайм-менеджмента

На каждом из этапов (в рамках представленной модели) помощник решает задачи по обеспечению рационального и эффективного использования рабочего времени руководителем компании. Примерный перечень таких задач представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Задачи по обеспечению рационального и эффективного использования рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование этапа | Содержание задач этапа |
| 1 | Обработка информации | Сбор, учет, систематизация, анализ информации, необходимой для надлежащего планирования и организации профессиональной деятельности руководителя компании, а также  актуализация и оперативный обмен информацией с руководителем, коллегами и деловыми партнерами |
| 2 | Постановка целей и задач | Предварительное, а затем окончательное формулирование целей и задач, доклад соответствующих предложений руководителю |
| 3 | Планирование | Разработка (участие в разработке) документов планирования (планов, программ, графиков и т. п.) по направлениям и периодам профессиональной деятельности, их согласование по срокам и методам реализации, определение состава привлекаемых к их реализации сил и средств, а также ответственных за их реализацию |
| 4 | Подготовка управленческого решения | Представление проектов документов планирования, а также предложений, направленных на выработку оптимального управленческого решения, уточнение проектов и доведение принятых решений  (утвержденных планов работы по направлениям и периодам) до сведения лиц, ответственных за их реализацию |
| 5 | Реализация управленческого решения | Непосредственная реализация управленческих решений, участие в их реализации, делегирование полномочий, координация работы ответственных за реализацию, обработка информации о ходе реализации управленческих решений, ее передача руководителю компании |
| 6 | Контроль реализации управленческого  решения | Планирование и организация контрольных мероприятий, учет и сравнение результатов контроля с планируемыми показателями, доклады руководителю компании |
| 7 | Корректировка управленческих решений | Сбор, учет, систематизация, анализ информации, выработка и представление руководителю компании предложений по корректировке управленческих решений (отдельных действий в рамках реализации таких решений) |
| 8 | Оценка и анализ результатов | Сбор, учет, систематизация, анализ информации, отражающей результаты реализации управленческих решений, подведение итогов профессиональной деятельности (за период или по направлению) |

Кроме того, в процессе планирования и организации рабочего времени помощник решает и некоторые другие задачи, носящие общий, постоянный характер. К числу таких задач следует отнести:

1) расстановку приоритетов профессиональной деятельности руководителя компании посредством выделения в ней главных и второстепенных, а также более и менее срочных задач (мероприятий), и формулирование на этой основе предложений по планированию и организации рабочего времени на текущий и перспективный периоды;

2) учет и анализ затрат рабочего времени руководителя компании, выработку и представление рекомендаций по их сокращению;

3) гибкое управление рабочим временем руководителя компании в соответствии с изменениями в обстановке и содержании задач профессиональной деятельности, в том числе с использованием предусмотренного планами работы резерва времени;

4) регулярное уточнение задач на основе результатов обработки информации, содержащейся в документах, а также в ходе личного общения;

5) делегирование полномочий с ведома и от имени руководителя компании;

6) планирование и организацию собственного рабочего времени в соответствии с планами профессиональной деятельности руководителя компании. Как отмечалось, специфика процесса состоит в необходимости параллельно планировать и организовывать и текущую, и перспективную профессиональную деятельность руководителя компании.

Таким образом, проведя теоретический анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации, можно сделать следующие выводы:

1. Рабочее время — это время, которое любой работник посвящает выполнению своей трудовой функции. Его продолжительность регламентирует трудовое законодательство.

2. Планирование рабочего времени является неотъемлемой частью управления им, то есть тайм-менеджмента. Это модное сегодня слово означает не просто управление временем, а его эффективное планирование для достижения целей предприятия. Ведь время — это один из ресурсов, использовать который нужно рационально. Время — это самый ценный ресурс, имеющийся в распоряжении руководителя компании. А ключевая задача его помощника — создавать условия для наиболее эффективного использования руководителем компании имеющегося в его распоряжении рабочего времени.

3. Для любой компании планирование рабочего времени имеет и еще одно важное значение. От того, какой фонд рабочего времени требуется для выполнения производственных задач, зависит численность сотрудников предприятия, а значит, и связанные с персоналом финансовые затраты.

4. Именно в зависимости от умения распоряжаться рабочим временем находятся и полнота, и своевременность, и — в конечном счете — качество решения задач, относящихся к компетенции руководителя компании. Кстати, вопреки расхожим суждениям, планирование и организация рабочего времени руководителя компании не являются задачей его секретаря. С тем чтобы убедиться в этом, достаточно ознакомиться с квалификационной характеристикой соответствующей должности.

5. Классификация затрат рабочего времени исполнителя помогает предприятию:

- изучить по назначению ли используется период труда работником или нет;

- установить предпосылки и основные причины временных затрат;

- определить, насколько необходимы существующие производственные процессы;

- понять оптимальность временных затрат; определить элементы классификации затрат рабочего времени.

**Глава 2. Анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ОАО «Ирбитский молочный завод»**

# 2.1. Характеристика ОАО «Ирбитский молочный завод»

ОАО «Ирбитский молочный завод» - крупнейшее на Среднем Урале предприятие молочной промышленности, в состав которого входят головное предприятие (г.Ирбит, производство кисломолочной продукции) и 4 филиала: «Байкаловский» (производство сыров, сгущенных молочных продуктов), «Усениновский» (приемка молока), «Зайковский» (производство масла, казеина и мороженого) и «Целинный» Курганской области (производство сыров).

История предприятия началась в 1925 году с молокосборного пункта оранизации «Союзмолоко».

С марта 2014 года производство традиционного творога осуществляется на автоматизированной линии польской фирмы TEWES-BIS. Объем производства увеличился с 2200 кг до 4500 кг готового продукта за один цикл, при этом повысилось качество творога.

В марте 2015 года был запущен новый производственный корпус по выпуску цельномолочной продукции. Это практически полноценный завод с мощностью переработки 170 тонн молока в сутки. Здесь установили самое современное оборудование мировых лидеров, что вывело Ирбитский молочный завод на уровень лучших перерабатывающих предприятий России.

В 2017 завод охватывал 18% рынка молока и до 80% по ряду показателей молочной переработки – масла, сыры и т.

В декабре 2019 года завод прошел сертификационный аудит по схеме FSSC 22000. Дополнительно внедрены процедуры предотвращения мошенничества и фальсификации продукции, ее защиты от преднамеренных актов саботажа и биотерроризма.

В 2020 году осуществлён перевод групповой упаковки молока и кисломолочной продукции с оборотной тары на гофрокороб. Это позволило улучшить экономические показатели предприятия. По итогам дегустации и экспертизы продукта главным призом для участников-производителей стало присуждение премий «Лучший товар года-2020»

В 2021 году Ирбитский молочный завод был включен в план приватизации госимущества Свердловской области. На него приходится более 25% всей молочной продукции.

Завод ежегодно принимает и перерабатывает свыше 70 тыс. тонн молока от 60 поставщиков. Современное, высокомеханизированное предприятие ставит перед собой цель - сделать свою продукцию полезной и доступной каждому покупателю, увеличить сроки реализации, расширить ассортимент.

На современных фермах все процессы автоматизированы, работает квалифицированный персонал и созданы образцовые условия содержания коров.

Продукцию можно приобрести в магазинах и торговых сетях Екатеринбурга и Свердловской области:

Исполняющим обязанности генерального директора является Красулин Алексей Григорьевич. Организация находится в Свердловская область, г. Ирбит, ул. Елизарьевых, д. 3

Существует достаточно много критериев эффективности использования рабочего времени персонала. Для дальнейшего исследования отдано предпочтение следующим критериям:

– Качество. Понимание процесса управления в целом.

– Контроль. Способность анализировать и оценивать поведение людей, эффективность структур и длительных взаимосвязей.

– Результат. Формирование команд, слаженная работа, достижение поставленных целей и задач организации.

– Экономичность. Ведение финансово- хозяйственной деятельности, планирование бюджета.

Составим схему управления персоналом в ОАО «Ирбитский молочный завод» в г. Ирбите Свердловской области (рисунок2.1).

На рисунке 2.1 видно, что все структурные подразделения в ОАО

«Ирбитский молочный завод» подчиняются непосредственно директору завода.

Рисунок 2.1 – Схема управления персоналом в ОАО «Ирбитский молочный завод»

ОАО «Ирбитский молочный завод» в г. Ирбите включает в себя 7 структурных подразделений, каждое из которых выполняет важную функцию в формировании деятельности филиала и организации в целом.

К ним относятся:

- Управление (директор филиала, заместитель директора, секретарь);

- Бухгалтерия;

- Отдел кадров;

- Юридический отдел;

- Отдел по урегулированию убытков;

- Отдел продаж (специалисты отдела развития, руководители агентских групп; менеджеры по продажам);

- Служба безопасности.

В отделе Управления осуществляются все функции по организации деятельности филиала. Его основные функции – это планирование, организация, мотивация и контроль.

Бухгалтерия проводит работу по организации ведения бухгалтерского учета хозяйственных операций страховщика, ведения его финансовой и статистической отчетности, по организации взаимодействия со службой внешнего аудита, внебюджетными фондами налоговыми организациями, занимается вопросами текущего и перспективного планирования деятельности страховой компании и т.п.

Отдел по урегулированию убытков занимается рассмотрением страховых случаев и принятием решений о выплате страховых возмещений.

Отдел продаж занимается продвижением продукции завода (реклама, стимулирование сбыта, личные продажи), подготовкой коммерческих предложений, заключение агентских договоров и т.п.

Юридический отдел производит юридическое обеспечение деятельности завода, связанное с выставлением претензий, представлением интересов завода в суде и арбитраже, разработкой внутренних нормативных документов и многое др.

# 2.2. Анализ производительности труда с использованием фонда рабочего времени персонала организации:

Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию и другим социально- демографическим признакам.

Таблица 1- Структура работников предприятия по категориям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность, чел. | | |
| 2020г | 2021г | 2022г |
| Руководители | 119 | 135 | 141 |
| Главные специалисты | 143 | 145 | 147 |
| Специалисты | 397 | 415 | 450 |
| Производственный персонал | 552 | 554 | 567 |
| Итого | 1211 | 1249 | 1305 |

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

В таблице 2 представлены гендерные показатели.

Таблица 2 – Гендерная структура персонала,

ОАО «Ирбитский молочный завод»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2020 год | | 2021 год | | 2022 год | |
|  | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % |
| Мужчины | 255 | 21,1 | 239 | 19,2 | 289 | 22,1 |
| Женщины | 956 | 78,9 | 1010 | 80,8 | 1016 | 77,9 |
| Итого: | 1211 | 100 | 1249 | 100 | 1305 | 100 |

Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин в организации. Общие тенденции в гендерной структуре в ОАО «Ирбитский молочный завод» таковы: Удельный вес мужчин в организации не превышает 25% и эта тенденция сохраняется на протяжении последних 3-х лет.

Как показывают исследования, особенности пола жестко не определяют особенности и эффективность труда. В то же время имеются существенные различия, которые следует учитывать в управлении организацией их труда.

Для того, чтобы эффективно управлять организацией, необходимо знание гендерных особенностей персонала. Т.е. следует не только знать гендерную структуру персонала, но и применять разные технологии управления по отношению к мужчинам и женщинам.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

В таблице 3 представлены показатели состава персонала со стороны их образования и квалификации.

Таблица 3 – Структура работников организации по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Образование | Численность | | | | | |
| 2020 год | | 2021 год | | 2022 год | |
| Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % |
| Высшее | 371 | 30,6 | 414 | 33,2 | 432 | 33,1 |
| Среднее  профессиональное | 779 | 64,3 | 781 | 62,5 | 823 | 63,1 |
| Без образования | 61 | 5,1 | 54 | 4,3 | 50 | 3,8 |
| Итого | 1211 | 100 | 1249 | 100 | 1305 | 100 |

Наибольший удельный вес среди персонала занимают специалисты с средним профессиональным образованием

Сравнивая показатели трех лет, можно прийти к выводу, что персонал становится более образованным. Удельный вес сотрудников, не имеющих образования с каждым годом идет на снижение. Показатель средне - специального образования опустился с 64,3% до 63,1%. Удельный вес сотрудников, имеющих высшее образование вырос на 2,5%. Показатели начального профессионального и средне специального образования снизились, а показатель высшего образования возрос. Это говорит о том, что организация уделяет особое внимание обучению сотрудников и нуждается в опытных и квалифицированных специалистах.

Возрастная структура персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Возрастная структура персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возраст | 2020 год | | 2021 год | | 2022 год | |
| Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % | Чел. | Уд.вес, % |
| До 30 лет | 457 | 37,7 | 479 | 38,4 | 505 | 38,7 |
| От 30 до  50 лет | 477 | 39,4 | 516 | 41,3 | 553 | 42,4 |
| Старше  50 лет | 277 | 22,9 | 254 | 20,3 | 247 | 18,9 |
| Итого | 1211 | 100 | 1249 | 100 | 1305 | 100 |

Из проведенной таблицы видно, что в организации преобладает возраст персонала от 30 до 50 лет. В организации работают сотрудники разных категорий и с различным уровнем образования.

Рассчитываем текучесть персонала.

Коэффициент текучести кадров – идентификатор, показывающий общее количество уволившихся сотрудников по отношению к среднесписочному числу работающих.

Коэффициент приема кадров – это отношение количества работников, которые приняты на работу за данный период.

Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования определенных активов или обязательств.

Коэффициент замещения - соотношение средней пенсии и средней заработной платы, показатель эффективности пенсионной системы в стране.

Текучесть кадров – это движение персонала (рабочей силы), которое обусловлено неудовлетворенностью работников занимаемой должностью (рабочим местом) либо неудовлетворенностью компании конкретным специалистом.

Естественная текучесть полезна для организации, способствует постепенному обновлению коллектива, притоку новой энергии и идей.

Высокая текучесть кадров мешает сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективной команды. Ухудшается моральное состояние, падает мотивация всего коллектива.

Формула для расчета текучести кадров – это отношение числа уволившихся по собственному желанию и дисциплинарному взысканию к среднесписочному количеству сотрудников за определенный период. Коэффициент выражается в процентах (%).

Чтобы рассчитать текучесть кадров нужно произвести анализ движения сотрудников в организации за последние 3 года.

Показатели численности персонала, ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2020- 2022 года приведены в таблицы 5

Таблица 5 – Движение персонала, ОАО «Ирбитский молочный завод»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 год | 2021 год | 2022 год |
| Численность персонала на начало  года, чел. | 1200 | 1211 | 1249 |
| Среднесписочная численность  персонала | 1206 | 1230 | 1277 |
| Принято работников | 22 | 56 | 72 |
| Уволено работников | 11 | 18 | 16 |
| В том числе: | | | |
| По собственному желанию | 11 | 18 | 16 |
| За нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 0 |

**Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:**

Ктекуч. = (Чув.по соб.+ Чув.по дисц.) / Чср.спис\*100%,

Ктекуч - коэффициент текучести кадров за период, чел.;

Чув. по соб. - число уволенных по собственному желанию за период,

Чув. по дисц. - число уволенных за нарушение трудовой дисциплины за период, чел.

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент текучести кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2020 год:

Ктек=(11+0)/1206\*100%=0,91%

Коэффициент текучести кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2021 год:

Ктек=(18+0)/1230\*100%=1,5%

Коэффициент текучести кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2022 год:

Ктек=(16+0)/1277\*100%=1,2%

**Коэффициент приема на работу рассчитывается по следующей формуле:**

Коб.пр = Чприн./ Чср.спис.\*100%,

Коб.пр - коэффициент оборота по приему;

Чприн. - число принятых за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по прибыли в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2020

Коб.по приему=(22/1206)\*100%=1,8%

Коэффициент оборота по прибыли в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2021

Коб.по приему=(56/1230)\*100%=4,5%

Коэффициент оборота по прибыли в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2022

Коб.по приему=(72/1277)\*100%=5,6%

**Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по следующей формуле:**

Коб.выб = Чувол. / Чср.спис. \* 100%,

Коб.выб. – коэффициент оборота по увольнению;

Чувол. - число всех уволенных за период, чел.;

Чср.спис. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент оборота по выбытию в ООО ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2020 год

Коб.по выбытию=(11/1206)\*100%=0,91%

Коэффициент оборота по выбытию в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2021 год

Коб.по выбытию=(18/1230)\*100%=1,5%

Коэффициент оборота по выбытию в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2022

Коб.по выбытию=(16/1277)\*100%=1,3%

**Коэффициент замещения кадров рассчитывается по следующей формуле:**

К.замещ.=(Чприн.- Чувол.)/ Чср.спис. \*100%

К.замещ. - замещения кадров за период чел,

Ч.прин.. - число принятых за период, чел.; Ч.увол. - число всех уволенных за период, чел.;

Ч.сред.спис.. - среднесписочная численность за период, чел.

Коэффициент замещения кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2020 год:

К.замещ.= (22-11)/1206\*100%=0,91%

Коэффициент замещения кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2021 год:

К.замещ.= (56-18)/1230\*100%=3,08%

Коэффициент замещения кадров в ОАО «Ирбитский молочный завод» за 2022 год:

К.замещ.= (72-16)/1277\*100%=4,38%

Таблица 6 – Соотношение коэффициентов (в %) за 2020-2022 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты (%) | 2020 | 2021 | 2022 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,91 | 1,5 | 1,3 |
| Коэффициент оборот по приёму | 1,8 | 4,5 | 5,6 |
| Коэффициент оборот по выбытию | 0,91 | 1,5 | 1,3 |
| Коэффициент замещения кадров | 0,91 | 3,08 | 4,38 |

Исходя из данных таблицы 6, можно сделать вывод о том, что существует небольшая проблема с потоком людей внутри организации, это приводит к нехватке людей. В этом вопросе можно провести различие между положительными и отрицательными эффектами мобильности.

К отрицательным эффектам относятся:

* Экономические потери
* Снижение качества рабочей силы
* Излишние затраты на адаптацию работников
* Снижение эффективности затрат на обучение персонала
* Потери, вызванные простоями оборудования

к положительным можно отнести:

* Оптимизации численности работников
* Межотраслевое и территориальное перераспределение рабочей силы
* Обновление коллектива
* Квалификационно-профессиональное продвижение кадров
* Повышение благосостояния и развития персонала
* Избавление от «балласта»

Таблица 7 – Анализ трудовых ресурсов ОАО «Ирбитский молочный завод» по стажу работы, чел. за 2020-2022 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастные категории | 2020  год,чел | Доля в общ.числен  ности, % | 2021  год,чел | Доля в общ.числен  ности, % | 2022  год,чел | Доля в общ.числен  ности, % | Отклон ение, % |
| До 1 года | 20 | 1,6 | 22 | 1,8 | 56 | 4,5 | 10/154 |
| 1-3 года | 95 | 7,9 | 98 | 8,1 | 107 | 8,6 | 3/9 |
| 3-5 лет | 330 | 27,5 | 335 | 27,7 | 336 | 26,9 | 1,5/0,3 |
| 5 и более | 756 | 63 | 756 | 62,4 | 750 | 60,0 | 0/-1 |
| Итого | 1200 | 100 | 1211 | 100 | 1249 | 100 | 0,9/3 |

Анализ развития ОАО «Ирбитский молочный завод» показал, что стаж работы от 5 и более лет ~ 61%, это связано с тем, что в основном коллектив завода, это люди, которые работают практически с начала создания компании, так же около 27% это рабочие со стажем от 3 до 5 лет, молодое поколение получает образование, нарабатывает опыт на предприятии и скорей всего будет дальше трудиться во благо производства.

Далее проанализируем фонд рабочего времени, рассмотрим его изменения с 2020 по 2022 год. Выявим факторы, повлиявшие на изменение фонда рабочего времени.

Проведем анализ в целом по организации в период с 2020 по 2022 год, выявим изменения. Данные представлены в таблице 8.

Сначала рассчитаем ФРВ:

Фонд рабочего времени (2020) =1206×211×8=2 035 728 чел./час

Фонд рабочего времени (2021) =1230×209×8=2 056 560 чел./час

Фонд рабочего времени (2022) =1277×220×8=2 247 520 чел./час

Таблица 8 – Анализ использования трудовых ресурсов по организации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютное отклонение (+/-) | | |
| 2021/2020 | 2022/2021 | 2022/2020 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Среднесписочная численность  персонала | 1206 | 1230 | 1277 | 24 | 47 | 71 |
| Отработано одним работником за год дней | 211 | 209 | 220 | -2 | 11 | 9 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средняя продолжительность рабочего дня (п)  (час) | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Отработано часов  одним работником за год (чел.час/год) | 1768 | 1672 | 1760 | -96 | 88 | -8 |
| Общий фонд рабочего времени, чел./час (Фонд  рабочего времени) | 2 035 728 | 2 056 560 | 2 247 520 | +20 832 | +190 960 | +211 792 |

Анализ изменения фонд рабочего времени показывает, что в организации в 2022 году по сравнению с 2020 годом фонд рабочего времени увеличился на 211 792 часа, на это положительно повлияло увеличение среднесписочной численности на 71 человека, увеличение количества отработанных дней на 9 человек, при продолжительности 8 часового рабочего дня.

Рассмотрим показатели неэффективного использования рабочего времени в 2020-2022 годах, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели неэффективного использования рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прогулы (чел./час.) | 158 | 153 | 145 |
| Простои (час.) | 0 | 240 | 410 |
| Сверхурочно (чел./час.) | 315 | 112 | 360 |

Как видно из таблицы 9, в 2022 году прогулы составили 145 чел./час, т.е. сократились на 42,6%, в связи с введением в организации более строгих правил, касающихся прогулов сотрудников.

Простои в 2020 году не наблюдались совсем, но в 2021 году простои составили 240 час, т.е. примерно 30 рабочих дней, причиной этому послужило нестабильное состояние торгового рынка. В 2022 году простои увеличились практически в 2 раза и составили 410 часов, связано это с тем, что компании,

которые сотрудничают с ОАО «Ирбитский молочный завод» сократили свои поставки молока, в связи с сокращением поголовья скота, а также в связи с демобилизацией сотрудников завода.

Показатель сверхурочного отработанного времени на протяжении четырех лет нестабилен, в 2021 году было сокращение на 203 чел./час. и составило 112 чел./час, в 2022 году данный показатель увеличился на 248 чел./час. и составил 360 чел./час.

Показатель прогулов в 2022 году самый высокий на протяжении всех трех лет составляют 410 часов, прогулы же наоборот, за все четыре года самый низкий показатель всего 45 чел./час., сверхурочное время относительно всех лет так же имеет самое низкое значение 112 чел./час.

В ходе проведения анализа, было выявлено, что решающую роль в повышении эффективности труда играет производительность труда работников. Важным резервом повышения производительности труда является экономия рабочего времени. Наличие прогулов, простоев и сверхурочно отработанное время характеризует низкий уровень качества труда, в том числе несоблюдение профессиональной этики работника организации. Еще, не мало важным фактором, повлекшим за собой, пробелы в рабочих местах, послужила демобилизация мужчин. На многих заводах и предприятиях столкнулись с данной проблемой по факту объявленной военной операции, безусловно к подобным сборам заранее невозможно предупредить штат сотрудников и удержать в стабильном положении огромное предприятие.

## **Глава 3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «Ирбитский молочный завод»**

# 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала

Для эффективного использования трудовых ресурсов компании ОАО

«Ирбитский молочный завод» стоит уделить внимание выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности труда.

В ходе проведения анализа, было выявлено, что решающую роль в повышении эффективности труда играет планирование трудовой деятельности специалистов.

Важным резервом повышения эффективности труда является экономия рабочего времени. Наличие прогулов, простоев и сверхурочно отработанное время, характеризует низкий уровень качества труда, в том числе несоблюдение профессиональной этики сотрудников компании.

В качестве основных предложений, основанных на анализе полученной информации, стали мероприятия по совершенствованию тайм-менеджмента в отделе продаж, отделе по урегулированию убытков. Именно в этих подразделениях самый низкий уровень производительности, что связанно со сложностью и большими объемами работы.

На данный момент в компании создана система мотивации сотрудников, но в большей степени это влияет на создание ощущения единства и провоцирует привыкание сотрудников к коллективу, что зачастую укрепляет лояльность сотрудников, их приверженность и создает почти 0% показатель коэффициента текучести.

Основные компоненты применяемой в данное время программы социальной поддержки и дополнительного поощрения сотрудников ОАО «Ирбитский молочный завод» отражены на рисунке 3.1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Программа социальной поддержки и дополнительного поощрения сотрудников | | | |
|  |  | | |
|  | Охрана здоровья и медицинское обслуживание |  |
|  |
|  | | |
|  | Обучение и развитие |  |
|  |
|  | | |
|  | Социальная  поддержка |  |
|  |
|  | | |
|  | Организация досуга |  |
|  | |

Рисунок 3.1 – Программа социальной поддержки и дополнительного поощрения сотрудников.

1. Охрана здоровья и медицинское обслуживание.

Сотрудник имеет право на участие в программе Добровольного медицинского страхования (далее – ДМС). Сотрудник, желающий участвовать в программе ДМС, оформляет личное заявление. Оформление полисов ДМС происходит централизованно один раз в год.

В случае отсутствия сотрудника по болезни на рабочем месте, оплата дней нетрудоспособности производится только при наличии документа установленного образца в порядке, установленном фондом социального страхования. Во всех случаях отсутствия на рабочем месте сотрудник обязан предупредить непосредственного руководителя, либо сообщить в отдел кадров до 12 часов, начиная с первого дня болезни.

2. Обучение и развитие.

Общая схема видов обучения в компании отражена на рисунке 3.2.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Обучение и развитие | | |  |
|  |  | | |
|  | Обучение на курсах повышения квалификации по производственной необходимости или по требованию законодательства | |
|  |
|  | | |
|  | Обучение на курсах повышения квалификации (кроме обучения, вызванного производственной необходимостью или требованиями законодательства) | |
|  |
|  | | |
|  | Обучение на семинарах (тренингах) | |
|  | |

Рисунок 3.2 – Виды обучения в компании.

1) Обучение на курсах повышения квалификации по необходимости или по требованию законодательства.

Решение о таком обучении сотрудников принимает руководитель подразделения. Обучение сотруднику оплачивается полностью за счет завода и ложится на затраты соответствующего подразделения.

2) Обучение на курсах повышения квалификации (кроме обучения, вызванного необходимостью или требованиями законодательства).

Инициатором участия в семинарах (курсах) по повышению квалификации может выступать как руководитель подразделения, так и сотрудник. В случае если инициатором обучения выступает руководитель подразделения, то завода оплачивает обучение полностью.

В случае если инициатором обучения является сотрудник, а руководитель подразделения ходатайствует, то завод оплачивает часть обучения (не более 70%), остальную часть оплачивает сотрудник.

3. Социальная поддержка.

1) Поздравления с Новым годом.

Ежегодно завод дарит новогодние подарки и поздравляет сотрудников и детей сотрудников не старше 14 лет.

2) Поздравления со значимыми событиями в жизни.

На значимые события в жизни сотрудников (рождение ребенка, юбилеи, выход на пенсию) завод вручает им ценные подарки.

3) Материальная помощь.

Материальная помощь может быть оказана при несчастном случае, смерти близких родственников сотрудника (родители, супруг, дети, брат, сестра) или самого сотрудника.

Материальная помощь при несчастных случаях определена в размере от 4000 до 10000 рублей.

4) Отсутствие сотрудника на рабочем месте (Социальные дни).

Для сотрудников, проработавших на заводе более одного года, допускается отсутствие на рабочем месте до 14-х дней в году. (Социальные дни).

В течение первого года работы предоставляется один социальный день (за исключением испытательного срока), после года работы четырнадцать социальных дней.

5) Компенсация ГСМ за использование личного транспорта.

Компенсация расходов на ГСМ предоставляется категориям сотрудников с разъездным характером работ по спискам, предоставляемым руководителями подразделений. Подразделения одновременно с подачей сведений по расчету заработной платы подают утвержденный список сотрудников, имеющих право на компенсацию расходов ГСМ.

Дополнительные транспортные расходы при выезде в другие города (филиалы) возмещаются 1 раз в месяц на основании билетов и отчета о командировке.

4. Организация досуга.

В течение года на заводе проводится три общих корпоративных мероприятия: празднование Нового года, празднование Дня рождения завода и общее собрание.

Применяемая в компании методика Социальной поддержки, действует на практике, но не решает выявленные в компании проблемы эффективности использования рабочего времени.

В связи с этим рассмотрим дополнительные методики решения выявленных проблем.

В решении проблем простоев в работе и повышения эффективности труда рекомендую принять следующие меры: планирование рабочего времени сотрудников, с применением различных принципов и распределение должностных обязанностей.

Для начала рассмотрим метод планирования рабочего времени сотрудников. Существует множество различных методологий по эффективному управлению временем и его рациональному использованию.

Одна из таких методологий планирования времени – расстановка приоритетов по принципу Д. Эйзенхауэра. Данный принцип заключается в комбинировании двух критериев задач – «важно» и «срочно», таким образом получится четыре класса приоритетов, которые вместе составляют «Матрицу дел Эйзенхауэра» (рис. 3.3.).

Использование данной методики актуально при большой нагрузке сотрудников. Анализ поставленных перед специалистами задач по степени важности рекомендуется проводить в начале рабочего дня. Это займет не более 10 минут, но поможет сэкономить до 2-х часов в день.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | СРОЧНО | НЕ СРОЧНО |
| ВАЖНО | ВАЖНЫЕ И СРОЧНЫЕ ДЕЛА | ВАЖНЫЕ, НО НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА |
| НЕ ВАЖНО | СРОЧНЫЕ, НО НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА | НЕСРОЧНЫЕ И НЕВАЖНЫЕ ДЕЛА |

Рисунок 3.3 «Матрица дел Эйзенхауэра»

К группе «Важные и срочные дела», относятся задачи, которые требуют немедленного выполнения. Эти задачи, как правило, играют ключевую роль в оценке действий специалиста.

«Важные, но несрочные дела», требуют не меньшего внимания, чем срочные, но их можно отложить на второй план, или выполнить позднее.

«Срочные, но неважные дела» чаще всего не влияют на результат, но требуют скорейшего решения. К выполнению таких задач, эффективнее сразу подключать других сотрудников.

И последний класс «Несрочные и неважные дела». К ним относятся все

«Поглотители времени». Эти дела могут быть проигнорированы.

Метод планирования времени с расстановкой приоритетов по принципу Эйзенхауэра будет очень эффективен в отделе продаж, так как в этом отделе работа имеет очень разносторонний характер – заключение договоров страхования, продвижение дополнительных услуг, расширение клиентской базы, поиск компаний для сотрудничества. Этот метод поможет специалистам грамотно распоряжаться временными ресурсами.

Следующий метод, который я бы хотела рассмотреть – это составление плана дня с помощью метода «Альпы». Данный метод заключается в составлении письменного плана на день. Это так же, как и с методикой планирования по принципу Эйзенхауэра займет не более 10 минут. Этот метод заключается в кратком составлении заданий на рабочий день, при этом необходимо примерно оценить, сколько по времени займет выполнение каждого из заданий. Важно, при расстановке задач, учитывать приоритетность каждой из них, возможно какие-то из задач можно передать другим сотрудникам. Ну и конечно же, в процессе, необходимо вести обязательный учет выполненных задач.

Данный метод хорош тем, что помогает сконцентрироваться на конкретных задачах, которые внесены в список. Так же для сотрудников это будет неким стимулом самоконтроля. Эта методика очень хорошо подойдет для повышения эффективности использования рабочего времени в отделе урегулирования убытков. Для этого отдела характерна работа с очень большим количеством документов, а специфический режим работы отдела по урегулированию убытков (прием документов осуществляется в строго указанные дни и часы), как раз способствует подобному разграничению по времени трудовых функций сотрудников отдела.

Следующий метод – распределение должностных обязанностей.

Рациональное распределение труда позволяет повысить его эффективность и производительность. В свою очередь, разделение труда невозможно без его регламентации. Эффективного и производительного труда невозможно достичь без его правильного разделения между сотрудниками и подразделениями организации. Именно такое разделение позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников.

К одним из основных регламентирующих документов относятся должностные инструкции и положения о подразделениях. Всем известно, что от того, насколько правильно и грамотно они составлены, во многом зависит слаженность и продуктивность работы всей организации.

Должностные обязанности - определенная трудовая функция соответствующего должностного лица, которую он обязан исполнять в течение рабочего времени в соответствии с заключенным трудовым договором или избранием (назначением) на должность. Должностные обязанности устанавливаются нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами организации (трудовым договором, должностной инструкцией и др.).

Для того чтобы повысить эффективность использования рабочего времени, необходимо пересмотреть все должностные инструкции сотрудников и правильно распределить обязанности внутри каждого отдела между специалистами. Рациональнее всего, чтобы каждый из специалистов отдела отвечал, за свой конкретный участок. Таким образом перед каждым сотрудником будет стоять конкретная задача, на выполнение которой сотрудник направит максимум усилий и рабочего времени. Распределение конкретных задач поможет также специалистам, почувствовать себя более значимыми для компании в целом, поможет повысить уверенность и самооценку, так как перед специалистом будет стоять ответственность за определенный участок работы.

Этот метод целесообразно применить в рамках каждого отдела и подразделения и грамотно распределить ответственность и обязанности, учитывая личные качества и возможности сотрудников.

Грамотное распределение обязанностей, в свою очередь поможет в применении выше указанных методик планирования рабочего времени сотрудников, так как у специалистов снизится необходимость распределения

«несрочных» и «неважных» дел.

Применив все эти методики оптимизируются процессы в каждом отделе, уменьшиться количество простоев, прогулов, затрат рабочего времени на посторонние процессы, не предусмотренные трудовой функцией работника.

# 

# Заключение

В ходе данной курсовой работы следует отметить, что персонал предприятия является главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Время — это один из ресурсов, использовать который нужно рационально. Планирование рабочего времени является неотъемлемой частью управления компанией. Именно в зависимости от умения распоряжаться рабочим временем находятся и полнота, и своевременность, и — в конечном счете — качество решения задач.

В качестве объекта исследования работы рассмотрена компания ОАО

«Ирбитский молочный завод».

В ходе работы над поставленной целью курсовой работы по повышению эффективности использования рабочего времени персонала организации ОАО «Ирбитский молочный завод» были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации;

- произведен анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Ирбитский молочный завод»;

- разработаны мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала.

Планирование рабочего времени сотрудников завода значительно повышает эффективность его использования и наилучшим образом сказывается на конечных результатах деятельности.

Разделение обязанностей позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников. Планирование рабочего времени специалистов дает возможность, контролировать самый главный – временной ресурс завода, что способствует повышению эффективности работы в отделах. Сотрудники нацелено будут выполнять в первую очередь, срочные и важные задачи, не переключаясь на

«поглотителей времени». Вместе с методом распределения трудовых функций между сотрудниками отделов, стало реальным снизить количество простоев, прогулов, затрат рабочего времени на посторонние процессы, не предусмотренные трудовой функцией работника.

Важно выделить социальную эффективность предложения о внедрении кадрового резерва и распределении обязанностей, так как сотрудники завода могут удовлетворить не только материальные потребности, но и потребности высшего уровня: в самостоятельности, а также дополнительной ответственности.

Результаты проделанной работы уже сейчас позволяют применять на практике, разработанные методики рационального использования рабочего времени сотрудниками завода.

# Библиографический справочник

# Алиев, И. М.  Экономика труда : учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11318-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518211>

1. Былков, В. Г.  Нормирование труда : учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 537 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15058-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520134>

# [УП Белкин. Регламентация и нормирование труда.docx](C:\\Users\\Tatiana\\Downloads\\УП Белкин. Регламентация и нормирование труда.docx)

1. Дорофеева, Л. И.  Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07617-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512742>
2. Иванов, И. Н.  Организация труда на промышленных предприятиях : учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-12300-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518248>
3. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490178>
4. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496698>
5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12773-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496388>
6. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488711>

# <https://storage.piter.com/upload/contents/978591180844/978591180844_p.pdf>

1. Психология в 2 ч. Часть 1. Общая и социальная психология : учебник для вузов / Б. А. Сосновский [и др.] ; под редакцией Б. А. Сосновского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 480 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7512-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490808>
2. Психология труда : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Манухина [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Манухиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7215-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489101>
3. Родионова, О. М.  Охрана труда : учебник для среднего профессионального образования / О. М. Родионова, Д. А. Семенов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 113 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09562-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512993>
4. Роик, В. Д. Заработная плата, оплата труда и пенсионное страхование в России : учебник для вузов / В. Д. Роик. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 692 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14195-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496915>
5. Слинкова, О. К.  Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16189-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530582>

# Трудовое право : учебник для среднего профессионального образования / Р. А. Курбанов [и др.] ; под общей редакцией Р. А. Курбанова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10642-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511576>

1. Шадрина, Г. В.  Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14766-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513729>
2. Экономика и социология труда. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9432-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491777>
3. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515188>