

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности использования рабочего времени
персонала организации (на примере ОАО "КуйбышевАзот»)»

Студент(ка)

А.В. Малышева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Малышева Анна Вячеславовна

1. Тема «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере ОАО «КуйбышевАзот)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 28 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов,

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты эффективной организации рабочего времени персонала предприятия

1.1 Рабочее время как экономическая и правовая категория

1.2 Основные направления организации рабочего времени персонала на промышленном предприятии

2. Анализ эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «КуйбышевАзот»

2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот»

2.3 Проблема потерь рабочего времени персоналом предприятия

3 Направления повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

3.1 Улучшение использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

3.2 Использование технологий тайм- менеджмента для повышения эффективности организации рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Малышева

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Малышева Анна Вячеславовна
по теме «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала
организации на примере ОАО "КуйбышевАзот»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

И.В. Краснопецева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

А.В. Малышева

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Малышева А.В.

Тема бакалаврской работы: Тема «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации на примере ОАО "КуйбышевАзот»»). Руководитель выпускной квалификационной работы: Краснопевцева И.В

Цель исследования – разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Объект исследования- ОАО «КуйбышевАзот», является одним из ведущих предприятий российской химической промышленности

Предмет исследования – использование рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Методы исследования – апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются-2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – Эффективность использования рабочего времени работниками промышленного предприятия во многом зависит от умения, как руководителя, так и подчиненных, использовать современные приемы и методы повышения личной эффективности в своей повседневной деятельности. Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 82страница машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц - 21, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты эффективной организации рабочего времени персонала предприятия.....	10
1.1 Рабочее время как экономическая и правовая категория.....	10
1.2 Основные направления организации рабочего времени персонала на промышленном предприятии.....	16
2 Анализ эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «КуйбышевАзот».....	22
2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот».....	34
2.3 Проблема потерь рабочего времени персоналом предприятия.....	43
3 Направления повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».....	51
3.1 Улучшение использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».....	51
3.2 Использование технологий тайм- менеджмента для повышения эффективности организации рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».....	58
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	61
Заключение.....	65
Библиографический список.....	72
Приложения.....	76

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена проблемой повышения эффективности использования рабочего времени персонала на промышленных предприятиях и выявлением способов улучшения использования рабочего времени.

Решающее значение для успешного развития компании имеет рациональное использование каждым сотрудником своего рабочего времени. В первую очередь это касается руководителей любого уровня управления. Невозможно выстроить эффективную систему управления временем фирмы, не обладая навыками и умениями организации своего собственного времени. При этом важно не только самому обладать навыками рациональной организации рабочего времени, но и уметь донести эту мысль до подчиненных, способствовать корпоративному внедрению новейших технологий управления. Успешна та компания, где повышение личной эффективности – стиль работы каждого сотрудника от рядовых менеджеров до высшего руководства.

Эффективность использования рабочего времени работниками промышленного предприятия во многом зависит от умения, как руководителя, так и подчиненных, использовать современные приемы и методы повышения личной эффективности в своей повседневной деятельности.

В современной научной литературе имеет место много научных подходов к исследованию проблемы эффективного использования рабочего времени на промышленных предприятиях. Так, неоднократно освещали в своих трудах названную проблему такие известные экономисты как А.И. Рофе, Б.М. Генкин, Т.А. Самойлюк, А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова, С.Г. Фалько, Е.В. Арсенов, И.В. Корнеева, Н.А. Сафронова, В.Я. Горфинкель и др.

Цель данной выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть рабочее время как экономическую и правовую категорию, выявить основные направления организации рабочего времени персонала на промышленном предприятии;
- 2) провести анализ эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»;
- 3) выявить проблемы потерь рабочего времени персоналом предприятия и рассмотреть направления улучшения использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»;
- 4) предложить направления повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Объектом исследования является персонал предприятия ОАО «КуйбышевАзот».

Предметом исследования – эффективность использования рабочего времени персоналом предприятия ОАО «КуйбышевАзот».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих авторов: А.П. Аксенова, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Ивановой, С.Г. Фалько, Е.В. Арсенова, И.В. Корнеевой, Н.А. Сафроновой, В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобкова, Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарновой, В.А. Колоколова, И.В. Зороастровой, Н.М. Розановой, И.В. Сергеева, И.И. Веретенниковой, Ю.Г. Одегова, А.И. Рофе, Б.М.Генкина и др.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования повышения эффективности использования рабочего времени персонала.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 81 страница машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц- 21, рисунков – 7.

1 Теоретические аспекты эффективной организации рабочего времени персонала предприятия

1.1 Рабочее время как экономическая и правовая категория

Рабочее время субъектов хозяйствования и отдельных исполнителей характеризует эффективность их деятельности, т.е. экономию финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Рабочее время представляет ресурс особого рода, который нельзя накопить, его только можно использовать или потреблять [25].

Рабочее время лежит в основе нормирования труда и рассматривается как правовая, так и экономическая категория.

Как правовая категория: рабочее время – это установленное в соответствии с законом время, в течение которого исполнитель должен выполнять порученные функции (трудовые обязанности) на предприятии, в организации[42].

Как экономическая категория рабочее время – это отношения по поводу соблюдения законодательно установленной продолжительности рабочего времени, выполнения обязанностей и производству потребительской стоимости, услуг, информации, т.е. результативность труда[27].

Работа представляет собой деятельность людей, целью которой является создание материальных и духовных благ. Затраты труда на создание этих ценностей должны иметь количественную оценку, потому, что в масштабе общества получают признание только те из них, которые отвечают общественно необходимому времени, то есть времени, необходимому для изготовления данного изделия при нормальных условиях производства и среднем уровне целостности и интенсивности труда [55].

Непосредственно на уровне предприятий общественно необходимое время выступает как рабочее время необходимого для изготовления единицы

продукции в конкретных организационно-технических условиях данного предприятия рабочими соответствующей квалификации при нормальной интенсивности труда.

Эти условия на предприятиях разнообразны, поэтому различаются и необходимые затраты времени, уровень которых может быть выше или ниже общественно необходимых затрат. Соответственно будут различными и фактические расходы [64].

Рабочее время выступает общественной мерой затрат труда, выражаемой в минутах, часах, днях и других единицах измерения. В этой форме рабочее время присуще всем экономическим формациям и количество рабочего времени на производство единицы продукции характеризует производительность труда [56].

Необходимым условием обеспечения принципа справедливой оплаты труда и правильной ее организации является определение степени затраченного труда. Конкретным выражением меры труда являются нормы труда, установленные в процессе ее нормирования, то есть определение необходимых для выполнения определенной работы затрат труда.

Нормированием труда называется определение необходимых затрат на изготовление единицы продукции в конкретных организационно-технических условиях. Целью нормирования труда является наиболее точное определение необходимых затрат, а соответственно и результатов труда и их отражение в нормах труда.

Нормирование является основой планирования и организации производства, формирования системы оплаты труда, мотивации к росту производительности труда и повышению эффективности производства.

Нормирование труда позволяет сводить к минимуму потери рабочего времени на предприятиях, такие как простои и непроизводительно используемое рабочее время.

В состоянии стабильного экономического роста показатели рабочего времени всегда стабильны. Однако практика показывает, что в

действительности установленная законодательством продолжительность рабочей недели является лишь общим ориентиром, и работодатели все больше ориентируются на общий объем работ, который должен быть выполнен за определенный период времени. Спорным вопросом является, что включать, а что не включать в понятие рабочего времени (например, простои в производстве). Этот спорный момент в настоящее время не до конца прояснен. Хотя, в целом, само это понятие законодательно закреплено.

Из содержания ТК РФ можно увидеть, что в рабочее время работодатель засчитывает следующие периоды: специальные перерывы для обогрева и отдыха (ст.109), перерывы, предоставляемые женщинам для кормления ребенка (ст. 258). Однако в состав рабочего времени стоит также включить: простои в производстве по вине работодателя, либо в силу обстоятельств, не зависящих от работника, время прохождения работниками медицинских осмотров, время прохождения инструктажа по охране труда и проверке знаний по охране труда.

Особенно хочется выделить, что перерыв для отдыха и питания не включен в состав рабочего времени, а ведь это противоречит ст. 37 Конституции РФ, которая утверждает, что каждый работник имеет право на отдых. Если в состав рабочего времени включаются специальные перерывы для обогрева и отдыха, то также должен включаться и перерыв для отдыха и питания, чтобы ст. 37 Конституции РФ была реализована в полной мере. Остро стоит вопрос об охране труда. Помимо того, что время, отводимое на него, не закреплено в составе рабочего времени, с самой организацией охраны труда на многих предприятиях творится нечто непонятное.

Согласно ст. 225 ТК РФ все обязаны проходить обучение и проверку знаний по охране труда, но, тем не менее, в среднем по стране только 10 % работников, работающих на предприятии, оказываются вовлеченными в данные мероприятия. Это, прежде всего, руководители организаций, специалисты по охране труда, члены комиссий по охране труда.

Очевидно, что остальные специалисты, особенно работники, занятые на производстве, также должны проходить регулярное обучение и проверку знаний по охране труда, но зачастую на многих предприятиях программ, предусматривающих этот аспект просто нет. Конечно же, данную проблему каждое предприятие должно решать само, учитывая особенности своей деятельности. Возвращаясь к вопросу о продолжительности и составе рабочего времени отметим, что особняком здесь стоит вопрос ненормированного рабочего дня - особого режима работы, в соответствии с которым отдельные работники по распоряжению работодателя могут привлекаться к исполнению своих трудовых функций за пределами установленной продолжительности рабочего времени [38].

Проблема заключается в том, что само понятие «ненормированный рабочий день» является условным и неточным, ведь институт рабочего времени не знает такой нормы, как «рабочий день». В связи с этим на многих предприятиях возникает проблема учета часов, отработанных в период «ненормированного рабочего дня», что приводит к многочисленным нарушениям, в частности к осуществлению работником своих трудовых функций свыше положенной продолжительности рабочего времени. Конечно же, для решения данной проблемы необходим пересмотр соответствующей терминологии и положений ТК РФ.

Показатели, характеризующие уровень выработки работников, отражают сложившуюся степень эффективности использования рабочего времени. Повышение квалификации, изменение расстановки рабочих мест, организационные, технические и технологические нововведения имеют целью снижение количества времени, приходящегося на единицу готовой продукции; путем более рационального использования рабочего времени добиться повышения выработки работников.

1.2 Основные направления организации рабочего времени персонала на промышленном предприятии

В настоящее время проблема в сфере эффективного использования рабочего времени приобретает все большее значение. Это обусловлено тем, что одной из главных проблем в деятельности предприятий и организаций является недостаточно эффективное использование рабочего времени. Рациональное использование рабочего времени в условиях рынка для предприятий является важным и еще недостаточно изученным фактором повышения производительности труда. Те элементы фонда рабочего времени, которые классифицируются как потери, нужно рассматривать как резерв увеличения реального фонда рабочего времени, и, следовательно, роста производительности труда[20].

Рабочее время характеризуется продолжительностью и эффективностью, то есть имеет экстенсивную и интенсивную величину. Особое значение представляет интенсивность использования рабочего времени. Интенсивность труда означает напряженность, плотность труда, концентрацию его затрат в единицу времени и измеряется отдачей в расчете на затраченное время. Потери рабочего времени не сводятся только к простоям или другим нерегламентированным перерывам, а включают и некоторые работы, отвлекающие человека от прямых, непосредственных функций. Следует заметить, что эти потери трудно учесть, они могут быть даже составляющим элементом в норме затрат труда на выполнение данной работы.

Одним из основных направлений повышения эффективности использования рабочего времени на предприятиях является нормирование труда. Сущность нормирования труда состоит в проектировании рациональных трудовых процессов и установлении прогрессивных, обоснованных норм труда.

Нормы труда не ограничиваются сроком действия и внедряются на неопределенный срок и действуют до тех пор, пока будут подлежать замене в связи с изменением условий труда, на основании которых они были рассчитаны.

Нормативы для нормирования труда - это величины, рекомендуемые для расчета прогрессивных режимов работы оборудования и затрат рабочего времени на выполнение отдельных элементов операции, учитывающие рациональные организационно-технические условия.

Нормативы времени и режимов работы оборудования являются руководящими при нормировании технологических процессов на изготовление продукции. Качество технически обоснованных норм определяется непосредственно качеством нормативов, по которым они рассчитываются. Определение производственной мощности предприятия и себестоимость выпускаемой продукции также зависят от качества нормативов, по которым рассчитаны нормы[11].

Нормативы, учитывающие конкретные организационно-технические условия выполнения работы, не могут быть неизменными величинами, и их необходимо систематически корректировать с учетом роста технической вооруженности, улучшения организации производства и труда, рационализации выполнения операций, достижений техники и производства.

Разработка качественных нормативов для нормирования труда и широкое внедрение их на производственных предприятиях является важным мероприятием, что позволит совершенствовать существующие технологические процессы и организацию труда, обеспечивать повышение производительности труда, тем самым давая возможность успешно развиваться и конкурировать предприятиям на рынке.

Важнейшие задачи нормирования труда в современных условиях - последовательное улучшение организации труда и производства; снижение трудоемкости продукции; усиление материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, внедрении

достижений науки и техники, прогрессивной технологии; поддержка экономически обоснованных соотношений между ростом производительности труда и заработной платой.

Недостатки в нормировании труда подрывают стимулирующую роль заработной платы, сдерживают выявления внутрипроизводственных резервов, препятствуют рационализации производства, использованию научно-технических достижений. Таким образом, проблема совершенствования нормирования труда в современных условиях является одной из важнейших в промышленности. Ее решению будет способствовать развитию производства, уменьшению себестоимости продукции, а, следовательно, и увеличению прибыли предприятия.

По принципиальной схеме установления норм, в соответствии с практикой хозяйствования субъектов предпринимательства, методы нормирования труда делятся на аналитические, суммарные (опытно-статистические) и микроэлементные[70].

Методика технического нормирования труда, а соответственно и выбор его методов в значительной степени зависит от ряда следующих факторов:

- типа организации производства (массового, серийного, единичного);
- способа производства работ (ручного, машинно-ручного, машинно-автоматизированного);
- формы организации труда (индивидуальной, многостаночной, бригадной);
- характера нормируемых работ;
- условий выполняемых нормированных работ.

Тип производства определяет структуру предприятия и цехов, характер загрузки рабочих мест и движения предметов труда в процессе производства. Каждый тип производства имеет свои особенности организации производства, труда, технологических процессов и оборудования. Конкретный организационный тип производства определяет особенности

формирования системы планирования, учета и оперативного управления процессами. Различают три основных типа производства: единичное, серийное, массовое. Единичное производство характеризуется широкой номенклатурой изделий, малым объемом их выпуска на рабочих местах, не имеющих определенной специализации. Серийному производству присуща ограниченная номенклатура изделий, изготавливаемых периодически повторяющимися партиями, и сравнительно большой объем выпуска. Массовое производство характеризуется узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий, изготавливаемых непрерывно в течение длительного времени[57].

При определении метода нормирования труда очень важно учитывать применение способов выполнения трудовых приемов и действий рабочего. Обычно этот фактор больше всего влияет на определение методов нормирования, режимов работы оборудования. По таким нормативам проводятся наладка оборудования на выполнение задания, и определяется машинно-автоматизированное и машинно-ручное время выполнения работы.

Эффективность осуществления производственных процессов, определение методов нормирования труда, использования средств труда, расходы на изготовление продукции и ее качество в значительной степени зависят от выбора той или иной формы организации труда: совмещение профессий (функций), многостаночного обслуживания, коллективной (бригадной) работы.

Не менее важными факторами, влияющими на выбор конкретного метода нормирования труда, выступают характер и условия выполняемых нормируемых работ. В разрезе таких факторов рассматривают сложность задачи, продолжительность ее выполнения, влияние внешних факторов и т.п.

Тесная связь нормирования труда с его организацией оказывается особенно заметной при совершенствовании распределения и кооперации труда. Для выделения трудовых функций, обеспечения наиболее эффективного размещения и использования рабочих надо иметь не только

данные о содержательности операций, но и нормативные материалы о необходимых затратах рабочего времени для их выполнения. С помощью нормированных затрат рабочего времени решается задача определения объема совмещенных работ при совмещении профессий, выполняется выбор зон обслуживания для многостаночников, их рациональное расположение, определение оптимального состава бригад, подрядных и арендных коллективов, распределение работ внутри них. Прогрессивные технически обоснованные нормы служат основой разработки годовых, квартальных, месячных производственных планов (заданий) производственных бригад и коллективов. Каждой бригаде (коллективу) производственные планы устанавливаются исходя из технически обоснованных мероприятий роста производительности труда.

Изучение трудовых процессов и оценка их во времени на основе нормирования позволяет спроектировать оптимальную организацию рабочих мест, равномерную и взаимосвязанную работу. Достаточно напряженные и научно обоснованные нормы способствуют укреплению дисциплины труда, сокращению затрат рабочего времени. Таким образом, нормирование труда позволяет связать воедино интересы предприятия и интересы работников, имеет самую непосредственную связь с экономической и социальной политикой.

Повысить эффективность использования рабочего времени можно используя такие методы исследования затрат труда как хронометраж рабочего времени и фотография рабочего дня.

Таким образом, анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ) позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей (мастеров, начальников участков и т. п.).

На практике работодатели не всегда учитывают, что общий трудовой результат складывается из интересов каждого работника, который может относиться к тому или иному типу мотивации. Например, одни могут быть больше ориентированы на содержательность и полезность труда, другие на

максимальное получение материальных ценностей, у третьих значимость данных ценностей сбалансирована. Поэтому необходимо уделять должное внимание нематериальным методам мотивации - уважению, гибкому графику работы, возможности инициативы и сотрудничества в команде, доверию руководства. Вместе с тем материальная составляющая методов воздействия на персонал (премии и бонусы, личные расходы персонала, заработная плата) также должна улучшать качество труда. К сожалению, в настоящее время на некоторых российских предприятиях наблюдается перегиб либо в сторону материальных ценностей, либо наоборот - нематериальных. Первое приводит к ухудшению психологической атмосферы в коллективе, развитию нездорового духа конкуренции; второе - к разболтанности сотрудников, панибратству с начальством.

Рост производительности труда является важнейшим фактором экономического и социального развития общества в целом, а также отдельных предприятий и организаций.

Только всё более эффективное использование имеющихся ресурсов позволяет обществу увеличивать производство материальных и духовных благ и более полно удовлетворять постоянно растущие потребности людей.

Предприятия, имеющие способность эффективно использовать имеющиеся ресурсы, приобретают возможность успешного функционирования и выживания в жестокой конкурентной борьбе. Очевидно, что рост производительности труда не происходит сам по себе. Для его инициирования и поддержания в течение длительного времени необходимы разнообразные общественно-экономические условия, а также соответствующие усилия государства и всех хозяйствующих субъектов, непосредственных участников трудового процесса. В этой связи управление процессом повышения производительности труда представляется объективной необходимостью. Управление производительностью труда – это одно из направлений управленческой деятельности в организации,

закключающееся в управлении трудом и производством, включающее в себя планирование, организацию, руководство, контроль и регулирование.

Таким образом, исследование теоретических аспектов эффективности использования рабочего времени персонала позволило сформулировать следующие выводы:

- в рабочее время работодатель засчитывает следующие периоды: специальные перерывы для обогрева и отдыха (ст.109), перерывы, предоставляемые женщинам для кормления ребенка (ст. 258). Однако в состав рабочего- времени стоит также включить: простои в производстве по вине работодателя, либо в силу обстоятельств, не зависящих от работника, время прохождения работниками медицинских осмотров, время прохождения инструктажа по охране труда и проверке знаний по охране труда.

- рабочее время характеризуется продолжительностью и эффективностью, то есть имеет экстенсивную и интенсивную величину. Особое значение представляет интенсивность использования рабочего времени. Интенсивность труда означает напряженность, плотность труда, концентрацию его затрат в единицу времени и измеряется отдачей в расчете на затраченное время. Потери рабочего времени не сводятся только к простоям или другим нерегламентированным перерывам, а включают и некоторые работы, отвлекающие человека от прямых, непосредственных функций.

- тесная связь нормирования труда с его организацией оказывается особенно заметной при совершенствовании распределения и кооперации труда. Для выделения трудовых функций, обеспечения наиболее эффективного размещения и использования рабочих надо иметь не только данные о содержательности операций, но и нормативные материалы о необходимых затратах рабочего времени для их выполнения. С помощью нормированных затрат рабочего времени решается задача определения объема совмещенных работ при совмещении профессий, выполняется выбор зон обслуживания для многостаночников, их рациональное расположение,

определение оптимального состава бригад, подрядных и арендных коллективов, распределение работ внутри них. Прогрессивные технически обоснованные нормы служат основой разработки годовых, квартальных, месячных производственных планов (заданий) производственных бригад и коллективов. Каждой бригаде (коллективу) производственные планы устанавливаются исходя из технически обоснованных мероприятий роста производительности- труда.

- повысить эффективность использования рабочего времени можно используя такие методы исследования затрат труда как хронометраж рабочего времени и фотография рабочего дня. Анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ) позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей (мастеров, начальников участков и т. п.).

2 Анализ эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «КуйбышевАзот»

Производственное объединение «КуйбышевАзот» было создано в 1975 г. В 1991 г. «КуйбышевАзот» стал арендным предприятием, а затем, в 1992 году, создано закрытое акционерное общество «КуйбышевАзот». В 2006 году решением годового общего собрания акционеров тип акционерного общества был изменен с закрытого на открытый.

АО «КуйбышевАзот» является одним из ведущих предприятий российской химической промышленности.

Предприятие осуществляет свою деятельность по двум основным направлениям:

- капролактамы и продукты его переработки (полиамид-6, высокопрочные технические нити, кордная ткань, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения.

Кроме того, «КуйбышевАзот» производит технологические газы, обеспечивающие потребности основных бизнес-направлений, и вместе с тем являющиеся самостоятельными товарными продуктами.

Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 6.

Стратегические цели АО «КуйбышевАзот»:

- 1) Повышение стоимости компании за счет совершенствования корпоративных отношений, рационального управления капиталом и роста доходности бизнеса;
- 2) Укрепление лидерских позиций на российском рынке капролактама и продуктов его переработки;

3) Увеличение доли продуктов с более высокой добавленной стоимостью;

4) Усиление конкурентных позиций за счет повышения эффективности операционной деятельности (проведение технического перевооружения и внедрение новейших технологий, реализация ресурсосберегающих программ, снижение затрат и повышение промышленной безопасности и культуры производства);

5) Соответствие высоким стандартам качества продукции и требованиям потребителей Соответствие высоким стандартам экологической и промышленной безопасности;

6) Совершенствование профессионализма сотрудников и обеспечение их социальной защищенности.

Грамотный и высококвалифицированный персонал является одним из самых важных и ценных внутренних ресурсов предприятия, играет ключевую роль в увеличении стоимости компании. Учитывая это, «КуйбышевАзот» проводит активную кадровую политику, представляющую собой целостную скоординированную систему, включающую подбор, обучение и переподготовку всех категорий работников. Одним из её важнейших направлений является создание условий для повышения эффективности, развития творческой активности и деловой инициативы персонала.

Совершенствуется система материальной и нематериальной мотивации, позволяющая каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост, поощрение и вознаграждение, соответствующие уровню его подготовки и личному вкладу в деятельность компании.

PEST-анализ ОАО «КуйбышевАзот» представлен в приложении Г.

В 2010 году ОАО «КуйбышевАзот» приобрело часть имущественного комплекса предприятия «Балашовский текстиль» с образованием 100% дочернего предприятия ООО «Балтекс». Сделка осуществлена при активном участии и содействии Правительства Саратовской области, выразившим

большую заинтересованность в возобновлении работы и дальнейшем стабильном развитии производства полиамидных и других тканей в регионе. Приобретение данного актива соответствует целям долгосрочной стратегической программы «КуйбышевАзота» по увеличению переработки капролактама на территории России.

В 2011 г. подписано соглашение о стратегическом партнерстве ОАО «КуйбышевАзот» и Royal DSM N.V. (Голландия) - одной из крупнейших мировых компаний по разработке и производству высокотехнологичных материалов и промышленных химикатов. В рамках указанного сотрудничества созданы два совместных предприятия: «Волгапласт» - по производству инженерных пластиков и торговое СП «Волгалон».

Организационная структура управления ОАО «КуйбышевАзот» представлена в приложении А.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014 и 2015 гг.

Таблица 1 - Основные экономические показатели ОАО «КуйбышевАзот»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение 2013/2014 (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, млн. руб.	64552	13227	-51325	79,5
2. Себестоимость продаж, млн. руб.	45381	16364	-29017	36,06
3. Управленческие и коммерческие расходы, млн. руб.	0	0	0	0
4. Прибыль от продаж, млн. руб.	19 171	-3 137	-22308	136,9
5. Прибыль до налогообложения, млн. руб.	19 118	8 501	-10617	55,53
6. Чистая прибыль, млн. руб.	14 514	7 219	-7295	50,26
7. Стоимость основных средств, млн. руб.	6541	5590	-951	14,54
8. Стоимость активов, млн. руб.	41340	35776	-5564	13,46
9. Собственный капитал, млн. руб.	21948	20479	-1469	6,69

Продолжение таблицы 1

10. Заемный капитал, млн. руб.	19392	15297	-4095	21,12
11. Численность ППП, чел.	1230	1320	90	107,3
12. Производительность труда, млн. руб. (1/11)	52,48	10,02	-42,46	19,09
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	9,86	2,37	-7,49	18,8
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	1,56	0,37	-1,19	33,3
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	66,13	35,25	-30,88	65,1
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	29,7	-23,7	-53,4	92
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	46,24	23,76	-22,48	7,6
18. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	70,3	123,71	53,41	75,97

Как видно из представленной таблицы 1 в ОАО «КуйбышевАзот» в 2015 году существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2014 годом выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг понизилась на 79,5%.

Анализ бухгалтерского анализа предприятия, представленного в приложении Б, показал следующие результаты. Запасы предприятия за исследуемый период уменьшаются с 1286 млн. руб. до 777 млн. руб., за 2013-2014 год снижается сумма запасов на 16,72%, за 2014-2016 гг. – 27,45%. Сырье и материалы предприятия также имеют отрицательную динамику и снижаются за 2013-2014 гг. на 19,98%, за 2014-2015 гг. – на 27,6%. Сумма доходов будущих периодов в 2014-2015 гг. снижаются на 23,81%. Налог на добавленную стоимость составил в 2013 году – 16 млн. руб., в 2014-2015 гг. – снижается до 0. Краткосрочная дебиторская задолженность в 2013 году составила 10552 млн. руб., в 2014 году – 23936 млн. руб., в 2015 г

– 23396 тыс. руб. В 2013-2014 гг. дебиторская задолженность возрастает на 126,84%, в 2014-2015 гг. - на 2,26%. Денежные средства предприятия уменьшаются за исследуемый период. Так, в 2013 году денежные средства составили 15474 тыс. руб., в 2014 – 9792 млн. руб., в 2015 году – 6013 млн. руб. Таким образом, в 2013-2014 гг. произошло снижение денежных средств на 36,72%, в 2014-2015 гг. - на 38,59%.

Чистая прибыль предприятия в 2015 году понижается на 50,26% (рисунок 1).

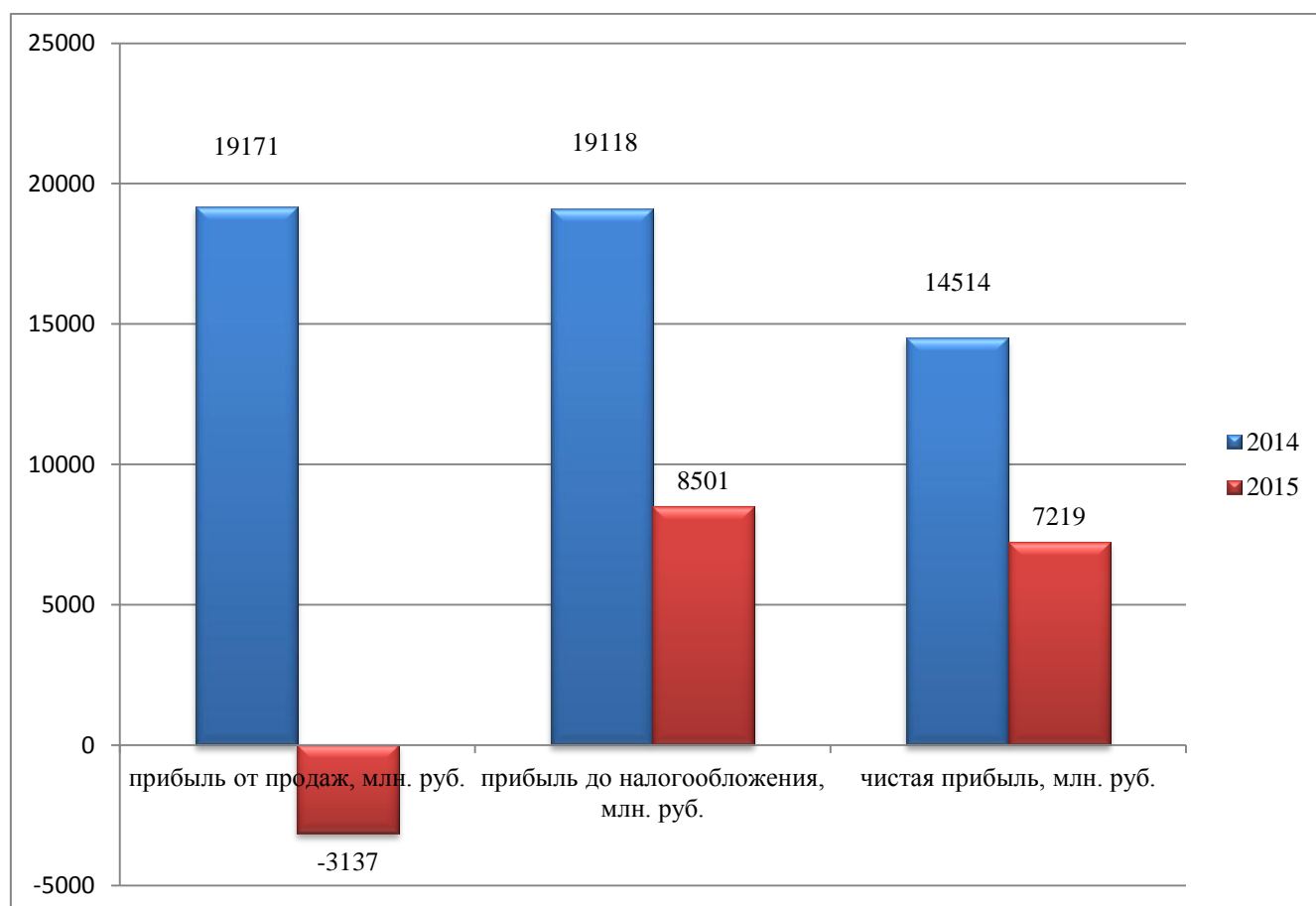


Рисунок 1 - Динамика прибыли предприятия за 2014-2015 гг.

Запасы предприятия в 2013 году составляли 4,29% от общей суммы баланса, в 2014 году – 2,59% и в 2015 году – 2,17%. Изменения доли за 2013-2014 гг. составило -1,7%, за 2014-2015 гг. – (-0,42%). Сырье и материалы предприятия в 2013 году составили 4,29% от общей суммы баланса, в 2014 году - 2,49%, в 2015 году – 2,08%. Изменение доли составило за 2013-2014 гг.

- 1,8%, за 2014-2015 гг. – (-0,41%). Доходы будущих периодов в 2014 году составили 0,1% от суммы баланса предприятия, в 2015 году 0,09%. В 2013-2014 гг. изменение доли показателя в структуре баланса составило +0,1%, в 2014-2015 гг. – (-0,01%). Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям в 2013 году составил 0,05% от общей суммы баланса, в 2014-2015 гг. – 0%. Дебиторская задолженность предприятия в 2013 году составляла 35,2% от общей суммы баланса, в 2014 году – 57,9%, в 2015 году – 65,39%, то есть изменения за 2013-2014 годы составили +22,7%, за 2014-2015 гг. – (+7,49%). Денежные средства предприятия имеют отрицательную динамику и в 2013 году составляют 51,62% от общей суммы баланса, в 2014 году – 23,68%, в 2015 году – 16,8%. Изменение доли показателя за 2013-2014 год составило – (-27,94%), за 2014-2015 гг. – (-6,88%). Доля собственного капитала в пассиве баланса ООО «Спецмонтаж РПГ» ежегодно увеличивается, что положительно характеризует состояние предприятия. Кроме того имеет положительную динамику нераспределённая прибыль (ее доля увеличивается с 42,94% в 2013 году до 57,22% в 2015 году). Кредиторская задолженность составляет значительную часть пассивов компании: в 2013 году – 57,03%, в 2014 году – 46,9%, в 2015 году – 42,76 %.

Задача анализа ликвидности возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности организации, т.е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам за счет наличия готовых средств платежа. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Для анализа ликвидности баланса сгруппируем активы по степени ликвидности и обязательства по срокам их погашения. Для анализа ликвидности баланса составляется таблица, в графы которой записываются данные на начало и конец отчетного периода из сравнительного аналитического баланса по группам актива и пассива. Сопоставляя итоги этих групп, определяют абсолютные величины излишних или недостающих

на начало и конец отчетного периода платежных средств (таблица 2).

Таблица 2 - Группировка активов и пассивов баланса, млн. руб.

АКТИВ	2013 г.	2014 г.	2015 г.	ПАССИВ	2013 г.	2014 г.	2015 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	15474	9792	6013	П1. Наиболее срочные обязательс тва	17095	19392	15297
А2. Быстрореали зуемые активы	10552	23936	23396	П2. Краткосроч ные пассивы	0	0	0
А3. Медленно реализуемые активы	1286	1071	777	П3. Долгосроч ные пассивы	0	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	2648	6541	5590	П4. Постоянны е или устойчивы е пассивы	12881	21948	20479

Сравнение показателей ликвидности баланса предприятия представлено в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2013 г.			На конец 2014 г.			На конец 2015 г.		
	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
A1 ≥ П1	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1
A2 ≥ П2	A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
A3 ≥ П3	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
A4 ≤ П4	A4	<	П4	A4	<	П4	A4	<	П4

Анализ таблицы 3 показал, что условия абсолютной ликвидности не соответствуют нормативным значениям. Из соотношений (A1 < П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4) выполнение которых необходимо для признания баланса

абсолютно ликвидным, выполняются только три, следовательно баланс нельзя признать ликвидным. С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия за 3 года. Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ финансовой устойчивости предприятия (млн. руб.)

Показатели	2013	2014	2015
1. Источники собственных средств	12881	21948	20479
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	2648	6541	5590
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 - п.2)	10233	15407	14889
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	10233	15407	14889
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	10233	15407	14889
8. Величина запасов и затрат	1286	1071	777
9. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 - п.8)	8947	14336	14112
10. Излишек (+) / недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 - п.8)	8947	14336	14112
11. Излишек (+) / недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7 - п.8)	8947	14336	14112
Тип финансовой ситуации	S (1;1;1)	S (1;1;1)	S (1;1;1)

Принято выделять четыре типа состояния предприятия:

– абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации S(1.1.1));

– нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность (трехкомпонентный показатель ситуации S(0.1.1));

– неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель ситуации S(0.0.1));

– кризисное финансовое состояние (трехкомпонентный показатель

ситуации S(0.0.0));

Финансовая устойчивость может зависеть от ряда внешних факторов:

- спрос и предложение на товары, работы, услуги;
- сложившиеся цены и система ценообразования;
- уровень финансовой состоятельности покупателя, его желания и возможности своевременно оплачивать обязательства;
- неразвитая система вексельного обращения, инфляция.

В данном случае трехкомпонентный критерий предприятие находится в абсолютно устойчивом финансовом состоянии, что благоприятно характеризует состояние предприятия. Расчет данных коэффициентов на три отчетных даты приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	на конец 2013г.	на конец 2014г.	на конец 2015г.
Коэффициент финансовой автономии	0,43	0,53	0,57
Коэффициент финансовой зависимости	0,57	0,47	0,43
Коэффициент финансового рычага	1,33	0,88	0,75

Как видно из таблицы 5 доля собственно капитала в 2013 году была около 43%, в 2014 году повысилась до 53%, за 2015 увеличилась до 57%.

Чем выше коэффициент финансового рычага, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень определяется условиями работы предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств.

В целом можно сделать вывод о том, что в период с 2012 по 2014 год предприятие находилось в благоприятном состоянии.

Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов, различающихся набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств (таблица

б).

Таблица 6 - Коэффициенты ликвидности

Наименование показателя	Норма	2013	2014	2015
Коэффициент общей ликвидности	1 - 3	1,60	1,79	1,97
Коэффициент срочной ликвидности	0,7 - 1	1,52	1,74	1,92
Коэффициент абсолютной ликвидности.	0,2 – 0,25	0,91	0,50	0,39
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,60	0,79	0,97

Коэффициенты ликвидности превышают нормативные значения. Предприятие снижает краткосрочные обязательства, увеличивая денежные средства. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ликвидно, то есть способно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период.

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции.

Показатели рентабельности ОАО «КуйбышевАзот» сведены в таблицу 7.

Таблица 7 - Показатели рентабельности предприятия (%)

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.
Рентабельность продаж	25,77	29,70	29,80
Рентабельность производства	34,71	42,24	43,19
Экономическая рентабельность	28,68	46,37	47,16
Рентабельность собственного капитала	54,15	66,13	35,25

Как видно из таблицы 7, значения показателей рентабельности производства и продаж ОАО «КуйбышевАзот» имели тенденцию к увеличению в 2015 году по сравнению со значениями рентабельности в 2013 году. В целом, для предприятия данной отрасли, значения показателей

рентабельности достаточно высоки.

Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия, и анализируются с помощью ряда коэффициентов. Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности и дебиторской задолженности для ОАО «КуйбышевАзот» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели оборачиваемости

Наименование показателя	2013	2014	2015
Коэффициент оборачиваемости активов, в оборотах	0,00	1,81	3,50
Период оборачиваемости активов, в днях	672914,00	201,65	104,24
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, в оборотах	1,73	3,35	0,69
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, в днях	211,04	109,10	532,44
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, в оборотах	1,93	3,74	0,77
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, в днях	188,80	97,60	476,33

Значение анализа оборачиваемости состоит в том, что он позволяет увидеть картину финансового состояния предприятия в динамике. Как видно из таблицы 8, период оборачиваемости дебиторской задолженности во всех годах выше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, а это значит, что предприятие рассчитывается по своим обязательствам быстрее, чем дебиторы с предприятием.

В целом период оборачиваемости капитала и дебиторской задолженности имеет тенденцию увеличения, что отрицательно характеризует предприятие. Далее проанализируем динамику доходов организации в таблице 9.

Таблица 9 - Динамика доходов ОАО «КуйбышевАзот» (млн. руб.)

Статья	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютные отклонения, 2013/2015	Относительные отклонения 2013/2015
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	33 370	64 552	13 227	-20173	-60,36
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	24772	45381	16364	-8408	-33,94
Валовая прибыль	8 598	19 171	-3 137	-11735	-136,9
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	8 598	19 171	-3 137	-11735	-136,9
Прочие доходы и расходы					
Прочие доходы	865	819	11974	11109	128,4
Прочие расходы	196	872	336	140	71,42
Прибыль (убыток) до налогообложения	9 267	19 118	8 501	-766	-8,26
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
Текущий налог на прибыль	2292	4604	1282	-1010	-44,06
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	6 975	14 514	7 219	244	3,49

Как видно из представленной таблицы 9 в ОАО «КуйбышевАзот» в 2015 году существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2013 годом выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг понизилась на 60,36%.

При этом в 2015 году возрастают прочие доходы на 11 109 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Чистая прибыль предприятия в 2015 году в сравнении с 2013 годом повышается на 244 тыс. руб. или 3,49%.

SWOT-анализ ОАО «КуйбышевАзот» представлен в приложениях Д, Л.

2.2 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот»

Кадровая политика ОАО «КуйбышевАзот» заключается в том, что работники, рассматриваются как главное достояние предприятия, приобретенное в конкурентной борьбе, которое необходимо размещать, мотивировать, развивать наравне с другими ресурсами для достижения своих стратегических целей.

ОАО «КуйбышевАзот» заявляет о соблюдении в отношении работодателя и наемных работников положений Трудового Кодекса Российской Федерации и принципов социального партнерства. Цели - проведение стратегического анализа и прогноза развития предприятия для обеспечения квалифицированным и высококвалифицированным персоналом, способным грамотно и качественно выполнять экономические, производственные, коммерческие, социальные и научно-технические задачи предприятия.

Система управления персоналом:

- Обеспечение всех подразделений а трудовыми ресурсами, способными на качественное выполнение производственных заданий.
- Планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава и в соответствии с нормативной базой на производственную программу.
- Оценка, отбор и привлечение персонала в соответствии с необходимыми требованиями.

- Повышение квалификации персонала, его переподготовка и обучение.
- Управление карьерой, прогнозирование профессионально-должностного роста.
- Высвобождение и перераспределение персонала.

Документы по личному составу отражаются в номенклатуре кадровых дел. Номенклатура кадровых дел составляется ежегодно в начале календарного года и содержит в себе весь перечень кадровых документов, образцы кадровых документов и регистрационных форм используемых в организации, а так же количество томов и сроки хранения документов. Регистрация документов осуществляется в следующих формах: журнал регистрации трудовых договоров; журнал регистрации приказов о приеме, переводе и увольнении работников.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия отражается такими показателями как:

- производительность труда;
- среднесписочная численность работников;
- фонд рабочего времени одного работника
- движение трудовых ресурсов предприятия.

Проведем анализ основных показателей использования трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот», а также рассмотрим баланс и движение трудовых ресурсов.

Баланс трудовых ресурсов – это система показателей, отражающих численность и состав трудовых ресурсов.

Движение трудовых ресурсов – это процесс увольнения и принятия на работу работников предприятия.

В таблице 10 приведен анализ производительности труда персонала ОАО «КуйбышевАзот».

Таблица 10 - Анализ производительности труда

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение 2014/2015 (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, млн. руб.	64 552	13 227	-51325	79,5
2. Численность ППП, чел.	1230	1320	90	107,3
3. Производительность труда, млн. руб. (1/2)	52,48	10,02	-42,46	19,09
4. Фонд заработной платы, млн. руб.	9387	9655	268	10,2
5. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб./чел.	76,31	73,14	-3,17	95,84
6. Отработано дней одним рабочим за год	256,88	254,64	-2,24	99,12
7. Средняя продолжительность рабочего дня, ч	6,9	6,9	-	-
8. Общее количество отработанного времени: Всеми рабочими за год (Т), чел.-ч	469705,08	381272,47	-88432,61	81,17
В том числе одним рабочим, чел.-ч	1772,472	1757,016	-15,46	99,12

Как видно из представленной таблицы 10, вместе со снижением выручки, наблюдается и снижение производительности труда в 2015 году на 424,61 млн. руб.

При этом количество персонала возросло на 90 человек, а фонд заработной платы в 2015 году составил 9655 млн. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника в 2015 году составила 73,14 тыс. руб., темп роста к 2014 году – 95,84% (рисунок 2).

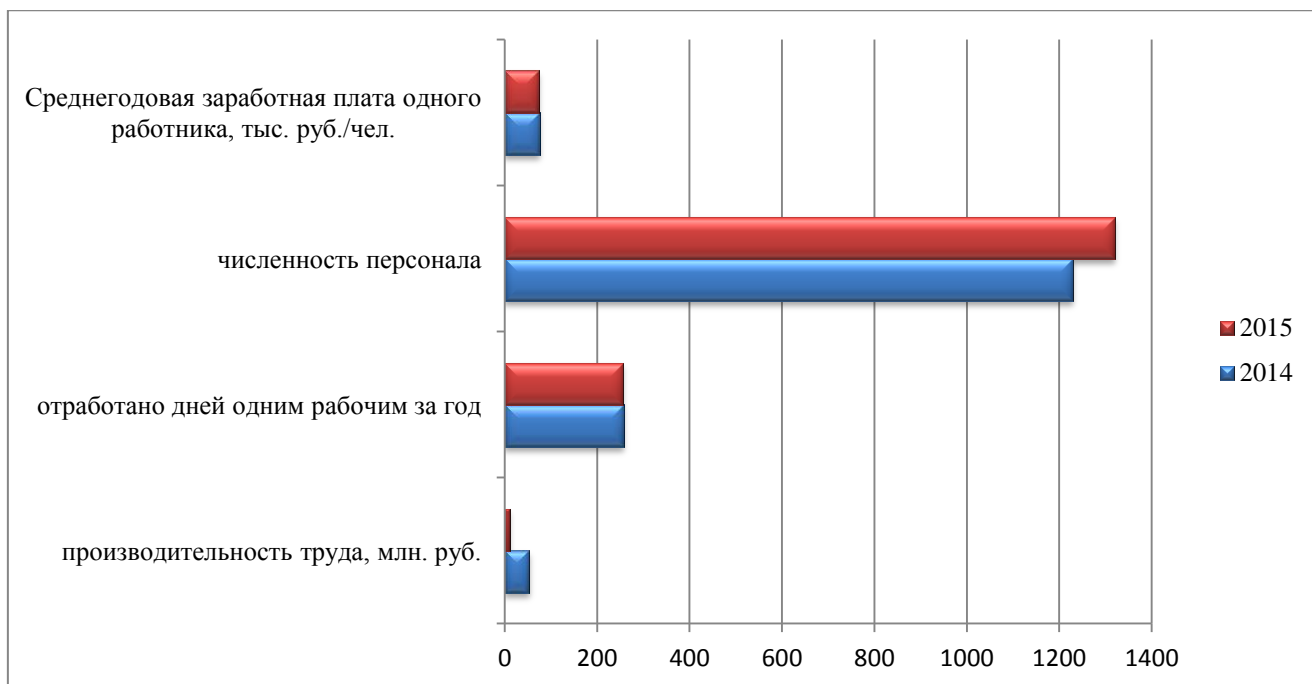


Рисунок 2 - Показатели производительности труда персонала ОАО «КуйбышевАзот»

Далее проведем анализ баланса и движения трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот» в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ баланса и движения трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот»

Показатель	2013	2014	2015	Изменения, +/- 2013/2015
Общее число принятых на работу	10	120	90	80
Общее число выбывших	50	100	80	30
Количество уволившихся: по собственному желанию за нарушение дисциплины и прогулы	50 0	90 10	50 30	- 30
Среднесписочная численность работников	1210	1230	1320	110
Коэффициент интенсивности оборота по приёму	0,82	9,75	6,81	5,99
Коэффициент оборота по выбытию	4,13	8,13	6,06	1,93
Коэффициент текучести кадров	4,13	8,13	6,06	1,93
Коэффициент замещения	0,19	1,2	1,12	0,93
Коэффициент постоянства кадров	95,04	90,24	87,12	-7,92

$$K_{обп} = \frac{Чп}{С_{списочн. числ.}} \times 100\% \quad (1)$$

$$K_{обв} = \frac{Чу}{С_{списочн. числ.}} \times 100\% \quad (2)$$

Где Чп – число принятых за период;

Чу – число уволенных за период;

$S_{списочн. числ.}$ – среднесписочная численность за период.

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{обп2013} = 10/1210 * 100\% = 0,82$$

$$K_{обп2014} = 120/1230 * 100\% = 9,75$$

$$K_{обп2015} = 90/1320 * 100\% = 6,81$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{обв2013} = 50/1210 * 100\% = 4,13$$

$$K_{обв2014} = 100/1230 * 100\% = 8,13$$

$$K_{обв2015} = 80/1320 * 100\% = 6,06$$

В сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 5,99, а коэффициент оборота по выбытию на 1,93.

Далее рассчитаем коэффициент замещения рабочей силы по формуле:

$$K_3 = \frac{K_{обп}}{K_{обв}} \quad (3)$$

$$K_{32013} = 0,82 / 4,13 = 0,19$$

$$K_{32014} = 9,75 / 8,13 = 1,2$$

$$K_{32015} = 6,81 / 6,06 = 1,12$$

Если коэффициент замещения меньше единицы (по предприятию, отрасли или экономике в целом), следовательно, имеют место сокращение числа занятых и увеличение безработицы.

Как видно из расчетов в 2013 году коэффициент замещения составлял менее единицы – 0,19. Однако, в 2014 и 2015 году данный показатель возрос и составил 1,2 и 1,12.

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 : S \quad (4)$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

$X_{сж}$ – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{тек2013} = (50 + 0) \times 100\% / 1210 = 4,13$$

$$K_{тек2014} = (90 + 10) \times 100\% / 1230 = 8,13$$

$$K_{тек2015} = (50 + 30) \times 100\% / 1320 = 6,06$$

Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе. В 2015 году коэффициент текучести в ОАО «КуйбышевАзот» превышает норму и составляет 6,06%.

Далее рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{пост.} = (C_{списочн.числ.} - Ч_{увол.}) / Ч_{ср.спис.} \times 100\% \quad (5)$$

где:

$K_{пост.}$ - коэффициент постоянства кадров,

$C_{списочн.числ.}$ - списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{увол.}$ - число уволенных за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$ - среднесписочная численность за этот период, чел.

$$K_{\text{пост.2013}} = 1200 - 50 / 1210 * 100\% = 95,04$$

$$K_{\text{пост.2014}} = 1210 - 100 / 1230 * 100\% = 90,24$$

$$K_{\text{пост.2015}} = 1230 - 80 / 1320 * 100\% = 87,12$$

Как видно из расчетов, коэффициент постоянства кадров с каждым годом снижается, так если в 2013 году он составлял 95,04%, то в 2015 году уже 87,12%.

Показатели движения трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот» представлены на рис. 3.

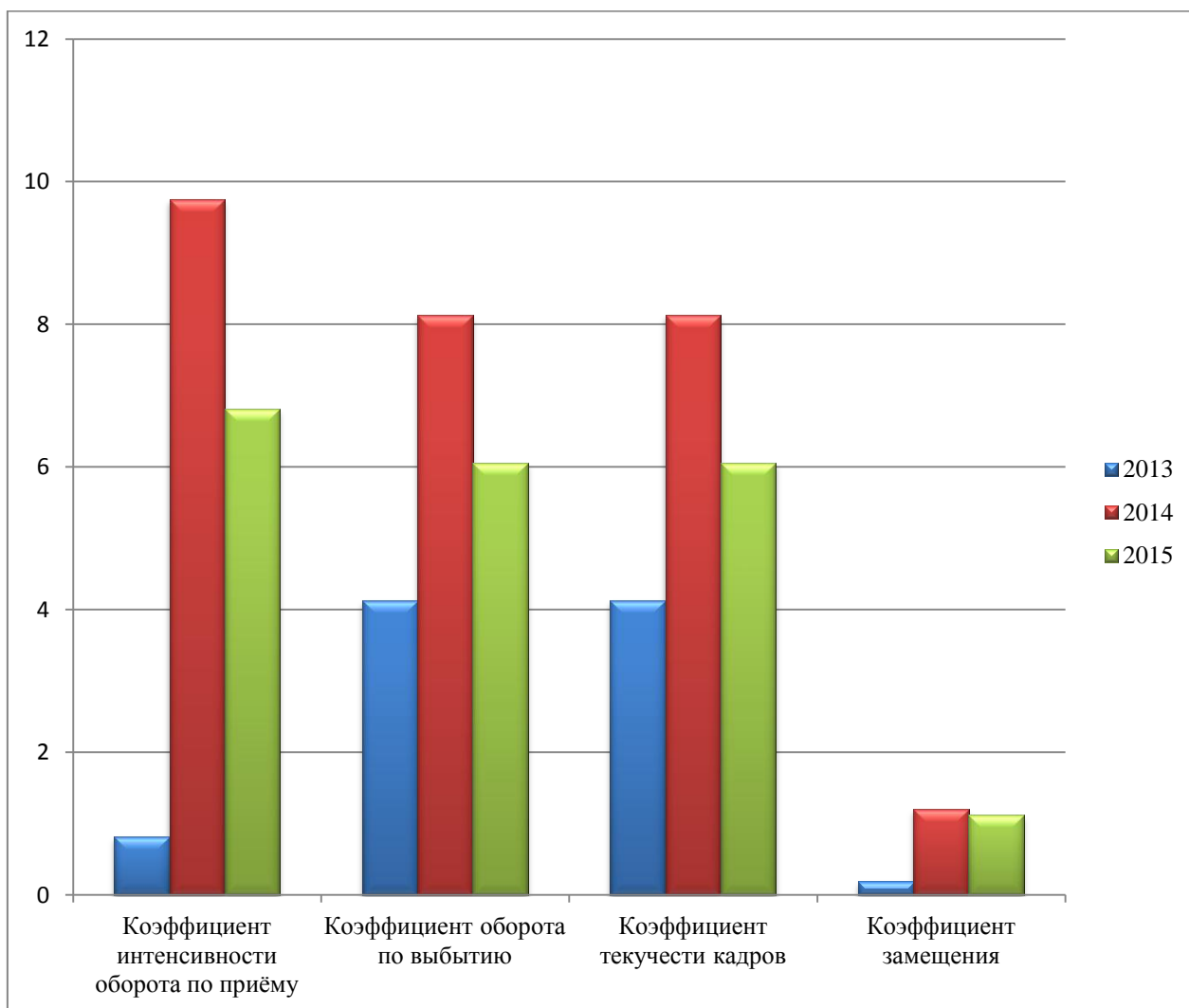


Рисунок 3 - Показатели движения трудовых ресурсов ОАО «КуйбышевАзот»

Далее в таблице 12 проанализируем состав и структуру кадров ОАО «КуйбышевАзот».

Таблица 12 - Структура кадров ОАО «КуйбышевАзот»

№	Показатель	2012	2013	2014	Изменения, +/- 2012/2014
1	Численность работников, всего	1210	1230	1320	110
2	из них рабочих	620	640	630	10
3	удельный вес рабочих в общей численности работников %	51,24	52,03	47,73	-3,21

Как видно из представленной таблицы 12 количество рабочих за период с 2013 по 2015 гг. повысилось всего на 10 чел. При этом удельный вес рабочих в общем количестве персонала в 2015 году составил 47,83%.

В ОАО «КуйбышевАзот» продолжается совершенствование системы материального стимулирования для молодых специалистов и рабочих, связанной с необходимостью их закрепления на производстве.

Действует система социальных льгот работников предприятия, таких как полное или частичная оплата лечения, профилактика болезней, предоставление льготных отпусков, специальных санаторных и курортных путевок и т.д. в соответствии с действующим на е коллективным договором. Изыскиваются финансовые возможности для решения вопроса о строительстве жилья для работников предприятия.

Исследование фонда оплаты труда проводят в тесной взаимосвязи с анализом использования трудовых ресурсов и уровнем производительности труда. Для полной и своевременной оценки персонала, определения его соответствия выполняемой работе регулярно проводится аттестация персонала. Для обновления, ротации персонала обеспечиваются каждому работнику необходимые условия и целенаправленную поддержку профессионально-должностного роста, повышения уровня профессиональной подготовки.

На основе анализа потребности персонала проводится обучение специалистов, полностью или частично оплачиваемых за счет ОАО «КуйбышевАзот». Гарантированы льготы для работников общества на

период ученичества и переподготовки в соответствии с Трудовым Кодексом РФ.

При переходе предприятия на выпуск новой продукции, приводящей к изменению организации производства, предприятие обязуется предоставить всем работникам, которые вследствие указанных причин могут потерять работу, возможность подготовки и переподготовки. При указанных обстоятельствах подготовка и переподготовка персонала осуществляется за счет средств ОАО «КуйбышевАзот».

Для организации учебного процесса на предприятии выделяются средства для укрепления учебно-материальной базы. Организуются и проводятся семинары для преподавателей-специалистов производства, мастеров производственного обучения по методике проведения занятий.

Ведется подготовка и переподготовка рабочих, обучение по повышению их квалификации на производственно-экономических курсах и курсах целевого- назначения, соблюдая принцип непрерывного образования, создавая возможность и условия для быстрого освоения новых операций или смежных профессий.

Проводится плановое обучение и переподготовка руководителей и специалистов прогрессивным методам организации производства и управления на основе целевых программ обучения.

Таким образом, организация смогла закрепить свои позиции на рынке благодаря правильно организованной работе персонала, ценовой политике, продуманной рекламной компании, рациональным управлению товарными запасами и грамотным управленческим решениям.

По результатам аттестации и в соответствии с рекомендациями служб и главных специалистов формируется резерв кадров, организуется его подготовка и обучение.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- в ОАО «Куйбышев Азот» вместе со снижением выручки, наблюдается и снижение производительности труда в 2015 году на 424,61

млн. руб. При этом количество персонала возросло на 90 человек, а фонд заработной платы в 2015 году составил 9655 млн. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника в 2015 году составила 73,14 тыс. руб., темп роста к 2014 году – 95,84%.

- коэффициент постоянства кадров с каждым годом снижается, так если в 2013 году он составлял 95,04%, то в 2015 году уже 87,12%. В 2015 году коэффициент текучести в ОАО «КуйбышевАзот» превышает норму и составляет 6,06%. Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. В ОАО «КуйбышевАзот» показатель текучести кадров превышает предельно допустимое значение.

2.3 Проблема потерь рабочего времени персоналом предприятия

Исходя из стратегии среднесрочного- развития и реформирования ОАО «КуйбышевАзот», разрабатывает и постоянно отслеживает рациональную и эффективную структуру управления.

Организация труда, режим труда и отдыха ОАО «КуйбышевАзот» установлены в Коллективном договоре, Правилах внутреннего трудового распорядка и иных локальных документах.

Размеры, виды и особенности цехов зависят от особенностей отрасли, типов производства, сложности выпускаемой продукции, численности работающих.

Режим труда основных рабочих: продолжительность рабочей недели - 40 часов; продолжительность работы- 8 часов, в предвыходные и праздничные дни – 7 часов; перерыв на обед 30 минут; выходные дни суббота и воскресенье. Работникам предоставляются отпуска продолжительностью 28 календарных дней, с вредными условиями труда предоставляется дополнительный отпуск.

За работу в ночное время работникам начисляется доплата в размере 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работа в сверхурочное время, выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается вознаграждение из расчета минимального размера оплаты труда в порядке, предусмотренном локальным нормативным актом.

Для работников, занятых на выполнении работ с особыми условиями труда, организуются ежегодные профилактические медосмотры и обеспечивать бесперебойное снабжение работающих лечебно-профилактическим питанием по нормам, установленным на предприятии.

В ОАО «КуйбышевАзот» проводится анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ), который позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей

Далее на примере менеджера по персоналу проведем анализ затрат рабочего времени. Сведения о данном сотруднике находятся в таблице 13.

Таблица 13 - Характеристика сотрудника ОАО «КуйбышевАзот»

Критерий	Характеристика
Возраст	31 год
Образование	Высшее (по специальности)
Стаж работы	7 лет
Должность	Менеджер по персоналу
График работы	2 дня рабочих, 2 дня выходных

Менеджер по персоналу осуществляют свою деятельность на основании должностной инструкции, а также Устава данной организации. Для того чтобы произвести анализ трудовой деятельности, было проведено фотографирование рабочего времени в течение одного дня. Анализ данного фотографирования представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Карта фотографирования рабочего дня

№ строки	Виды работ	Текущее время	Продолжительность мин.	Индекс
1	2	3	4	5
2	Приход на работу	10:00		ПЗ
3	Надевание рабочей формы	10:00	7	ПЗ
4	Подготовка рабочего места	10:07	10	ОБ
5	Нерегламентированный перерыв	10:18	15	ПНД
6	Работа с документами	10:33	25	ОП
7	Внесение данных о новых сотрудниках в базу	10:58	10	ОБ
8	Работа с документами	11:08	45	ОП
9	Разговор с директором	11:53	10	ОБ
10	Проведение собеседования	12:03	30	ОП
11	Оформление документов	12:33	10	ОБ
12	Беседа с сотрудниками	12:43	25	ПНД
13	Обед	13:08	60	ОТЛ
14	Проведение тренинга для сотрудников	14:08	91	ОП
15	Работа с документами	15:39	10	ОБ
16	Личные телефонные переговоры	15:49	15	ПНД
17	Работа с документами	16:04	85	ОП
18	Уборка рабочего места	17:29	10	ОБ
19	Личный телефонный звонок	17:39	15	ПНД
20	Оформление документов, внесение в базу данных о сотрудниках	17:54	110	ОП
21	Уборка рабочего места	19:44	16	ОБ
22	Уход с работы	20:00		ПЗ

Исходя из данных таблицы, мы видим, что большинство своего рабочего времени менеджер по персоналу тратит на оформление документов, собеседования, уборку рабочего места. Для того чтобы наглядно представить данные по затратам рабочего времени, представим их на рис. 4.

затраты рабочего времени

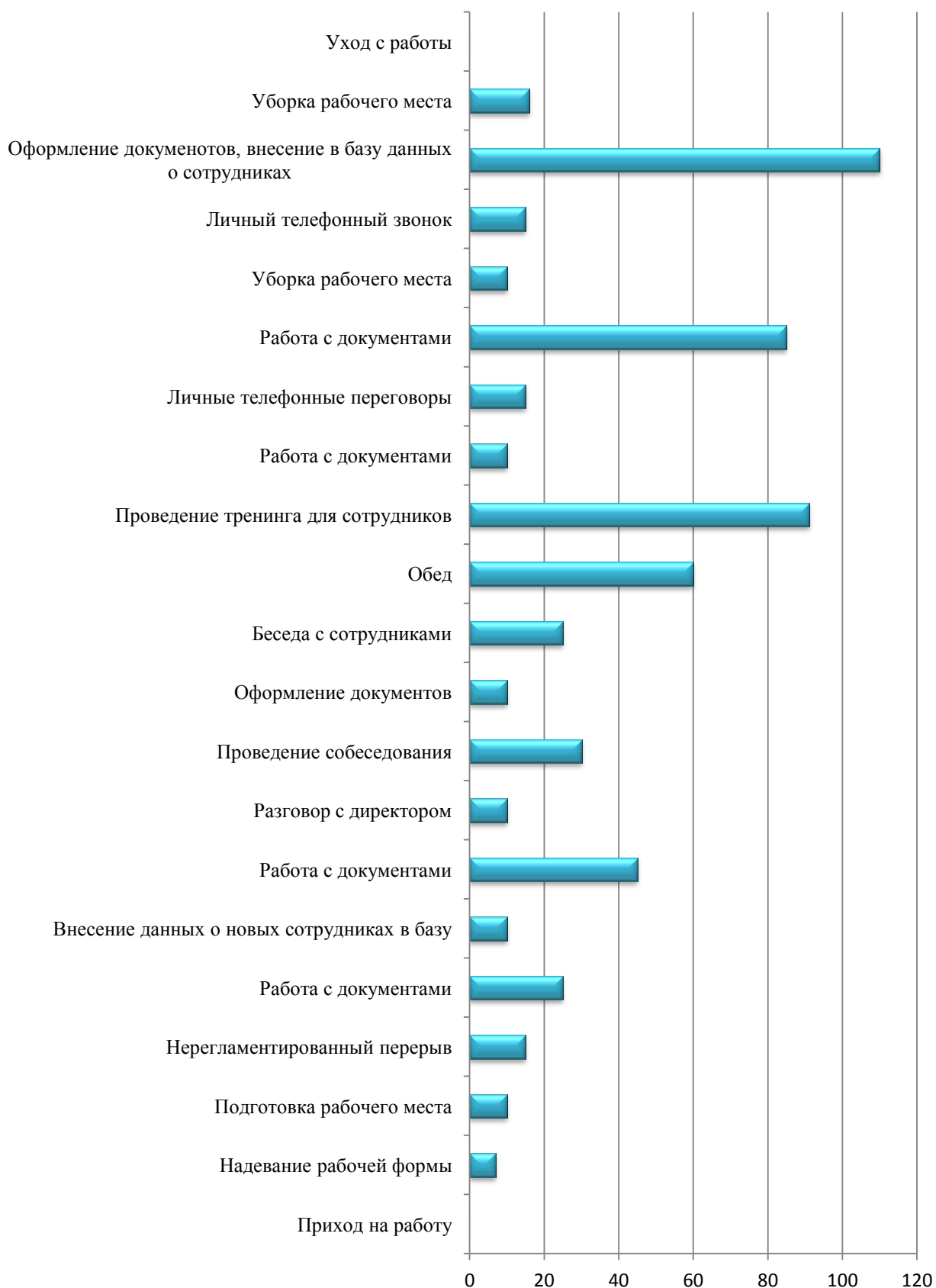


Рисунок 4 - Затраты времени менеджеры по персоналу

Рассмотрим сводку одноименных затрат директора по персоналу, которая представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Сводка одноименных затрат времени

№	Виды работ	Продолжительность, мин	Индекс
1	2	3	4
2	Надевание рабочей одежды	7	ПЗ
3	Подготовка рабочего места	60	ОБ
4	Работа с документами	356	ОП
5	Просмотр отчетов	30	ОП
6	Обед	60	ОТЛ
7	Нерегламентированные перерывы (беседы с сотрудниками, телефонные разговоры)	70	ПНД

Рассмотрим структуру фактических затрат рабочего времени менеджера по персоналу.

Таблица 16 - Структура фактических затрат

Виды затрат	Продолжительность		Индекс
	Минуты	Проценты	
Приход на работу			ПЗ
Надевание рабочей формы	7	$(7*100) / 356 = 1,96$	ПЗ
Подготовка рабочего места	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Нерегламентированный перерыв	15	$(15*100) / 356 = 4,21$	ПНД
Работа с документами	25	$(25*100) / 356 = 7,02$	ОП
Внесение данных о новых сотрудниках в базу	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Работа с документами	45	$(45*100) / 356 = 12,6$	ОП
Разговор с директором	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Проведение собеседования	30	$(30*100) / 356 = 8,4$	ОП
Оформление документов	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Беседа с сотрудниками	25	$(25*100) / 356 = 7,02$	ПНД

Обед	60	$(60*100) / 356 = 16,8$	ОТЛ
Проведение тренинга для сотрудников	91	$(91*100) / 456 = 25,5$	ОП
Работа с документами	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Личные телефонные переговоры	15	$(15*100) / 356 = 4,2$	ПНД
Работа с документами	85	$(85*100) / 356 = 23,8$	ОП
Уборка рабочего места	10	$(10*100) / 356 = 2,8$	ОБ
Личный телефонный звонок	15	$(15*100) / 356 = 4,2$	ПНД
Оформление докуменотов, внесение в базу данных о сотрудниках	110	$(110*100) / 356 = 30,8$	ОП
Уборка рабочего места	16	$(16*100) / 356 = 4,4$	ОБ
Уход с работы			ПЗ

Таким образом, по данным таблицы 16 мы видим, что оперативное время менеджера по персоналу ОАО «КуйбышевАзот» составляет 79,9 %, а на уборку и организацию рабочего места – 13,61 %.

Рассчитаем коэффициент полезного использования рабочего дня по формуле:

$$\text{Кисп} = \frac{\text{Тпз} + \text{Топ} + \text{Тобс} + \text{Тотл}}{\text{Тсм}} \quad (6)$$

где Кисп – показатель использования рабочего дня;

Тпз – подготовительно – заключительное время;

Топ – оперативное время;

Тобс – время обслуживания рабочего места;

Тотл – перерывы на отдых и личные надобности;

Тсм – продолжительность сменного времени.

$$\text{Кисп} = \frac{7+356+60+60}{10 \text{ часов} * 60 \text{ минут}} = \frac{483}{600} = 0,805$$

Рассчитаем коэффициент перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины по формуле:

$$K_{\text{пнд}} = \frac{T_{\text{пнд}}}{T_{\text{см}}}, \quad (7)$$

где $K_{\text{пнд}}$ – показатель перерывов в связи с нарушением трудовой дисциплины;

$T_{\text{пнд}}$ - перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины;

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

$$K_{\text{пнд}} = \frac{70}{600} = 0,11 \%$$

Данный коэффициент показывает, что около 0,11% рабочего времени теряется из-за нарушения трудовой дисциплины. Этот фактор напрямую зависит от компетентности самого сотрудника, поэтому необходимо выполнять мероприятия по снижению воздействия данного фактора на его деятельность. Рассчитаем коэффициент возможного повышения производительности труда при устранении всех перерывов и нарушений по формуле:

$$P_{\text{пт}} = \frac{\text{пнд}}{\text{оп}}, \quad (8)$$

где ПНД – перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины;

ОП - оперативное время.

$$P_{\text{пт}} = \frac{70}{356} = 0,196 = 19,6 \%$$

По данным расчетам, можно сделать вывод, что 19,6% количества рабочего времени уходит на собеседования, оформление документов и уборку рабочего места. Факторы помех не только влияют на рабочий процесс, но и занимают достаточно количество времени от продолжительности рабочего дня. В связи с этим представляется необходимость искать пути снижения влияния факторов помех на работоспособность персонала ОАО «КуйбышевАзот». Таким образом, можно сформулировать следующие выводы по итогам анализа эффективности использования рабочего времени персоналом ОАО «КуйбышевАзот»:

- Исходя из стратегии среднесрочного развития и реформирования ОАО «КуйбышевАзот», разрабатывает и постоянно отслеживает рациональную и эффективную структуру управления. Организация труда, режим труда и отдыха ОАО «КуйбышевАзот» установлены в Коллективном договоре, Правилах внутреннего трудового распорядка и иных локальных документах. Размеры, виды и особенности цехов зависят от особенностей отрасли, типов производства, сложности выпускаемой продукции, численности работающих.

- Режим труда основных рабочих: продолжительность рабочей недели - 40 часов; продолжительность работы- 8 часов, в предвыходные и праздничные дни – 7 часов; перерыв на обед 30 минут; выходные дни суббота и воскресенье. Работникам предоставляются отпуска продолжительностью 28 календарных дней, с вредными условиями труда предоставляется дополнительный отпуск.

- За работу в ночное время работникам начисляется доплата в размере 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работа в сверхурочное время, выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

- В ОАО «КуйбышевАзот» проводится анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ), который позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей. На примере менеджера по персоналу был проведен анализ затрат рабочего времени, который показал, что 19,6% количества рабочего времени уходит на собеседования, оформление документов и уборку рабочего места. Факторы помех не только влияют на рабочий процесс, но и занимают достаточно количество времени от продолжительности рабочего дня. В связи с этим представляется необходимость искать пути снижения влияния факторов помех на работоспособность персонала ОАО «КуйбышевАзот».

3 Направления повышения эффективности использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

3.1 Улучшение использования рабочего времени персонала ОАО «КуйбышевАзот»

Существует большое количество способов, помогающих сокращать потери рабочего времени.

Рассматривая любой неэффективно организованный процесс, можно выбрать соответствующий способ его оптимизации. Выработать свою систему приемов, правил и принципов, позволяющих извлекать дополнительные резервы времени и рационально их использовать.

Любой процесс неэффективного использования рабочего времени может быть изменен с помощью создания системы определенных правил и принципов, оптимизирующих деятельность и позволяющих извлекать дополнительные резервы времени. Кроме того, подобная работа способствует более осознанному отношению к собственной жизни, вырабатывает навык, необходимый каждому успешному современному человеку: выделять неэффективные процессы и уметь их улучшить

С помощью анализа результатов наблюдений возможно установить, все ли затраты рабочего времени необходимы/рациональны при существующей организации труда, а также каковы потери рабочего времени и какие мероприятия необходимо выполнить для повышения производительности труда. Разработанные мероприятия включаются в планы по НОТ с указанием исполнителей и сроков осуществления.

Исходя из полученных данных, составляют фактический и нормативный балансы рабочего времени.

Фактический баланс рабочего времени на примере рабочего ОАО «КуйбышевАзот» представлен в табл. 17.

Таблица 17 - Фактический баланс рабочего времени

Затраты времени	Продолжительность		Обозначение
	мин	%	
Подготовительно-заключительная работа	40	8.3	ПЗ
Оперативная работа	295	61.4	ОП
В том числе: основная	225	46.8	О
вспомогательная	70	14.6	В
Обслуживание рабочего места	22	4.6	ОБС
Отдых и личные надобности	15	3.1	отл
Простои по организационно-техническим причинам	75	15.6	пот
Потери рабочего времени в связи нарушениями трудовой дисциплины	33	6.8	ндд
Итого по балансу:	480	100.0	Тем

На основании данных фактического и нормативного балансов рабочего рассчитываются следующие показатели.

Коэффициент использования сменного времени ($K_{исп}$):

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{отлн}}{T_{см}}, \quad (9)$$

$$K_{исп} = (40 + 295 + 22 + 15) : 480 = 0,775$$

где: $T_{пз}$ -подготовительно-заключительное время;

$T_{оп}$ - оперативное время;

$T_{обс}$ - время обслуживания рабочего места;

$T_{отлн}$ - время на отдых и личные надобности, учитывается в пределах норматива;

$T_{см}$ - продолжительность рабочей смены.

Коэффициент потерь по организационно-техническим причинам ($K_{пот}$)

$$K_{пот} = \frac{T_{пот}}{T_{см}}, \quad (10)$$

$$K_{пот} = 75 : 480 = 0,156$$

Где: $T_{ном}$ - время перерывов, вызванных нарушениями нормального хода процесса.

Коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины ($K_{нтд}$):

$$K_{нтд} = \frac{T_{нтд}}{T_{см}}, \quad (11)$$

$$K_{нтд} = 33:480 = 0,068$$

где: $T_{нтд}$ - время перерывов в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Коэффициент возможного повышения производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени ($\Pi_{пт}$):

$$\Pi_{пт} = \frac{T_{ном} + T_{нтд}}{T_{он}} * 100 \quad (12)$$

$$\text{Таким образом, } \Pi_{пт} = 75 + 33/295 * 100\% = 36,6\%$$

Проектируемые (нормативные затраты) берутся из нормативов времени или по результатам фотографии рабочего дня лучшего работника. Если таких данных нет, то из фактических затрат вычитают устранимые потери и нерациональные затраты рабочего времени. При составлении нормативного баланса рабочего времени не предусматривается время на перерывы, обусловленные нарушением нормального технологического процесса, и перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины. Вся экономия по этим категориям затрат рабочего времени считается резервом увеличения оперативного времени.

Для расчета нормативного баланса рабочего времени используются нормативы времени на подготовительно-заключительные операции, обслуживание рабочего места, на отдых и личные надобности,

утвержденные для данного вида работ. Определяется оперативное время, нормативное ($T_{оп.н}$):

$$T_{оп.н} = \frac{T_{см} - T_{пз}}{1 + \frac{H_{обс} + H_{отл}}{100}}, \quad (13)$$

где: $H_{обс}$ и $H_{отл}$ - соответственно нормативы времени на обслуживание рабочего места и на отдых и личные надобности в процентах к оперативному времени. В нашем примере условно примем, что $H_{обс} = 6\%$, $H_{отл} = 5\%$, $T_{пз} = 15$ мин, тогда:

$$480 - 15 / 1 + (6+5/100) = 418,9 \text{ мин.}$$

Затем, исходя из этой величины, определяется продолжительность нормативного времени на обслуживание рабочего места и на личные надобности.

$$T_{обс} = T_{оп.н} \times H_{обс} = 418,9 \times 6:100 = 21,7 \text{ мин}$$

$$T_{отл} = T_{оп.н} \times H_{отл} = 418,9 \times 5:100 = 20,9 \text{ мин.}$$

Все нормативные затраты должны составить продолжительность рабочего дня в минутах. Нормативный баланс рабочего времени представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Нормативный баланс рабочего времени

Затраты времени	Продолжительность		Обозначения
	мин	%	
Подготовительно-заключительная работа	15	3.1	ПЗ
Оперативная работа	418.9	87.3	ОП
Обслуживание рабочего места	25.2	5.3	ОБС
Отдых и личные надобности	20.9	4.3	ОТЛ
Итого по балансу	480	100	Тем

Максимально возможное повышение производительности труда при устранении всех потерь и лишних затрат рабочего времени ($\Pi_{пт}$) рассчитывается по формуле:

$$H_{пт} = \frac{T_{опн} - T_{опф}}{T_{опф}} * 100, \quad (14)$$

где: $T_{опф}$ - фактическое оперативное время.

Таким образом:

$$(418,9 - 295 / 295) * 100 = 42\%$$

В стабильном производстве выбор рабочих, имеющих средний темп работы, целесообразнее осуществлять по данным предварительно проведенных моментных наблюдений.

Таким образом, для улучшения использования рабочего времени руководству ОАО «КуйбышевАзот» необходимо обратиться к методу хронометража. Для реализации данного мероприятия необходимо введение новой должности – специалист по хронометражу.

При длительности операции до 1 мин рекомендуется проводить от 10 до 60 замеров (расхождение в 6 раз); до 6 мин - от 10 до 30 (в 3 раза); до 10 мин - от 4 до 30 замеров.

Наличие столь значительных различий в выборе числа хронометражных замеров свидетельствует о необходимости использовать математические методы при установлении объема наблюдений.

Таблица 19 - Число замеров при хронометраже

Нормативный коэффициент устойчивости ряда (K_y)	Точность наблюдения, С, %					
	3	5	8	10	15	20
1.1	6	4	4	3	–	–
1.2	12	7	5	4	3	–
1.3	22	10	6	5	4	
1.4	31	14	7	6	5	3

Продолжение таблицы 19

1.5	45	19	9	7	5	4
1.6	60	22	11	8	6	5
1.7	75	27	13	10	6	5
1.8	91	33	16	И	7	5
2.0	125	45	22	14	8	6
3.0	278	100	40	25	14	10

За использование этих методов говорит и то, что при определении оптимального количества наблюдений все авторы исходят из того, что чем меньше продолжительность операции, тем больше должно быть наблюдений; чем больше повторяемость операции и выше требования к точности получаемых материалов, тем большее количество замеров должно быть проведено.

Для построения плана хронометражных наблюдений определяем:

1. Диапазон изменения каждого фактора. Вес детали изменяется от 0.5 до 20 кг

$$X_1^{\min}=0.5\text{кг}; X_1^{\max}=20\text{кг}.$$

Длина перемещения – от 10 до 1000 мм.

$$X_2^{\min}=10\text{мм}; X_2^{\max}=1000\text{мм}$$

2. Промежуточные значения факторов определяются по формулам при $V=2$; $\alpha=1,414$:

$$X_i^1 = \frac{(X_i^{\min} (\alpha + 1) + X_i^{\max} (\alpha - 1))}{2\alpha} ; \quad (15)$$

$$X_i^{11} = \frac{(X_i^{\max} (\alpha + 1) + X_i^{\min} (\alpha - 1))}{2\alpha} ; \quad (16)$$

$$X_i^1 = 0,5 (1,414+1) + 20 (1,414-1) / 2*1,414 = 3,5 \text{ кг}.$$

3. Число позиций плана $n_1=2^2=4$; $n_2=2*2=4$; $n=4+4+1=9$

Таблица 20 - План хронометражных наблюдений для разработки нормативов времени

№ позиции	Наименование факторов и их значения		№ позиции	Наименование факторов и их значения	
	Вес (X_1), кг	Длина перемещения (X_2), мм		Вес (X_1), кг	Вес детали(X_1), кг
1	3.5	155	6	20	505
2	3.5	855	7	10.25	10
3	17.0	155	8	10.25	1000
4	17.0	855	9	10.25	505
5	0.5	505			

Хронометражные наблюдения с целью разработки нормативов проводятся строго при значениях, указанных в плане в следующем количестве: для условий массового производства - 5-6 наблюдений; для серийного - 3-4 наблюдения.

Для компаний является важным, чтобы сотрудник умел планировать и организовывать свое время, успевал выполнять объем работ (выполнение услуг) за меньшее количество затрат рабочего времени, чем среднестатистический сотрудник. Для решения данной задачи перед организациями стоит вопрос управления временем. Таким образом, одним из важных направлений эффективности использования рабочим временем является система тайм-менеджмент, которая включает в себя комплекс методик и технологий управления временем.

Немаловажным является то, что следует обращать внимание на необходимость выделения среди всех задач приоритетные задачи, то есть те, которые необходимо выполнить в первую очередь.

Также при постановке и распределении задач по типам должна осуществляться ориентация на результат, то есть следует четко определять тот результат, который должен быть получен, в результате решения задачи.

3.2 Использование технологий тайм-менеджмента для повышения эффективности организации рабочего времени персонала ОАО

«КуйбышевАзот»

Современный тайм-менеджмент – не просто набор разрозненных техник и инструментов. Современный тайм-менеджмент – понятие многоуровневое. Исходя из этого, современный тайм-менеджмент представляет собой комплексную систему управления своей деятельности.

Основные уровни тайм- менеджмента:

1. Технологии повышения эффективности и успешности. Тайм-менеджмент в привычном понимании слова, дающий ответ на вопросы: «Как успевать делать больше в единицу времени?», «Как укладываться в сроки?», «Как не забывать о делах и задачах и выполнять их вовремя?» и др.

2. Второй уровень системы управления временем – выработка стратегии развития. Первый и второй элементы неразрывно связаны с принятием стратегических решений, определением целей, их взаимосвязью. Именно этот этап является определяющим направление движения и с ним связан выбор тех или иных инструментов, техник, методов организации времени.

3. Уровень философии. В контексте тайм- менеджмента, это ответ на вопрос: «Зачем?». Определение ценности выбранных целей. Особенно важен этот этап на стадии выработки корпоративных основ внедрения тайм-менеджмента, когда ценность времени и ценности каждого сотрудника оказываются тем решающим фактором, который способствует успешной реализации принципов тайм- менеджмента в рамках всей организации.

Для создания персональной системы учета и контроля над расходами времени применяется техника хронометража.

Основные факторы, обусловившие всевозрастающую потребность компаний в корпоративном внедрении тайм- менеджмента:

1. Усиление роли самоменеджента в условиях современной экономики. Растущие темпы изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

2. Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становятся основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3. Постоянные изменения. Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности – разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться.

Для определения потерь времени и актуальности внедрения тайм-менеджмента были выбраны основные направления оценки предприятия и проведено анкетирование менеджеров ОАО «КуйбышевАзот».

Таблица 21 - Выводы по анкетированию

Направления	Текущие показатели	К чему стремится
Система планирования	6,7	9,7
Контроль выполнения поручений	4	9,2
Контроль мероприятий по проектам	4,6	9,2

Продолжение таблицы 21

Визуальное управление в офисе (в ПК и на бумаге) в том числе по проектам	4,2	9,4
Система быстрого решения проблем в цехе и в офисе	5,4	9,4
Потери в офисе (5S на рабочих местах, отсутствие ответственности, просроченные сроки проблемы в производстве)	2	9,4
Внедрение личных методов тайм- менеджмента	2,8	10
Система мотиваций	4,2	8,8
Система делегирования	3	9,6
Наличие корпоративного ежедневника у сотрудников с разбивкой работа по проектам/важные мероприятия/текущие	2	9,6
Базы данных по: качеству простоям проблемам	6	10
Система аудита поиск документа за 20 с.	3,1	9,7
Электронный документооборот	4	9,7
Командная работа	3,8	9,7
Система эффективных совещаний и быстрого решения проблем	3,2	9,7
Система обучения персонала тайм- менеджменту	2,2	9,6
Оценка внутренних потребителей	2,8	8,6
Удовлетворенность внешних потребителей	6,5	9,6

Для специалистов предприятия необходимо разработать корпоративный ежедневник, чтобы сотрудники могли распределять свое время, больше успевать, тем самым повышая общую эффективность предприятия.

Также специалистам необходимо предоставить список поглотителей времени. С помощью этого списка, вывешенного на стенде, каждый сотрудник может определить собственных поглотителей и выбрать способы борьбы с ними, используя методы тайм- менеджмента.



Рисунок 5 -График определения потерь времени и актуальности внедрения тайм- менеджмента

3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий

В следующие таблице рассмотрим основные затраты на мероприятия.

Таблица 22 - Затраты на мероприятия

Мероприятия	Сумма
Введение новой должности – специалист по хронометражу рабочего времени (зароботная плата)	20000*12 мес. = 240 000
Страховые взносы	72 000
Премия сотрудникам, проводящим корпоративные тренинги и семинары по тайм- менеджменту (6 сотрудников)	6 чел.*5000 12 мес. = 360000

Создание системы заявок на тренинги, а также системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия по вопросам эффективной организации рабочего времени Исследование проводится ежемесячно.	3000* 12 мес. = 36000
Итого	636 000 тыс. руб.

Таким образом, затраты на мероприятия по введению корпоративных тренингов и семинаров по тайм- менеджменту составят 636000 тыс. руб. в год. Для расчета экономической эффективности внедрения новой должности рассчитаем экономию заработной платы в связи с уменьшением затрат рабочего времени на выполнение определенных функций.

В связи с изменением должностных обязанностей менеджера по персоналу, требуется меньшее количество рабочего времени на выполнение того же объема работ, как и до введения новой должности.

Рассчитаем экономию оплаты труда менеджера по персоналу за год, при заработной плате 20 000 руб./мес.:

Зарплата в мес./кол-во дней в месяце= $20\ 000/30=667$ руб./день

Стоимость работы за день/кол-во часов в смене= $667/8=84$ руб./час.

Стоимость 1 часа работы менеджера по персоналу составляет 84 руб.

Зарплата за мес.*кол-во месяцев= $20\ 000*12=240\ 000$ руб./год. – годовая заработная плата менеджера по персоналу.

До введения новой должности организация менеджера по персоналу процесса нормирования труда персонала занимало около 160 мин./день от рабочего времени. После введения новой должности, у менеджера по персоналу высвободилось время для осуществления дополнительной работы, так как эти функции выполняет новый сотрудник, соответственно осуществляется экономия денежных средств:

Время, затрачиваемое до оптимизации – время, затрачиваемое после= $160-0=160$ мин./день. (2,67 часа) – высвобождение рабочего времени

Кол-во часов высвобождение рабочего времени*стоимость 1 часа работы= $2,67*84=224,28$ руб./день

Высвобождение рабочего времени в денежном выражении*кол-во дней в мес.= $224,28 *30=6 728,4$ руб./мес. – экономия денежных средств в месяц

Экономия в мес.*кол-во месяцев= $6728,4 *12 = 80 740,8$ руб./год.

Рассчитаем производительность труда менеджера по персоналу после введения новой должности:

$Пт = \text{кол-во функций, выполненных в ед.времени} / \text{кол-во часов в смене} = 14/8 = 1,75$

$Пт * \text{стоим-ть 1 часа работы} = 1,75 * 84 = 147$ руб./час. – производительность труда в денежном выражении за 1 час

$Пт(\text{час}) * \text{кол-во часов в смене} = 147 * 8 = 1176$ руб./день – производительность труда за 1 день в денежном выражении

$Пт(\text{день}) * \text{кол-во дней в месяце} = 1176 * 30 = 35 280$ руб./мес. – производительность труда за 1 месяц в денежном выражении

$Пт(\text{мес}) * \text{кол-во месяцев} = 35 280 * 12 = 423360$ руб./год

Таким образом, мы рассчитали, что:

- годовая экономия составила 80740,8 тыс. руб.,
- производительность труда за год в денежном выражении – 423 360 тыс. руб.

Рассчитаем годовую экономию от внедрения корпоративных тренингов и семинаров по тайм- менеджменту, за вычетом затрат на введение должности специалиста по хронометражу рабочего времени:

$1 179 000 - 324 000 = 855 000$ тыс. руб.

Таким образом, ОАО «КуйбышевАзот» в год на обучении персонала за счет внутрифирменных семинаров и тренингов может сэкономить 855 000 руб.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от мероприятия по внедрению системы премирования сотрудникам, проводящим корпоративные тренинги и семинары по тайм- менеджменту:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - \text{Здоп},$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

Эг – годовая экономия от мероприятия, руб.;

Здоп – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эф} = 80\,740,8 + 855\,000 - 636\,000 = 299\,740,8 \text{ тыс. руб.}$$

Период окупаемости T_0 является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. В отличие от используемого в отечественной практике показателя «срок окупаемости капитальных вложений» он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств в инновации и суммы денежного потока к настоящей стоимости:

$$T_0 = K/D$$

где К – первоначальные инвестиции в инновации;

Д – ежегодные денежные доходы.

Таким образом, получаем следующий результат:

$$T_0 = 636000/299740,8 = 2,12 \text{ (т.е. 2 года)}.$$

Таким образом, введение новой должности специалиста по хронометражу рабочего времени и введение семинаров по тайм-менеджменту принесут ОАО «КуйбышевАзот» годовой экономический эффект в сумме 299740,8 тыс. руб.

Срок окупаемости составит 2 года. Кроме того, социальная эффективность введения новой должности состоит в том, что освобождается рабочее время главного специалиста данного отдела и в связи с этим улучшается качество его работы и повышается производительность труда.

Заключение

В ходе исследования была достигнута его цель и решены поставленные задачи.

В рабочее время работодатель засчитывает следующие периоды: специальные перерывы для обогрева и отдыха (ст.109), перерывы, предоставляемые женщинам для кормления ребенка (ст. 258). Однако в состав рабочего- времени стоит также включить: простои в производстве по вине работодателя, либо в силу обстоятельств, не зависящих от работника, время прохождения работниками медицинских осмотров, время прохождения инструктажа по охране труда и проверке знаний по охране труда.

Рабочее время представляет ресурс особого рода, который нельзя накопить, его только можно использовать или потреблять. Организация труда на предприятии - процесс многогранный и сложный, направленный на оптимальное сочетание интересов участников производства и создание необходимых условий для эффективного его функционирования.

Тесная связь нормирования труда с его организацией оказывается особенно заметной при совершенствовании распределения и кооперации труда. Для выделения трудовых функций, обеспечения наиболее эффективного размещения и использования рабочих надо иметь не только данные о содержательности операций, но и нормативные материалы о необходимых затратах рабочего времени для их выполнения. С помощью нормированных затрат рабочего времени решается задача определения объема совмещенных работ при совмещении профессий, выполняется выбор зон обслуживания для многостаночников, их рациональное расположение, определение оптимального состава бригад, подрядных и арендных коллективов, распределение работ внутри них. Прогрессивные технически обоснованные нормы служат основой разработки годовых, квартальных, месячных производственных планов (заданий) производственных бригад и коллективов. Каждой бригаде (коллективу) производственные планы

устанавливаются исходя из технически обоснованных мероприятий роста производительности- труда.

Повысить эффективность использования рабочего времени можно используя такие методы исследования затрат труда как хронометраж рабочего времени и фотография рабочего дня. Анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ) позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей (мастеров, начальников участков и т. п.).

Эффективность осуществления производственных процессов, определение методов нормирования труда, использования средств труда, расходы на изготовление продукции и ее качество в значительной степени зависят от выбора той или иной формы организации труда: совмещение профессий (функций), многостаночного обслуживания, коллективной (бригадной) работы. Не менее важными факторами, влияющими на выбор конкретного метода нормирования труда, выступают характер и условия выполняемых нормируемых работ. В разрезе таких факторов рассматривают сложность задачи, продолжительность ее выполнения, влияние внешних факторов и т.п. Тесная связь нормирования труда с его организацией оказывается особенно заметной при совершенствовании распределения и кооперации труда. Для выделения трудовых функций, обеспечения наиболее эффективного размещения и использования рабочих надо иметь не только данные о содержательности операций, но и нормативные материалы о необходимых затратах рабочего времени для их выполнения. С помощью нормированных затрат- рабочего времени решается задача определения объема совмещенных работ при совмещении профессий, выполняется выбор зон обслуживания для многостаночников, их рациональное расположение, определение оптимального состава бригад, подрядных и арендных коллективов, распределение работ внутри них. Прогрессивные технически обоснованные нормы служат основой разработки годовых, квартальных, месячных производственных планов (заданий) производственных бригад и

коллективов. Каждой бригаде (коллективу) производственные планы устанавливаются исходя из технически обоснованных мероприятий роста производительности труда.

Изучение трудовых процессов и оценка их во времени на основе нормирования позволяет спроектировать оптимальную организацию рабочих мест, равномерную и взаимосвязанную работу. Достаточно напряженные и научно обоснованные нормы способствуют укреплению дисциплины труда, сокращению затрат рабочего времени. Таким образом, нормирование труда позволяет связать воедино интересы предприятия и интересы работников, имеет самую непосредственную связь с экономической и социальной политикой.

Объектом исследования являлось предприятие ОАО «КуйбышевАзот».

В ОАО «КуйбышевАзот» в 2015 году существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2013 годом выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг понизилась на 60,36%. При этом в 2015 году возрастают прочие доходы на 11 109 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Чистая прибыль предприятия в 2015 году в сравнении с 2013 годом повышается на 244 тыс. руб. или 3,49%.

Вместе со снижением выручки, наблюдается и снижение производительности труда в 2015 году на 424,61 млн. руб. При этом количество персонала возросло на 90 человек, а фонд заработной платы в 2015 году составил 9655 млн. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника в 2015 году составила 73,14 тыс. руб., темп роста к 2014 году – 95,84%.

Количество рабочих за период с 2013 по 2015 гг. повысилось всего на 10 чел. При этом удельный вес рабочих в общем количестве персонала в 2015 году составил 47,83%.

Кадровая политика ОАО «КуйбышевАзот» заключается в том, что работники, рассматриваются как главное достояние предприятия, приобретенное в конкурентной борьбе, которое необходимо размещать,

мотивировать, развивать наравне с другими ресурсами для достижения своих стратегических целей. ОАО «КуйбышевАзот» заявляет о соблюдении в отношениях работодателя и наемных работников положений Трудового Кодекса Российской Федерации и принципов социального партнерства. Цели - проведение стратегического анализа и прогноза развития предприятия для обеспечения квалифицированным и высококвалифицированным персоналом, способным грамотно и качественно выполнять экономические, производственные, коммерческие, социальные и научно-технические задачи предприятия.

Система управления персоналом ОАО «КуйбышевАзот»:

- Обеспечение всех подразделений а трудовыми ресурсами, способными на качественное выполнение производственных заданий.
- Планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава и в соответствии с нормативной базой на производственную программу.
- Оценка, отбор и привлечение персонала в соответствии с необходимыми требованиями.
- Повышение квалификации персонала, его переподготовка и обучение.
- Управление карьерой, прогнозирование профессионально-должностного роста.
- Высвобождение и перераспределение персонала.

Документы по личному составу отражаются в номенклатуре кадровых дел. Номенклатура кадровых дел составляется ежегодно в начале календарного года и содержит в себе весь перечень кадровых документов, образцы кадровых документов и регистрационных форм используемых в организации, а так же количество томов и сроки хранения документов. Регистрация документов осуществляется в следующих формах: журнал регистрации трудовых договоров; журнал регистрации приказов о приеме, переводе и увольнении работников.

Исходя из стратегии среднесрочного развития и реформирования ОАО «КуйбышевАзот», разрабатывает и постоянно отслеживает рациональную и эффективную структуру управления. Организация труда, режим труда и отдыха ОАО «КуйбышевАзот» установлены в Коллективном договоре, Правилах внутреннего трудового распорядка и иных локальных документах. Размеры, виды и особенности цехов зависят от особенностей отрасли, типов производства, сложности выпускаемой продукции, численности работающих.

Режим труда основных рабочих: продолжительность рабочей недели - 40 часов; продолжительность работы- 8 часов, в предвыходные и праздничные дни – 7 часов; перерыв на обед 30 минут; выходные дни суббота и воскресенье. Работникам предоставляются отпуска продолжительностью 28 календарных дней, с вредными условиями труда предоставляется дополнительный отпуск.

За работу в ночное время работникам начисляется доплата в размере 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работа в сверхурочное время, выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

В ОАО «КуйбышевАзот» проводится анализ результатов фотографии рабочего времени (ФРВ), который позволяет выявить проблемы в управлении и организации контроля со стороны линейных руководителей. Факторы помех не только влияют на рабочий процесс, но и занимают достаточно количество времени от продолжительности рабочего дня. В связи с этим представляется необходимость искать пути снижения влияния факторов помех на работоспособность персонала ОАО «КуйбышевАзот». 19,6% количества рабочего времени менеджера по персоналу уходит на собеседования, оформление документов и уборку рабочего места.

Существует большое количество способов, помогающих сокращать потери рабочего времени. Рассматривая любой неэффективно

организованный процесс, можно выбрать соответствующий способ его оптимизации. Выработать свою систему приемов, правил и принципов, позволяющих извлекать дополнительные резервы времени и рационально их использовать. Любой процесс неэффективного использования рабочего времени может быть изменен с помощью создания системы определенных правил и принципов, оптимизирующих деятельность и позволяющих извлекать дополнительные резервы времени. Кроме того, подобная работа способствует более осознанному отношению к собственной жизни, вырабатывает навык, необходимый каждому успешному современному человеку: выделять неэффективные процессы и уметь их улучшить.

Для специалистов предприятия необходимо разработать корпоративный ежедневник, чтобы сотрудники могли распределять свое время, больше успевать, тем самым повышая общую эффективность предприятия.

Также специалистам необходимо предоставить список поглотителей времени. С помощью этого списка, вывешенного на стенде, каждый сотрудник может определить собственных поглотителей и выбрать способы борьбы с ними, используя методы тайм-менеджмента.

Затраты на мероприятия по введению корпоративных тренингов и семинаров по тайм-менеджменту составят 636000 тыс. руб. в год.

Введение новой должности специалиста по хронометражу рабочего времени и введение семинаров по тайм-менеджменту принесут ОАО «КуйбышевАзот» годовой экономический эффект в сумме 299740,8 тыс. руб.

Срок окупаемости составит 2 года. Кроме того, социальная эффективность введения новой должности состоит в том, что освобождается рабочее время главного специалиста данного отдела и в связи с этим улучшается качество его работы и повышается производительность труда.

Библиографический список

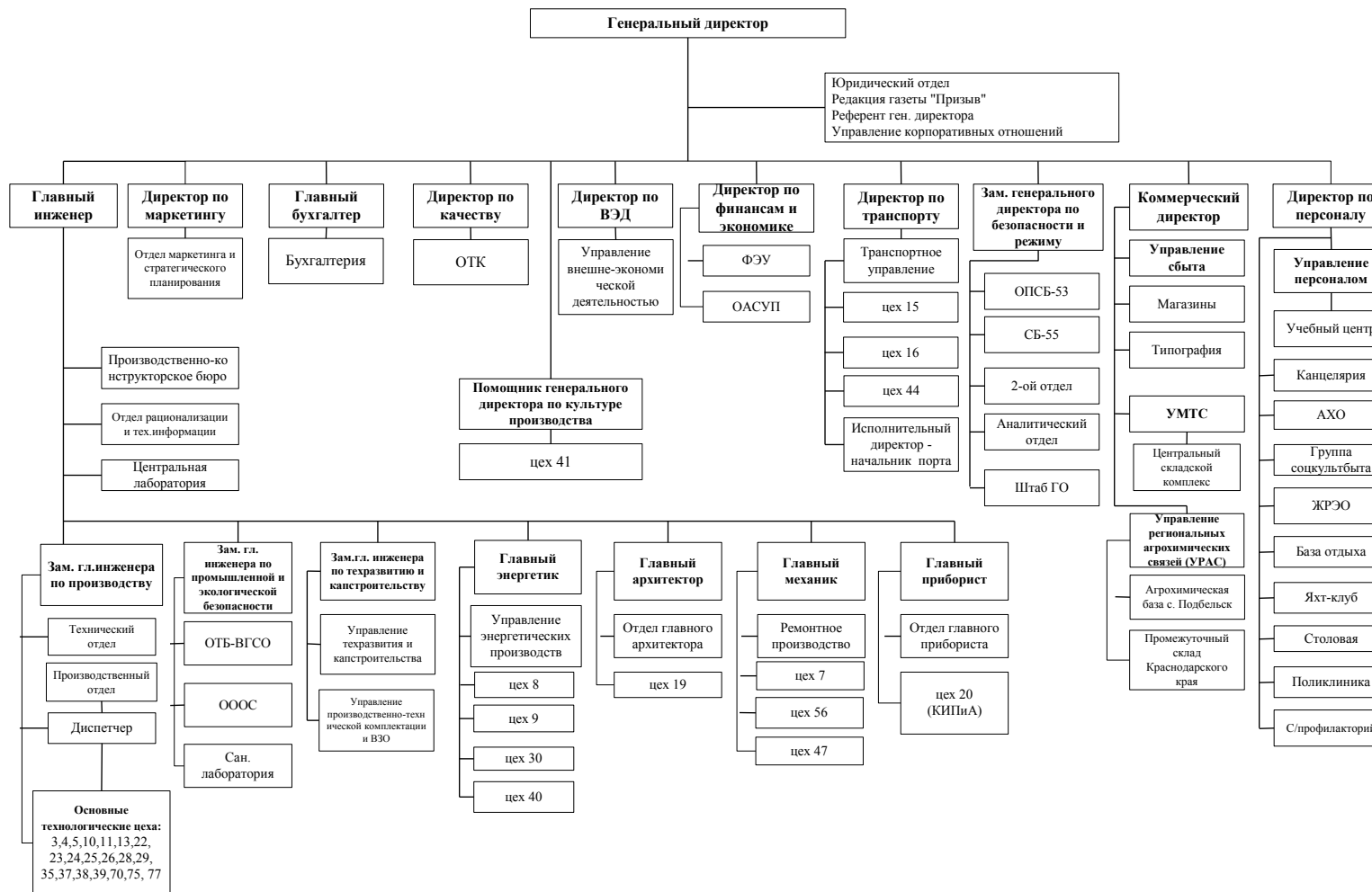
1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. - N 31. - ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // Российская газета. - N 256. – 2001.
3. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г. Архангельский. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 224 с.
4. Архангельский Г.А. Формула времени: Тайм-менеджмент на Outlook 2007. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 224 с.
5. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
6. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.
7. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и К, 2013. - 292 с.
8. Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия): Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, 2011. - 687 с.
9. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
10. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.

11. Волков, О.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 264 с.
12. Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
13. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
14. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов. / Б.М.Генкин. – М.: Издательство НОРМА, 2014. – 400 с.
15. Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы [Текст] / Памела Дод ,ДагСандхайм. - М.: Диля, 2012. - 128 с.
16. Жиделева, В.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 133 с.
17. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
18. Зензера С. А. Проблемы организации, мотивации и нормирования труда на российских предприятиях / С. А. Зензера // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 669-672.
19. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 348 с.
20. Кутафьева Л. В. Анализ использования рабочего времени [Текст] / Л. В. Кутафьева // Молодой ученый. - 2013. - №3. - С. 242-244.
21. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Дэн Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 200 с.
22. Кнышова, Е.Н. Экономика организации: Учебник / Е.Н. Кнышова, Е.Е. Панфилова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
23. Крум, Э.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / Э.В. Крум. - Мн.: ТетраСистемс, 2013. - 192 с.

24. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. - М.: Юрайт, 2013. - 433 с.
25. Лопарева, А.М. Экономика организации (предприятия): Учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
26. Мухина Н. М. Нормирование труда в зарубежных странах / Н. М. Мухина, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 391-392.
27. Макарова А. О. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии / А. О. Макарова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 155-158.
28. Маркин, Ю.П. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов / Ю.П. Маркин. - М.: Омега-Л, 2012. - 450 с.
29. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн.- М.: Добрая книга, 2015. - 258 с.
30. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов [и др.]; под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. - 464 с.
31. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 458 с.
32. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент [Текст] / Стив Прентис. - М.: Добрая книга, 2013. - 288 с.
33. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / А.И. Рофе. – М.: Издательство «МИК», 2014. – 368 с.
34. Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
35. Савичева А.Н. Нормирование труда: исторические аспекты и современные проблемы применения в России / А.Н. Савичева // Символ науки. – 2015. - № 6. – С. 145-147.

36. Самойлюк Т.А. Особенности нормирования труда управленческого персонала / Т.А. Самойлюк // ИНТЕРЭКСПО ГЕО-СИБИРЬ – 2012, № 2. – С. 19-24.
37. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
38. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учеб.пособие.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2012.- С. 178.
39. Складенко, В.К. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.К. Складенко, В.М. Прудников. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
40. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2013. - 672 с.
41. Тертышник, М.И. Экономика предприятия: Учебное пособие / М.И. Тертышник. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 328 с.
42. Хабирова А. И. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятий / А. И. Хабирова, А. А. Рабцевич // Молодой ученый. - 2013. - №5. - С. 402-404.
43. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: Учебное пособие / Л.Н. Чечевицына, Е.В. Чечевицына. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 382 с.
44. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2011. - 348 с.
45. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2013. - 410 с.
46. Экономика труда: Учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. - 2-е изд. - М.: Магистр, 2012. – 400 с.

Организационная структура АО "Куйбышевазот"



Бухгалтерский баланс ОАО «КуйбышевАзот» за 2013-2015 гг.

Пояснение	Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2014	На 31.12.2013
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	5590	6541	2648
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5590	6541	2648
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	777	1071	1286
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	16
	Дебиторская задолженность	23396	23936	10552
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	6013	9792	15474
	Прочие оборотные активы	0	0	0
	Итого по разделу II	30186	34799	27328
	БАЛАНС	35776	41340	29976

	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	20469	21938	12871
	Итого по разделу III	20479	21948	12881
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	15297	19392	17095
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	15297	19392	17095
	БАЛАНС	35776	41340	29976

Отчет о финансовых результатах ОАО «КуйбышевАзот» за 2014-2015 гг.

Пояснения	Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2014
	Выручка	13227	64552
	Себестоимость продаж	-16364	-45381
	Валовая прибыль (убыток)	-3137	19171
	Коммерческие расходы	0	0
	Управленческие расходы	0	0
	Прибыль (убыток) от продаж	-3137	19171
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	0	0
	Прочие доходы	11974	819
	Прочие расходы	336	-872
	Прибыль (убыток) до налогообложения	8501	19118
	Текущий налог на прибыль	-1282	-4604
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1282	4604
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	7 219	14514

PEST-анализ ОАО «КуйбышевАзот»

<p>Политические факторы</p>	<p>Влияние экономики</p>
<p>Политическая нестабильность; Изменение в законодательстве, регулирующего коммерческую деятельность предприятий; Законодательство по защите прав потребителей; Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства.</p>	<p>Рост социальных отчислений; Понижающийся уровень инфляции в сравнении с предыдущим годом; Существенное снижение ставки рефинансирования; Удорожание основных внешних издержек.</p>
<p>Социокультурные тенденции</p>	<p>Технологические инновации</p>
<p>Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума; Миссия предприятия, направленная на удовлетворение социальных потребностей; Хороший имидж компании.</p>	<p>Научно-технический прогресс; Высокий уровень используемых технологий; Постоянное совершенствование технологий; Использование новейших технологий в строительстве.</p>

Перечень факторов микросредыОАО «КуйбышевАзот»

Конкуренты	Поставщики	Потребители	Новые участники рынка	Товары заменители
Технологические новшества, позволяющие производить более качественное и быстрое строительство, ведущие к снижению цены и стимулированию сбыта	Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по низким ценам	Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос	Высокие входные барьеры в отрасль	Товаров заменителей нет
Возрастающая конкуренция	Повышение цен на ресурсы	Устойчивые партнерские отношения с заказчиками, гибкая система оплаты (отсрочка платежа)		

Таблица 1 – Матрица возможностейОАО «КуйбышевАзот»

Вероятность использования	Степень влияния		
	Сильная	Умеренная	Малая
Высокая	Хороший имидж компании	Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума	Научно-технический прогресс
Средняя	Высокий уровень используемых технологий	Повышение квалификации персонала	Существенное снижение ставки рефинансирования
Низкая	Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию достаточно высокого качества по низким ценам	Использование новейших технологий в строительстве	Понижающийся уровень инфляции в сравнении с предыдущим годом

Таблица 2 - Матрица угрозОАО «КуйбышевАзот»

Вероятность реализации	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	Возрастающая конкуренция	Повышение цен на ресурсы	Рост социальных отчислений	Изменение в законодательстве, регулирующего коммерческую деятельность предприятий
Средняя	Законодательство по защите прав потребителей	Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства	Удорожание основных внешних издержек	Технологические новшества, позволяющие производить более качественное и быстрое строительство, ведущие к снижению цены и стимулированию сбыта
Низкая	Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос	Политическая нестабильность	-	-

Ранжированная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вес фактора, в долях	Оценка силы фактора, в баллах	Взвешенная оценка, в баллах
Возможности			
Выпуск новых видов продукции, оказание новых видов услуг	0,1	5	0,5
Большое количество фирм, предлагающих однородную продукцию (строительные материалы) достаточно высокого качества по низким ценам	0,1	4	0,4
Товары-заменители отсутствуют	0,05	3	0,15
Использование новейших технологий в строительстве	0,1	5	0,5
Устойчивые партнерские отношения с заказчиками, гибкая система оплаты (отсрочка платежа)	0,05	4	0,2
Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума	0,1	5	0,5
Миссия предприятия, направлена на удовлетворение социальных потребностей	0,05	3	0,15
Хороший имидж компании	0,1	5	0,5
Существенное снижение ставки рефинансирования	0,1	5	0,5
Научно-технический прогресс	0,1	5	0,5
Высокий уровень используемых технологий	0,1	5	0,5
Понижающийся уровень инфляции в сравнении с предыдущим годом	0,1	4	0,4
Постоянное совершенствование технологий	0,05	3	0,15
Итого	1	-	4,95
Угрозы			
Возрастающая конкуренция	0,1	5	0,5
Технологические новшества, позволяющие производить более качественное и быстрое строительство, ведущие к снижению цены и стимулированию сбыта	0,1	4	0,4
Повышение цен на ресурсы	0,1	5	0,5
Незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос	0,1	3	0,3
Удорожание основных внешних издержек	0,1	4	0,4
Рост социальных отчислений	0,1	5	0,5
Политическая нестабильность	0,1	3	0,3
Изменение в законодательстве, регулирующего коммерческую деятельность предприятий	0,1	4	0,4
Законодательство по защите прав потребителей	0,1	5	0,5
Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства	0,1	5	0,5
Итого	1	-	4,3

Сильные и слабые стороны ОАО «КуйбышевАзот»

Фактор	Вес фактора, в долях	Оценка силы фактора, в баллах	Взвешенная оценка, в баллах
Слабые стороны			
1. Высокая цена на услуги;	0,2	5	1,0
2. Износ основных фондов;	0,2	5	1,0
3. Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.	0,2	5	1,0
4. Отсутствие инвестирования в маркетинг, узкая интерпретация функций маркетинга, только коммуникационная;	0,2	5	1,0
5. Спектр предлагаемых услуг ниже, чем у конкурентов (в частности, из-за отсутствия соответствующего оборудования)	0,1	4	0,4
6. Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров	0,1	4	0,4
Итого	1	-	4,8
Сильные стороны			
1. Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников (рабочего звена);	0,15	5	0,75
2. Высокий уровень сервиса, качество обслуживания;	0,15	5	0,75
3. Большой опыт в совершенствовании производственных процессов;	0,15	5	0,75
4. Сбалансированная кредитная политика;	0,15	5	0,75
5. Собственное механообрабатывающее производство.	0,15	5	0,75
6. Расширение ассортимента товаров и услуг	0,15	4	0,6
7. Использование отлаженных новых технологий для выпуска новых видов продукции, или организации нового бизнеса	0,1	4	0,4
Итого	1	-	4,75

Матрица количественной оценки взаимного влияния факторов SWOT-анализа (в баллах)

Факторы SWOT		Сильные стороны					Слабые стороны				Сумма
		Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников	Высокий уровень сервиса, качество обслуживания	Большой опыт в совершенствовании производственных процессов	Сбалансированная кредитная политика	Собственное механообрабатывающее производство	Высокая цена на услуги	Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования	Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью	Отсутствие инвестирования в маркетинг	
Угрозы	Возрастающая конкуренция	4	5	5	1	5	5	3	2	4	34
	Постоянное повышение цен на ресурсы	1	1	2	4	4	5	1	5	3	26
	Рост социальных отчислений	2	2	4	1	4	5	1	4	1	24
	Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства	1	1	1	3	2	5	1	4	5	23
	Законодательство о защите прав потребителей	5	5	5	4	5	5	5	1	5	40
Возможности	Снижение ставки рефинансирования	5	5	5	3	4	5	5	1	4	37
	Научно-технический прогресс	5	5	3	3	5	5	5	3	5	39
Ожно	Высокие входные барьеры в	5	3	1	2	3	3	3	1	5	26

отрасль											
Использование новейших технологий в строительстве	5	5	5	5	5	2	4	2	4	37	
Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума	2	4	4	4	4	5	4	3	5	35	
Сумма	35	36	35	30	41	45	32	26	41		

Суммарная оценка факторов SWOT-анализа (в баллах)

Фактор	Оценка
Сильные стороны:	
1 Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения	35
2 Высокий уровень сервиса, качество обслуживания	36
3 Большой опыт в совершенствовании производственных процессов	35
4 Сбалансированная кредитная политика	30
5 Собственное механообрабатывающее производство	41
Слабые стороны:	
1 Высокая цена на услуги	45
2 Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования	32
3 Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.	26
4 Отсутствие инвестирования в маркетинг, узкая интерпретация функций маркетинга, только коммуникационная;	28
Угрозы:	
1 Возрастающая конкуренция;	34
2 Постоянное повышение цен на ресурсы;	26
3 Рост социальных отчислений;	24
4 Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства;	23
5 Законодательство по защите прав потребителей.	40
Возможности:	
1 Снижение ставки рефинансирования;	37
2 Научно-технический прогресс;	39
3 Выпуск новых видов продукции, оказание новых видов услуг	26
4 Использование новейших технологий в строительстве;	37
5 Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.	35

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны					Слабые стороны			
		Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников (рабочего звена)	Высокий уровень сервиса, качество обслуживания	Большой опыт в совершенствовании производственных процессов	Сбалансированная кредитная политика	Собственное механообработывающее производство	Высокая цена на услуги	Износ основных фондов	Отсутствие четкой политики по управлению дебиторской задолженностью	Отсутствие инвестирования в маркетинг
Угрозы	Возрастающая конкуренция	Привлечение клиентов за счет высокого уровня обслуживания (25)					Увеличение объемов работы за счет оптимизации рабочего времени производственных рабочих и специалистов (27)	Проведение рекламной компании (41)		
	Постоянное повышение цен на ресурсы	Взвешенный выбор поставщик сырья, материалов и услуг(30)	Модернизация собственного автотранспорта, техники (47)							
	Рост социальных отчислений									
	Внимательное отношение к противопожарной безопасности со стороны государства									
	Законодательство по защите прав потребителей									

Возможности	Снижение ставки рефинансирования	Освоение передовых технологий за счёт покупки нового оборудования (67)	
	Научно-технический прогресс		
	Выпуск новых видов продукции, оказание новых видов услуг	Обеспечение постоянных объёмов работы за счёт высокого качества товара и квалифицированного персонала (34)	Дальнейшее повышение качества обслуживания исходя из требований потребителей (27)
	Использование новейших технологий		
	Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума		