

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации на примере ООО «Поволжский страховой альянс»

Студент(ка) С. Д. Филиппова \_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель Л.Л. Кифа \_\_\_\_\_

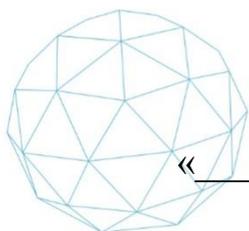
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева \_\_\_\_\_

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



« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
«28» декабря 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Филиппова Светлана Дмитриевна

1. Тема «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере ООО «Поволжский страховой альянс»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 28 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Поволжский страховой альянс»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации

1.1 Сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала

1.2 Классификация и виды затрат рабочего времени организации в системе планирования

1.3 Методические основы планирования рабочего времени организации

2. Анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и использования фонда рабочего времени

2.3 Анализ производительности труда и использования фонда заработной платы

3. Пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала ООО «Поволжский страховой альянс»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала

3.2 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 повышению эффективности использования рабочего времени персонала;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Л.Л. Кифа

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

С.Д. Филиппова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

«Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Филипповой Светланы Дмитриевны

по теме «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере ООО «Поволжский страховой альянс»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016	28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	16.04.2017	27.03.2017 - 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	10.05.2017	01.05.2017 - 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017	10.05.2017 - 20.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	29.05.2017	29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

С.Д. Филиппова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Филиппова С.Д.

Тема работы: «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации (на примере ООО «Поволжский страховой альянс»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования – анализ практических данных использования рабочего времени в ООО «Поволжский страховой альянс» для последующей разработки мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени.

Объект исследования - ООО «Поволжский страховой альянс», основным видом деятельности, которого является страхование.

Предмет исследования – затраты рабочего времени персонала.

Методы исследования – системный подход, сопоставительный, экономический анализ, статистические группировки.

Краткие выводы по бакалаврской работе: На основе проведенного анализа эффективности использования рабочего времени персоналом ООО «Поволжский страховой альянс», были разработаны мероприятия по её повышению и произведена их экономическая эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1. и 3.2. могут быть использованы специалистами организации для внедрения в работу.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников. Общий объем работы, без приложений, 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-18, рисунков – 5.

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации .....	10
1.1 Сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала .....	10
1.2 Классификация и виды затрат рабочего времени организации в системе планирования.....	16
1.3 Методические основы планирования рабочего времени организации .....	19
2 Анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации... ..	24
2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсам и использования фонда рабочего времени .....	29
2.3 Анализ производительности труда и использования фонда заработной платы.....	36
3 Пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала ООО «Поволжский страховой альянс» .....	44
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала .....	44
3.2 Оценка экономической эффективность мероприятий.....	52
Заключение .....	57
Библиографический список .....	59

## Введение

Понятие рабочего времени сформулировано в Трудовом Кодексе РФ (статья 91) – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами РФ относятся к рабочему времени [1]. Та же статья Кодекса обязывает работодателя вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Однако такая обязанность не является лишней обузой для работодателя, поскольку он заинтересован не только в учете, но и в оценке эффективности использования рабочего времени персонала в своей организации.

Контроль расходования рабочего времени, как и любой другой вид контроля, является важнейшей функцией менеджмента. В отличие от финансового учета и контроля или материальных ресурсов, он имеет ряд особенностей, поскольку рабочее время не может быть увеличено свыше нормальной продолжительности, установленной ТК РФ, не может быть компенсировано за счет низких цен, поскольку оплата труда также жестко регулируется, и ее снижение затруднительно. Следовательно, имеющееся рабочее время должно максимально полно и эффективно использоваться. Персонал любой организации является самым ценным ее ресурсом, поэтому он должен быть доступен весь период рабочего времени и находится в надлежащем состоянии, иначе экономические показатели организации будут ухудшаться.

Учет и оценка эффективности использования рабочего времени позволяет работодателю получать точную и объективную информацию об использовании важнейшего ресурса и о рабочей активности сотрудников.

В современной научной литературе имеются методические подходы к оценке использования рабочего времени, однако, их применение на практике часто вызывает затруднения у специалистов по управлению персоналом в силу отсутствия опыта или необходимых компетенций. За рубежом также изучают использование рабочего времени и его влияние на различные аспекты хозяйствования, однако, зарубежный опыт требует адаптации.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ практических данных использования рабочего времени в ООО «Поволжский страховой альянс» для последующей разработки мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени на предприятии.

В соответствии с поставленной целью задачами работы являются:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации;
- провести анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала.

Объектом исследования является ООО «Поволжский страховой альянс».

Предмет исследования – затраты рабочего времени персонала.

Теоретическую основу исследования составляют законодательные и нормативные акты по вопросам планирования рабочего времени персонала; специальная литература по теме исследования; статьи в периодической печати; отечественный и зарубежный опыт планирования рабочего времени персонала в организации; данные функциональных отделов предприятия; ресурсы Интернет; результаты специальных исследований, а также отчетные материалы ООО «Поволжский страховой альянс».

В работе применялись общие методы исследования – системный подход, сопоставительный, экономический анализ, статистические группировки.

Научная новизна исследования: заключается в комплексном исследовании показателей планирования рабочего времени персонала на предприятии, а практическая значимость – в том, что результаты исследования, составляющие его новизну, доведены до конкретных рекомендаций и могут быть применены в ООО «Поволжский страховой альянс».

Структура квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Введение обосновывает актуальность данной темы, отражает цели и задачи, описывает объект и предмет исследования, методы и теоретическую базу исследования, краткий анализ структуры квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала; классификация и виды затрат рабочего времени организации в системе планирования; методические основы планирования рабочего времени организации.

Вторая глава посвящена анализу эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс», в ходе проведения которого был проведен анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и использования фонда рабочего времени, и анализ производительности труда и использования фонда заработной платы.

В третьей главе на основе проведенного анализа разработаны мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала ООО «Поволжский страховой альянс» и оценена их экономическая эффективность.

В заключении подведены итоги исследования, а также кратко излагаются полученные выводы.

Работа состоит из 62 страниц, в ней используется 18 таблиц, 5 рисунков. Для ее написания было изучено 47 источников литературы.

# 1 Теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации

## 1.1 Сущность и экономическое значение планирования рабочего времени персонала

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

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

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

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

На практике же секретарь руководителя обычно оказывается перегружен «офисной рутинной» — ведением бесконечных телефонных переговоров, техническим исполнением огромного количества документов и т. п., вследствие

чего у него зачастую нет ни времени, ни сил даже для планирования и организации собственной работы. Помощник руководителя компании, напротив, располагает для этого и временем, и информацией, полученной им «из первых рук», и, что еще более важно, надлежащей квалификацией. В порядке напоминания: стандартная продолжительность рабочего времени в течение одного дня составляет 8 ч, в течение недели — 40 ч, в течение месяца (в зависимости от количества рабочих дней) — от 136 ч (в январе) до 184 ч (например, в октябре), а в течение года — около 2000 ч.

Здесь следует пояснить, что приведенные показатели не являются, так сказать, абсолютными, речь идет лишь об общей нормативной продолжительности рабочего времени, однако, к сожалению, далеко не все это время используется руководителем компании в интересах дела. Заметим, что вины руководителя в этом, как правило, нет.

Планирование и управление рабочим временем позволяет решить следующие задачи:

- повышение уровня эффективности деятельности;
- контроль действий и затрат времени на них;
- оптимизация рабочего графика;
- совершенствование техник использования времени;
- отсеивание неэффективных с точки зрения временных затрат видов деятельности;
- рациональное планирование выполнения важнейших дел;
- четкое разделение рабочего и личного времени.

Планирование времени на предприятии, как и любое планирование, может подразделяться на виды по различным критериям:

- по охвату (общее и частное);
- по содержанию (стратегическое, оперативное и текущее);
- по объектам (кадровое, производственное, финансовое);
- по периодам (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное);
- по возможности изменений (жесткое и гибкое).

Рациональному и высокоэффективному расходованию рабочего времени мешают его «поглотители».

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

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

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

3. Личная недисциплинированность, непрофессионализм.

4. Слабая организация рабочего места.

5. Непродуманная система информационной поддержки повседневной деятельности.

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

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

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

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

10. Непредвиденные потери времени, являющиеся следствием стечения обстоятельств (например, уличная «пробка» по дороге в офис) или сбоев в работе технических средств организации работы (скажем, «зависание» компьютера с последующей перезагрузкой и др.).

Наконец, еще одна серьезная причина ненадлежащего расходования рабочего времени — произвольное отвлечение от работы, хотя бы и непродолжительное. Во многих случаях, как свидетельствуют многочисленные

исследования в области труда, это не что иное, как проявление недостаточной мотивации сотрудника — будь то руководитель компании, его помощник или же кто-либо другой.

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

10 принципов планирования и организации рабочего времени:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Стремление к постоянному совершенствованию системы планирования и организации рабочего времени.

К слову, эти принципы одинаково применимы как для планирования и организации рабочего времени руководителя компании, так и для персонального тайм-менеджмента его помощника.

Итак, мы получили общее представление о том:

- сколько имеется в нашем распоряжении рабочего времени;
- что такое «поглотители» рабочего времени;
- каковы принципы планирования и организации рабочего времени.

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

- определение целей и задач деятельности компании;
- выбор способов и средств (технологий) достижения целей (решения задач);
- обоснование и выработку управленческих решений, а также конкретных управленческих действий, направленных на реализацию соответствующих решений;
- реализацию решений посредством управления ресурсами компании (финансово-материальными, информационными и человеческими);
- контроль реализации управленческих решений, при необходимости — оперативное внесение уточнений в порядок их исполнения;
- сопоставление фактических результатов деятельности с запланированными, их анализ.

Более подробное и целостное представление о содержании профессиональной деятельности руководителя компании можно получить,

ознакомившись с перечнем его основных обязанностей: в рамках квалификационной характеристики соответствующей должности.

Основываясь на ее содержании, можно выделить наиболее значимые направления профессиональной деятельности руководителя компании:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Классификация и виды затрат рабочего времени организации в системе планирования

Рабочим временем считается тот период, в который происходит осуществление производственных функций. Таким периодом могут быть признаны: календарный год, месяц, неделя или одна рабочая смена.

Классификация затрат рабочего времени исполнителя помогает предприятию:

- изучить по назначению ли используется период труда работником или нет;
- установить предпосылки и основные причины временных затрат;
- определить, насколько необходимы существующие производственные процессы;
- понять оптимальность временных затрат; определить элементы классификации затрат рабочего времени.

Рабочее время сотрудника подразделяется на:

- период времени, в который осуществляется трудовая деятельность по производственному заданию (сюда же входят временные затраты на подготовку к выполнению задачи);
- период времени, в который происходит деятельность, непредусмотренная производственным заданием - в этот отрезок времени сотрудник выполняет функции, которые обычно ему не свойственны и не входят в непосредственное выполнение задания (это может быть вызвано производственной необходимостью или конкретным распоряжением руководителя предприятия).

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

1. Подготовительно-заключительный период – временной промежуток, который тратится сотрудником на подготовительные мероприятия. Перед тем, как приступить к выполнению задачи, работнику необходимо подготовить себя, а также средства производства к непосредственному выполнению трудовых функций и задач производственного процесса.

Сюда же входит окончание работ по конкретному заданию. В разрезе конкретных действий этот элемент может включать получение задания, ознакомление с требованиями к результату, настройку оборудования, подготовку и сдачу отчетности по итогам выполненного задания.

2. Оперативный период – временной промежуток в классификации рабочего времени, когда работник выполняет повседневные повторяющиеся практические задания (виды работ).

Сюда же относятся вспомогательные действия работника, которые необходимо произвести для обеспечения необходимых изменений.

К оперативному времени относят: основной период и вспомогательный.

Основной период – временной промежуток трудового процесса, в который происходит изменение свойств и характеристик предмета производства, требуемое по заданию предприятия.

Вспомогательный период – временной промежуток, который тратится на действия, требуемые для обеспечения возможности выполнения производственного задания и основной работы.

3. Время на обслуживание рабочего места – период, который тратится на обеспечение порядка на рабочем месте, а также обеспечение чистоты и должного ухода за используемым оборудованием. В этот элемент входят: техническое обслуживание и организационное. Период технического обслуживания – временной отрезок, которые тратится на обслуживание оргтехники, обновление данных в базе т.д.

Период организационного обслуживания – временной промежуток, в который происходит поддержание порядка на рабочем месте. В этот элемент входят: обработка документации, передача документации, обеспечение чистоты рабочего места после трудового дня или выполнения задания.

Существуют также временные промежутки, которые не соответствуют нормам классификации затрат рабочего времени. К ним относятся периоды, когда нарушается трудовая дисциплина и затраты, возникающие в результате технических сбоев, и прочих недостатков производственного процесса.

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

1. Перерывы, предусмотренные регламентом – временные промежутки, которые установлены правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами в зависимости от вида деятельности.

Основные виды перерывов в работе установлены в нормах ТК РФ.

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

К нарушениям дисциплины труда относят опоздания на рабочее место, разговоры на личные темы, «перекуры», отлучки с рабочего места без уважительной причины и т.д.

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

### 1.3 Методические основы планирования рабочего времени организации

На основе представленной ранее информации оказывается возможным:

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

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



Рисунок 1.1 – Циклическая модель тайм-менеджмента

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6) планирование и организацию собственного рабочего времени в соответствии с планами профессиональной деятельности руководителя компании.

Как отмечалось, специфика процесса состоит в необходимости параллельно планировать и организовывать и текущую, и перспективную профессиональную деятельность руководителя компании.

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

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

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

создавать условия для наиболее эффективного использования руководителем компании имеющегося в его распоряжении рабочего времени.

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

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

5. Классификация затрат рабочего времени исполнителя помогает предприятию:

- изучить по назначению ли используется период труда работником или нет;
- установить предпосылки и основные причины временных затрат;
- определить, насколько необходимы существующие производственные процессы;
- понять оптимальность временных затрат; определить элементы классификации затрат рабочего времени.

## 2 Анализ эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Поволжский страховой альянс» - региональная универсальная страховая компания, созданная рядом промышленных предприятий Самарской области в 2001 году (16.04.2001).

Размер оплаченного уставного капитала составляет 275 млн. руб.

Компания активно развивает программы личного и имущественного страхования, страхования ответственности.

Лицензии Центрального Банка Российской Федерации ОС №3568-03, СЛ № 3568, СИ № 3568 от 28 января 2015 года на основные виды страхования, в том числе на обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств, позволяет предоставлять полный объем страховых услуг, максимально ориентированных на интересы клиентов. ООО «Поволжский страховой альянс» осуществляет следующие виды страхования:

- страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств,
- страхование от несчастных случаев и болезней, медицинское страхование,
- страхование средств наземного транспорта (за исключением средств железнодорожного транспорта),
- страхование грузов,
- страхование имущества юридических лиц, за исключением транспортных средств и сельскохозяйственного страхования,
- страхование имущества граждан, за исключением транспортных средств,
- страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные объекты,

– страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам.

В 2003 году открылись первые представительства компании в городах и районах Самарской области. Сегодня успешно работают филиалы ООО «Поволжского страхового альянса» в Самаре и Тольятти. В начале 2009 года открыто представительство в Ульяновске, а в 2010 году – в Пензе, Новокуйбышевске, Жигулевске и Димитровграде. В 2011-м – в Саратове и Нижнем Новгороде. Планируется дальнейшее развитие компании в других городах и регионах Поволжья. Компания стремится к тому, чтобы в любом филиале и представительстве ее клиенты получали страховые продукты высочайшего качества.

ООО «Поволжский страховой альянс» является действительным членом Российского Союза Автостраховщиков, членом Торгово-промышленной палаты Самарской области, членом Союза работодателей Самарской области.

В 2009 году компания была отмечена Поволжской национальной премией в области страхования «Серебряный зонт». В номинации «Лучший руководитель страховой организации» по итогам 2008 года лауреатом впервые стал представитель страхового бизнеса нашего города - генеральный директор ЗАО «Поволжский страховой альянс» Владимир Бычков.

ООО «Поволжский страховой альянс», будучи региональной страховой компанией, сегодня занимает уверенные позиции, активно развивается и по ряду ключевых показателей входит в число основных участников страхового рынка Поволжья.

Составим схему управления персоналом в филиале ООО «Поволжский страховой альянс» в г. Тольятти (рисунок 2.1).

На рисунке 2.1 видно, что все структурные подразделения филиала ООО «Поволжский страховой альянс» подчиняются непосредственно директору филиала.

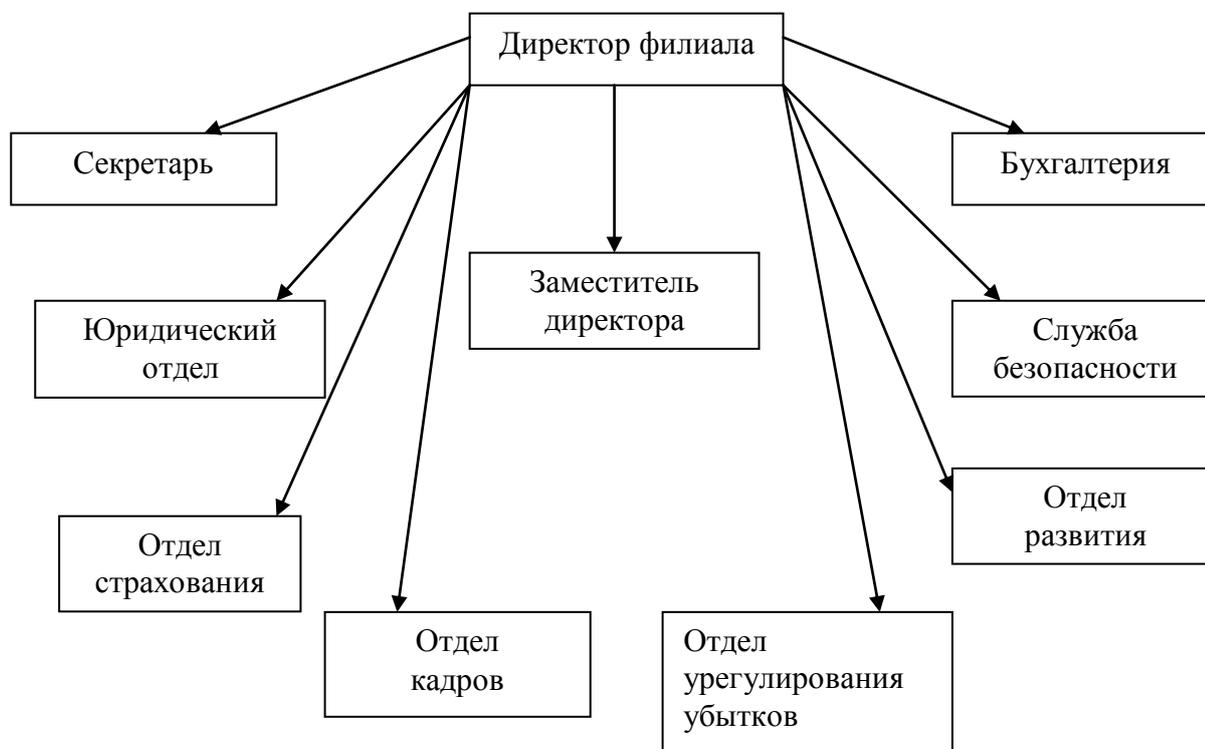


Рисунок 2.1 – Схема управления персоналом в филиале ООО «Поволжский страховой альянс»

Филиал ООО «Поволжский страховой альянс» в г. Тольятти включает в себя 7 структурных подразделений, каждое из которых выполняет важную функцию в формировании деятельности филиала и организации в целом.

К ним относятся:

- Управление (директор филиала, заместитель директора, секретарь);
- Отдел страхования (специалисты отдела страхования, страховые агенты);
- Бухгалтерия;
- Отдел по урегулированию убытков;
- Отдел развития (специалисты отдела развития, руководители агентских групп; менеджеры по продажам, менеджеры по страхованию);
- Юридический отдел;
- Служба безопасности.

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

Отдел страхования осуществляет подготовку страховой документации, прием и выдачу стандартных полюсов страхования, учет договоров страхования.

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

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

Отдел развития занимается продвижением страхового продукта компании (реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, связи с общественностью), подготовкой коммерческих предложений, заключение агентских договоров и т.п.

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

Основные показатели финансово - хозяйственного состояния организации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Поволжский страховой альянс»

№	Наименование показателей	2014	2015	2016
1	2	3	4	5
1	Доходы (тыс. руб.)	403 200	417 600	396 000
2	Расходы (тыс. руб.)	280 200	282 600	291 000
3	Прибыль до налогообложения Стр.3=(стр. 1 – стр. 2) (тыс. руб.)	123 000	135 000	105 000
4	Чистая прибыль Стр.4= (стр.3-20%) (тыс. руб.)	98 400	108 000	84 000
5	Рентабельность продаж (%) Стр.5 =(стр.4/стр.1)*100%	24,4%	25,8%	21,2%
6	Среднесписочная численность персонала (чел.)	188	195	171
7	Удельный вес служащих в общей численности ППП (%)	72,8	76,9	77,1
8	Фонд рабочего времени (чел./час.) Стр.8=(стр.6*стр.12*стр.13)	315 360,2	323 594,7	249 916,5
9	Фонд заработной платы (руб.)	62 012 484	55 401 060	57 074 796
10	Среднегодовая заработная плата 1 работающего Стр.10=(стр.9/стр.6) (руб.)	329 853,6	284 108	333 770,7
11	Среднемесячная заработная плата 1 работающего Стр.11=(стр.10/12 месяцев) (руб.)	27 487,8	23 675,6	27 814,2
12	Средняя продолжительность рабочего дня (час)	7,95	7,94	7,9
13	Отработано часов одним работником за год (час)	1677,45	1659,46	1461,5
14	Отработано одним работником за год дней	211	209	185
15	Среднегодовая выработка одного работающего(руб.) Стр.15=(стр.1/стр.6)	2 144 680	2 141538	2 315 789
16	Среднегодовая выработка одного рабочего (руб.)	2 943 065,6	2 784 000	3 000 000
17	Среднедневная выработка одного рабочего (руб.)	13 948,17	13 320,5	16 216,22
18	Среднечасовая выработка одного рабочего (руб.)	1754,4	1677,6	2052,6
19	Затраты на 1 рубль реализации (руб.) Стр. 19= (стр.2/стр1)	0,69	0,67	0,73

Показатели абсолютного прироста в таблице 2.1 свидетельствуют о том, что в 2016 г. доходы ООО «Поволжский страховой альянс» увеличились по сравнению с 2014 г. на 36 000 тыс. руб., что составило 10%, но по сравнению с

2015 г. сократились на 21 600 тыс. рублей, т.е. на 5,1%, что говорит об ухудшении экономического состояния организации.

Как видно из таблицы 1 показатель расходов с каждым годом растет, так в 2015 году по отношению с предыдущим 2014 годом увеличились на 2 400 тыс. руб., что составило 0,8%, а в 2016 году снова увеличились на 8 400 тыс. рублей, т.е. на 2,9%.

По проведенному исследованию показателя чистой прибыли видно, как изменялся размер чистой прибыли в период с 2014 по 2016 год. Если сравнить 2016 г. с 2014 г., то чистая прибыль ООО «Поволжский страховой альянс» сократилась на 14400 тыс. руб., что составляет 10,5%.

Из проведенного анализа, в котором рассматривались изменения ключевых технико-экономических показателей можно сделать вывод, что доходы организации ООО «Поволжский страховой альянс» в 2016 году уменьшались, рост себестоимости вызвал уменьшение суммы чистой прибыли. Организации необходимо найти пути увеличения чистой прибыли и, в первую очередь, обратить внимание на факторы, отрицательно влияющие на формирование ее величины.

## 2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами и использования фонда рабочего времени

Важной частью анализа трудовых ресурсов организации является изучение движения трудовых ресурсов. Рассматривая движение рабочей силы, нужно иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Надо проанализировать причины текучести кадров (прогулы, уход по собственному желанию и др.), динамику состава увольнений; число переводов на другие должности; уход на пенсию; истечение срока контракта и другое. Для расчетов понадобятся следующие данные, приведенные в таблице 2.2.

Анализ осуществляется в динамике за несколько лет на основе таких коэффициентов как: коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по

выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства состава персонала организации.

Таблица 2.2 – Движение персонала на ООО «Поволжский страховой альянс»

Показатель	2014	2015	2016
1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала	188	195	171
Численность на начало года	263	206	231
Принято	5	32	21
Выбыло всего, в т.ч.:	62	7	46
-по собственному желанию	60	5	26
-за нарушения трудовой дисциплины	2	1	4
-ушедшие на пенсию	0	1	2
-сокращения	0	0	14
Количество проработавших весь год (чел.)	190	181	162
Численность на конец года	206	231	185
Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр)	7,9	16,4	12,2
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	32,9	3,5	26,9
Коэффициент текучести кадров (Кт)	32,9	3	17,5
Коэффициент постоянства состава персонала организации (Кп.с)	10,1	92,8	94,7

Произведем расчеты всех коэффициентов:

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):

$$Кпр(2014)=15/188 \times 100=7,9$$

$$Кпр(2015)=32/195 \times 100= 16,4$$

$$Кпр(2016)=21/183 \times 100=12,2$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$Кв(2014)=62/188 \times 100=32,9$$

$$Кв(2015)=7/195 \times 100=3,5$$

$$Кв(2016)=46/171 \times 100=26,9$$

Коэффициент текучести кадров (Кт):

$$Кт(2014)=62/188 \times 100=32,9$$

$$Кт(2015)=6/195 \times 100=3$$

$$Кт(2016)=30/171 \times 100=17,5$$

Коэффициент постоянства состава персонала организации (Кп.с):

$$Кп.с(2014)=190/188 \times 100=10,1$$

$$\text{Кп.с}(2015)=181/195 \times 100=92,8$$

$$\text{Кп.с}(2016)=162/171 \times 100=94,7$$

По данным таблицы 2.2 видно, что списочный состав работников организации в 2015 году по сравнению с 2014 г. увеличился на 7 человек, в процентном соотношении составляет 3,7%. В 2016 году количество работников организации сократилось на 24 человека, т.е. на 13,4%.

В 2016 году количество выбывших работников на организации преобладает над количеством принятых, что говорит о том, что в ООО «Поволжский страховой альянс» коэффициент оборота по выбытию в 2 раза выше, чем коэффициент оборота по приему, а это свидетельствует о сокращении штата в связи со сложившейся экономической ситуацией на организации.

Из приведенных расчетов видно, что на организации показатели коэффициентов оборота по выбытию, текучести высоки, и тенденции снижения показателей нет.

Среднесписочная численность работающих по категориям за период с 2014 г. по 2016 год представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Среднесписочная численность работающих по категориям за 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+/-)		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность персонала	188	195	171	7	-24	-17
Руководители	24	22	19	-2	-3	-5
Специалисты отдела страхования	27	23	20	-4	-3	-7
Специалисты	137	150	132	16	-17	-1

Из таблицы 2.3 видно, что среднесписочная численность работников в течение трех лет изменялась не равномерно, и есть тенденция увеличения численности, в 2015 году среднесписочная численность увеличилась на 7 человек, что составило 3,7%, а в 2016 году численность составила 171 человек, что на 13,4% меньше чем в 2015 году и на 0,6% меньше чем в 2014 году.

В 2015 году численность персонала снова увеличилась и составила 195 человек, что на 3,7% больше, чем в предыдущем году, число руководителей уменьшилось на 2 человека, т.е. на 9,4%, специалистов отделов страхования стало меньше на 4 человека и в процентном отношении стало меньше на 17,7%. При этом специалистов других отделов стало больше на 13 человек.

В 2016 году среднесписочная численность персонала начала уменьшаться и составила 171 человек, что на 24 человека меньше, чем в 2015 году, изменение составило 13,4%, число руководителей сократилось на 3 человека, специалистов отделов страхования так же стало меньше на 3 человека, количество специалистов других отделов сократилось на 17 человек.

Если сравнить 2016 год с 2014 годом, то по таблице видно, что численность персонала сократилась на 17 человек, руководителей стало меньше на 5 человек, а специалистов отделов страхования на 7 человек. Специалистов других отделов стало меньше на 5 человек.

Далее проанализируем фонда рабочего времени, рассмотрим его изменения с 2014 по 2016 год. Выявим факторы, повлиявшие на изменение фонда рабочего времени.

Проведем анализ в целом по организации в период с 2014 по 2016 год, выявим изменения. Данные представлены в таблице 2.4.

Сначала рассчитаем ФРВ:

Фонд рабочего времени (2014)= $188 \times 211 \times 7,95 = 315\,360,2$  чел./час

Фонд рабочего времени (2015)= $195 \times 209 \times 7,94 = 323\,594,7$  чел./час

Фонд рабочего времени (2016)= $171 \times 185 \times 7,9 = 249\,916,5$  чел./час

Таблица 2.4 – Анализ использования трудовых ресурсов на организации

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+/-)		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная численность персонала	188	195	171	7	-24	-17
Отработано одним работником за год	211	209	185	-2	-24	-26

дней						
Средняя продолжительность рабочего дня (п) (час)	7,95	7,94	7,9	0,01	-0,04	-0,05
Отработано часов одним работником за год (чел.час/год)	1703,4	1659,46	1461,5	-17,99	-197,96	-241,9
Общий фонд рабочего времени, чел./час (Фонд рабочего времени)	315 360,2	323 594,7	249 916,5	+8324,5	-73678	-65443,7

Анализ изменения фонд рабочего времени показывает, что в организации в 2016 году по сравнению с 2014 годом фонд рабочего времени сократился на 65443,7 часов, на это отрицательно повлияло сокращение среднесписочной численности на 17 человек, уменьшение количества отработанных дней на 26 человек, а также уменьшение продолжительности рабочего дня на 0,05 час.

Рассмотрим показатели неэффективного использования рабочего времени в 2014-2016 годах, представленных в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели неэффективного использования рабочего времени

Показатель	2014	2015	2016
1	2	3	4
Прогулы (чел./час.)	58	53	45
Простои (час.)	0	240	410
Сверхурочно (чел./час.)	315	112	360

Как видно из таблицы 2.5, прогулы в организации ООО «Поволжский страховой альянс» в 2016 году прогулы составили 45 чел./час, т.е. сократились на 42,6%, в связи с введением на организации более строгих правил, касающихся прогулов сотрудников.

Простои в 2014 году не наблюдались совсем, но в 2015 году простои составили 240 час, т.е. примерно 30 рабочих дней, причиной этому послужило нестабильное состояние страхового рынка. В 2016 году простои увеличились практически в 2 раза и составили 410 часов, связано это с тем, что компании,

которые сотрудничают с ООО «Поволжский страховой альянс» сократили свои заказы на страхование имущества.

Показатель сверхурочного отработанного времени на протяжении четырех лет нестабилен, в 2015 году было сокращение на 203 чел./час. и составило 112 чел./час, в 2016 году данный показатель увеличился на 248 чел./час. и составил 360 чел./час.

Показатель прогулов в 2016 году самый высокий на протяжении всех четырех лет составляют 410 часов, прогулы же наоборот за все четыре года самый низкий показатель всего 45 чел./час., сверхурочное время относительно всех лет, так же имеет самое низкое значение 112 чел./час.

В таблице 2.6 выполним анализ использования рабочего времени, приходящегося на 1 работника.

Таблица 2.6 – Анализ использования фонда рабочего времени одного работника ООО «Поволжский страховой альянс» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Изменение, %		
				2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Календарное время, дней, в том числе:	365	365	365	-	-	-
– праздничные и выходные дни.	113	112	105	-0,9	-6,3	7,1
Табельный фонд рабочего времени, дней	252	253	260	0,4	2,7	3,1
Неявки на работу, дней, в том числе:	54,2	55,0	55,1	5,8	0,2	6,0
ежегодные отпуска	33	33	33	-	-	-
ученические отпуска	16,2	17,1	17,0	5,3	-0,6	4,7
болезни	4,9	4,9	5,0	-	2,0	2,0
прогулы	0,1	0,1	0,1	-	-	-
Число целодневных простоев, дней	0,1	0,1	0,1	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дней	197,8	198,0	204,9	-1,1	3,4	2,3
Бюджет рабочего времени, час	2797,2	2833,6	3016,0	1,3	6,0	7,3
Средняя продолжительность рабочего дня, (час)	11,1	11,2	11,6	0,9	3,4	4,3

Из таблицы 2.6 видно, что в исследуемом периоде номинальный фонд рабочего времени увеличивается на 3,1%. При этом количество дней неявок в расчете на 1 работника ООО «Поволжский страховой альянс» возрастает на 6% за счет увеличения продолжительности ученических отпусков и болезней на 4,7% и 2% соответственно. Следует отметить, что количество прогулов и целодневных простоев остается стабильным на протяжении всего изучаемого периода.

Явочный фонд рабочего времени в период 2014-2016 гг. имеет тенденцию к увеличению на 2,3%. В целом бюджет рабочего времени возрастает на 7,3%, что приводит к увеличению средней продолжительности рабочего дня на 4,3% или 0,5 часа.

Далее в таблице 2.7 исследуем структуру фонда рабочего времени в ООО «Поволжский страховой альянс» за период 2014-2016 гг.

Таблица 2.7 – Структура фонда рабочего времени в ООО «Поволжский страховой альянс» на 1 работника, 2014-2016 гг.

Показатель	2014		2015		2016		Изменение, 2016/2014	
	Дней	%	Дней	%	Дней	%	Дней	%
Рабочих дней в году	252	100,0	253	100,0	260	100,0	8	3,1
Неявки на работу, дней	54,2	21,5	55,1	21,7	55,1	21,1	0,9	1,6
в том числе, по уважительной причине	54,1	99,8	55,0	99,8	55,0	99,8	0,9	1,6
прогулы	0,1	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	-	-
Простои	0,1	0,04	0,1	0,04	0,1	0,04	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дней	197,8	78,46	198,0	78,26	204,9	78,86	7,1	3,3

Удельный вес потерь рабочего времени в структуре номинального фонда рабочего времени в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 7,1 дней или 3,3%, и в этом сыграло свою роль увеличение рабочих дней в году на 3,1%.

Удельный вес прогулов и простоев в период 2014-2016 гг. остается постоянным. Это свидетельствует о том, что руководство организации не принимает достаточных мер к сокращению их количества, к укреплению трудовой дисциплины и допускает компенсацию целодневные простоев значительной величиной сверхурочных часов работы.

Далее рассмотрим такой показатель, как анализ результатов продаж, проанализируем его динамику.

### 2.3 Анализ результатов реализуемых продаж и использования фонда заработной платы

Данные для оценки результатов реализуемых продаж в ООО «Поволжский страховой альянс» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка результатов продаж в ООО «Поволжский страховой альянс»

Показатели	2014	2015	2016
1	2	3	4
Доходы (тыс. руб.)	403 200	417 600	396 000
Среднесписочная численность: - специалисты отделов страхования	188 27	195 23	171 20
Отработано дней одним специалистом за год	211	209	185
Средняя продолжительность рабочего дня (ч)	7,95	7,94	7,9
Общее количество отработанного времени одним специалистом (чел./час)	1677,45	1659,46	1461,5
Среднегодовая выработка одного специалиста (руб.)	14 933 333	18 156 522	19 800 000
Среднедневная выработка одного специалиста (руб.)	70 774	86 871	107 027
Среднечасовая выработка одного специалиста (руб.)	8 902,40	10 491,04	13 547,72

Среднегодовая выработка одного специалиста (2014) =  $403\ 200\ 000 / 27 = 14\ 933\ 333$

Среднегодовая выработка одного специалиста (2015) =  $417\ 600\ 000 / 23 = 18\ 156\ 522$

Среднегодовая выработка одного специалиста (2016) =  $396\ 000\ 000 / 20 = 19\ 800\ 000$

Среднедневная выработка одного специалиста (2014) =  $14\ 933\ 333 / 211 = 70\ 774$

Среднедневная выработка одного специалиста (2015) =  $18\ 156\ 222 / 209 = 86\ 871$

Среднедневная выработка одного специалиста (2016) =  $19\ 800\ 000 / 185 = 107\ 027$

Среднечасовая выработка одного специалиста (2014) =  $14\ 933\ 333 / 1677,45 = 8\ 902,40$

Среднечасовая выработка одного специалиста (2015) =  $18\ 156\ 222 / 1659,46 = 10\ 941,04$

Среднечасовая выработка одного специалиста (2016) =  $19\ 800\ 000 / 1461,5 = 13\ 547,72$

В данном разделе, были рассмотрены показатели результатов продаж, далее проанализируем фонд заработной платы, выявим экономия или перерасход фонда заработной платы на данной организации.

Правильное использование средств, направляемых на оплату труда, является необходимым условием обеспечения нормальных соотношений между фондами накопления и потребления на организации, между товарной массой и платежеспособным спросом населения, повышением производительности труда и рентабельностью.

Анализ использования трудовых ресурсов тесно связан с оплатой труда. С ростом производительности труда повышается уровень его оплаты. Поэтому имеет большое значение анализ использования средств на оплату труда. Рассмотрим данные о численности и заработной плате работников ООО «Поволжский страховой альянс» за 2014-2016 года, приведенные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика фонда заработной платы работников

Показатели	2013	2014	2015
1	2	3	4
Фонд заработной платы (руб.)	62 012 484	55 401 060	57 074 796
Среднесписочная численность персонала (чел.)	188	195	171
Среднегодовая зарплата одного работающего (руб.)	329 853,6	284 108	333 770,7
Среднемесячная заработная плата одного работающего (руб.)	27 487,8	23 675,6	27 814,2

По данным таблицы 2.9, общая численность работников организации в 2015 году снова увеличилась на 7 человек, т.е. на 3,7%, в 2016 году численность сократилась на 24 человека в процентном отношении на 12,4%.

Для того чтобы наглядно рассмотреть изменение показателей, проанализируем показатели и итоги представим в таблице 2.10 динамику фонда заработной платы, в таблице 2.11 динамику среднегодовой зарплату одного работающего, в таблице 2.12 динамику среднемесячной заработной платы одного работающего.

Таблица 2.10 - Динамика фонда заработной платы, руб.

Год	Сумма	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение (темп прироста %)	
		Базисные	Цепные	Базисные	Цепные
1	2	3	4	5	6
2014	62 012 484	-	-	-	-
2015	55 401 060	3 319 728	-6 611 424	6,3%	-10,7%
2016	57 074 796	4 993 464	1 673 736	9,5%	3%

В 2015 году фонд оплаты труда снизился на 10,7% и составил 55 401 060 рублей, в 2016 году он снова незначительно подрос в связи с сокращением численности персонала и повышением тарифных ставок оставшимся работникам.

Таблица 2.11 - Динамика среднегодовой зарплаты одного работающего, руб.

Год	Сумма	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение (темп прироста %)	
		Базисные	Цепные	Базисные	Цепные
1	2	3	4	5	6
2014	329 853,6	-	-	-	-
2015	284 108	-18 690,4	-45 745,6	-6,2%	-13,9%
2016	333 770,7	30 972,3	49 662,7	10,2%	17,4%

Среднегодовая зарплата одного работающего имеет такую же динамику, как и фонд оплаты труда, в 2015 году среднегодовая заработная плата сократилась на 45 745,6 рублей тем самым на 13,9%, в 2016 году снова увеличилась 17,4%, связано это с тем, что в 2016 году численность сотрудников меньше чем в 2015 году на 12,4% тем самым фонд оплаты труда распределялся уже на меньше количество сотрудников.

Таблица 2.12 – Динамика среднемесячной заработной платы одного работающего, руб.

Год	Сумма	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение %	
		Базисные	Цепные	Базисные	Цепные
1	2	3	4	5	6
2014	27 487,8	-	-	-	-
2015	23 675,6	-1 557,6	-3 812,2	-6,2%	-13,4%
2016	27 814,2	2 581	4 138,6	10,2%	17,4%

Среднемесячная заработная плата одного работающего так же, как и фонд оплаты труда и так же, как среднегодовая заработная плата одного работающего в 20154 сократилась на 13,4%, а в 2015 увеличилась на 17,4% и составила 27 814,2 рублей. Ставка премирования в 2016 году, составляет до 40% от оклада, в зависимости от выполнения плана.

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда в 2016 году, сравним плановые показатели с фактическими, используя штатное расписание данные представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Плановые и фактические показатели фонда оплаты труда и его составляющие, руб.

Вид оплаты	План	Факт	Отклонения
1	2	3	4
1.Фонд оплаты труда. Всего в т.ч.:	56 035 574	57 074 796	+ 1 039 222
2.Сдельная оплата труда	10 950 852	11 150 760	+199 908
3.Окладная часть	25 500 000	25 607 862,4	+107 862,4
4. Комиссионное вознаграждение	55 000	58 800	+3 800
5.Премии	19 000 000	19 053 093,6	+ 53 093,6
6.Надбавка за дополнительное обязательное и добровольное отработанное время	1 198 300	1 204 280	+5980

Чтобы рассчитать абсолютное отклонение фонда заработной платы, воспользуемся формулой:

$$\text{ФЗП}_{\text{абс}} = 57\,074\,796 - 56\,035\,574 = 1\,039\,222$$

Для расчета относительного отклонения фонда заработной платы потребуются переменные и постоянные части фонда оплаты труда, приведенные в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Переменные и постоянные части фонда оплаты труда, руб.

Показатель	План	Факт
1	2	3
ФЗП	56 590 850	57 074 796
Переменная часть	31 090 850	31 466 933,6
Постоянная часть	25 500 000	25 607 862,4

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{отн}} = 57\,074\,796 - (31\,090\,850 \times 1,1 + 25\,500\,000) = -2\,625\,139$$

Следовательно, на данном организации имеется относительная экономия в использовании ФЗП в размере 2 625 139 руб.

Для эффективного использования рабочего времени персонала ООО «Поволжский страховой альянс» стоит уделить внимание выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности труда.

В процессе последующего анализа необходимо определить факторы абсолютного отклонения по ФЗП в 2016 году в разрезе основных категорий и профессий персонала. Для этого нам понадобятся следующие показатели:

$$Д_1(2016) = 185$$

$$Д_0(2015) = 209$$

$$ГЗП_1(2016) = 333\,770,7$$

$$ГЗП_0(2015) = 284\,108$$

$$Чр_1(2016) = 171$$

$$Чр_0(2015) = 195$$

$$ДЗП_1(2016) = 333\,770,7 / 185 = 1804,16$$

$$ДЗП_0(2015) = 284\,108 / 209 = 1359,36$$

$$ЧЗП_1(2016) = 1804,16 / 7,9 = 228,37$$

$$ЧЗП_0(2015) = 1359,36 / 7,94 = 171,2$$

$$\text{ФЗП} = 171 \times 333\,770,7 = 171 \times 185 \times 1804,16 = 171 \times 185 \times 7,9 \times 228,37 = 57\,074\,789,7$$

Произведем расчет влияние факторов по данным моделям способом абсолютных разниц:

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{чр}} = (171 - 195) \times 209 \times 7,94 \times 171,2 = -6\,818\,389,2$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{д}} = 171 \times (185 - 209) \times 7,94 \times 171,2 = -5\,578\,682,1$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{г}} = 171 \times 185 \times (7,9 - 7,94) \times 171,2 = -216\,636$$

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{чзп}} = 171 \times 185 \times 7,9 \times (228,37 - 171,2) = 14\,287\,726,3$$

Общее изменение фонда заработной платы работников составляет сумму прироста результативного показателя за счет отдельных факторов:

$\Delta\text{ФЗП} = \Delta\text{ФЗПЧР} + \Delta\text{ФЗПД} + \Delta\text{ФЗПП} + \Delta\text{ФЗПЧЗП} = (-6\ 818\ 389,2) + (-5578\ 682,1) + (-216\ 636) + 14\ 287\ 726,3 = 1\ 674\ 019$  руб.

Таким образом, под влиянием различных факторов фонд заработной платы работников в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократился на 1674 019 руб. Отрицательное влияние на уровень фонда заработной платы оказало уменьшение численности работников с 195 до 171 человек, тем самым ФЗП сократился на 6 818 389,2 руб., также уменьшение отработанных дней одним работником за год с 209 до 185 дней, вызвало сокращение ФЗП на 5 578 682,1 руб., также на сокращение ФЗП повлияло уменьшение продолжительности рабочего дня на 0,04, тем самым ФЗП сократился на 216 636 руб.

Рассчитаем среднедневную заработную плату:

$$\text{ДЗП}(2014) = 7,94 \times 171,2 = 1359,3$$

$$\text{ДЗП}(2015) = 7,9 \times 228,37 = 1804,1$$

Установим соответствие между темпами роста, средней заработной платы и производительностью труда. Определим индекс производительности труда, индекс среднего заработка работников.

Годовая выработка работника (2015) =  $417\ 600\ 000 / 195 \times 1000 = 2141,53$  млн руб.

Годовая выработка работника (2016) =  $396\ 000\ 000 / 171 \times 1000 = 2315,78$  млн руб.

$$I_{\text{ГВ}} = 231\ 578,9 / 2141,53 = 1,08$$

$$I_{\text{ЗП}} = 333\ 762,7 / 284\ 009,5 = 1,17$$

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в анализируемом организации темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда. Для получения необходимой прибыли и рентабельности, темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста его оплаты, в нашем случае данный факт не соблюдается и рост оплаты труда опережает рост производительности труда на 0,09.

Определим суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменениями соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты, используя формулу:

$$\pm \Delta_{\text{фзп}} = 57074796 \times \frac{1,17 - 1,08}{1,17} = 39952335,72$$

Из данных расчетов видно, что более высокие темпы роста оплаты труда по сравнению с темпами роста производительности труда привели к перерасходу фонда зарплаты в размере 3 995 235,72 рублей.

В ходе проведения анализа, было выявлено, что решающую роль в повышении эффективности труда играет производительность труда работников. Важным резервом повышения производительности труда является экономия рабочего времени. Наличие прогулов, простоев и сверхурочно отработанное время, характеризует низкий уровень качества труда, в том числе несоблюдение профессиональной этики работника организации.

### 3 Пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала ООО «Поволжский страховой альянс»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персонала

Для эффективного использования трудовых ресурсов компании ООО «Поволжский страховой альянс» стоит уделить внимание выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности труда.

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

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

В качестве основных предложений, основанных на анализе полученной информации, стали мероприятия по совершенствованию тайм-менеджмента в отделах страхования, развития и урегулирования убытков. Именно в этих подразделениях самый низкий уровень производительности, что связано со сложностью и большими объемами работы.

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

Основные компоненты применяемой в данное время программы социальной поддержки и дополнительного поощрения сотрудников ООО «Поволжский страховой альянс» отражены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Программа социальной поддержки и дополнительного поощрения сотрудников

#### 1. Охрана здоровья и медицинское обслуживание.

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

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

#### 2. Обучение и развитие.

Общая схема видов обучения в компании отражена на рисунке 3.2.

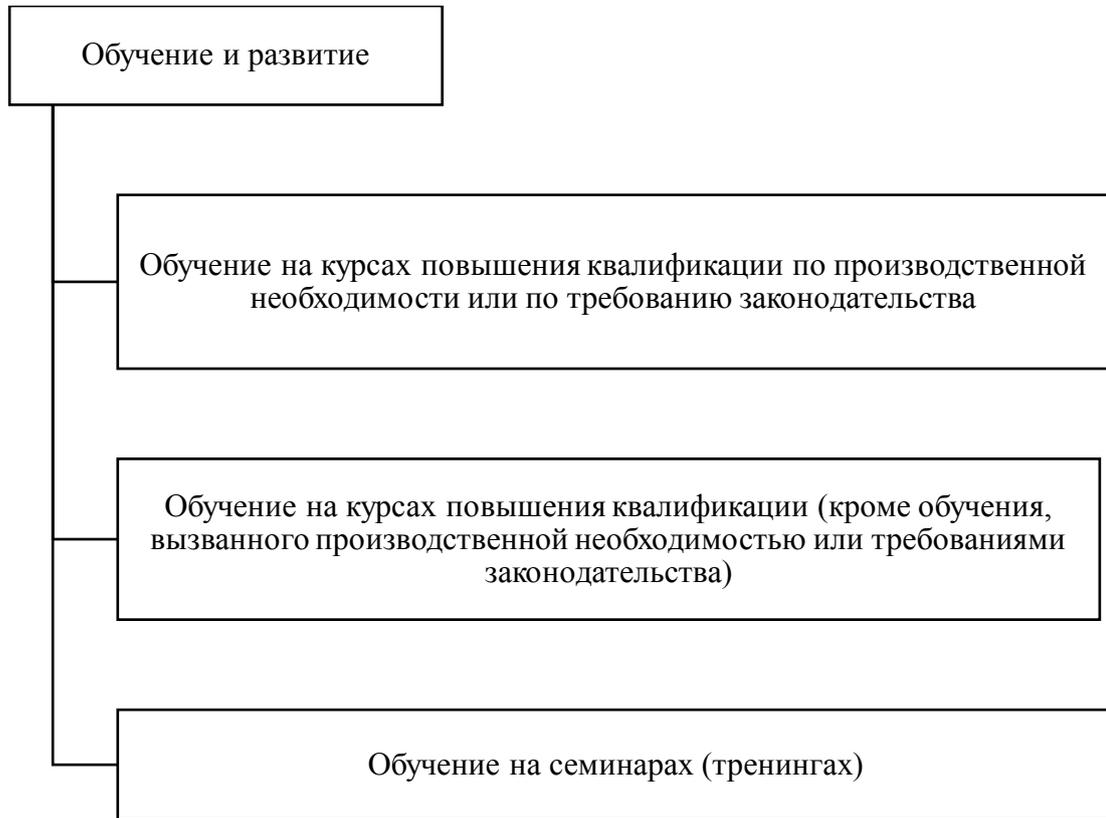


Рисунок 3.2 – Виды обучения в компании

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

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

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

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

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

3) Обучение на семинарах (тренингах). Инициатором участия в обучающих семинарах (тренингах) может выступать как руководитель подразделения, так и сотрудник. В случае если инициатором обучения выступает руководитель подразделения, то Компания оплачивает обучение полностью. В случае если инициатором обучения является сотрудник, а руководитель подразделения ходатайствует, то Компания оплачивает период обучения как рабочее время (за исключением дней, являющимися выходными и праздничными), а сам семинар (тренинг) не оплачивается.

Основанием для направления на семинар (тренинг) является заявление сотрудника, завизированное руководителем подразделения. Обязанностью сотрудника является проведение внутреннего семинара и отчет руководителю подразделения.

### 3. Социальная поддержка.

#### 1) Поздравления с Новым годом.

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

#### 2) Поздравления со значимыми событиями в жизни.

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

#### 3) Материальная помощь.

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

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

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

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

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

#### 5) Компенсация ГСМ за использование личного транспорта.

Компенсация расходов на ГСМ предоставляется категориям сотрудников с разъездным характером работ по спискам, предоставляемым руководителями подразделений.

Подразделения одновременно с подачей сведений по расчету заработной платы подают утвержденный список сотрудников, имеющих право на компенсацию расходов ГСМ.

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

#### 4. Организация досуга.

В течение года в Компании проводится три общих корпоративных мероприятия: празднование Нового года, празднование Дня рождения Компании и общее собрание.

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

В связи с этим рассмотрим дополнительные методики решения выявленных проблем.

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

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

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

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

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

Рисунок 3.3 «Матрица дел Эйзенхауэра»

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

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

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

И последний класс «Несрочные и неважные дела». К ним относятся все «Поглотители времени». Эти дела могут быть проигнорированы.

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

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

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

Следующий метод – распределение должностных обязанностей.

Рациональное распределение труда позволяет повысить его эффективность и производительность. В свою очередь, разделение труда невозможно без его регламентации. Эффективного и производительного труда невозможно достичь без его правильного разделения между сотрудниками и подразделениями организации. Именно такое разделение позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых

качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников.

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

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

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

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

Грамотное распределение обязанностей, в свою очередь поможет в применении выше указанных методик планирования рабочего времени сотрудников, так как у специалистов снизится необходимость распределения «несрочных» и «неважных» дел.

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

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

В целом здесь важно выделить социальную эффективность предложения о внедрении планирования рабочего времени и распределении обязанностей, так как сотрудники компании могут удовлетворить потребности высшего уровня: в самостоятельности, а также дополнительной ответственности.

Предложение о внедрении методики планирования рабочего времени и разделении обязанностей имеет как социальную эффективность, так и общественную – это проявляется в повышении квалификационного уровня сотрудников. В итогах целесообразности предложений необходимо определить экономическую эффективность.

Внедрение данных мероприятий, по словам руководителей предприятия, помогут сократить количество прогулов примерно на 40%, тогда число прогулов составит 27 чел./час, а 18 чел./час. (45-27) могло бы с пользой использоваться для предприятия. Из всех представленных расчетов видно, что 240 чел./часов или 30,3 дня от сокращения сверхурочного времени + 65,2 часов или 8,2 дня от сокращения простоев + 18 чел./час. или 2,2 дня от сокращения прогулов, итого 323,2 часов или 40,9 дней всеми специалистами могут эффективно использоваться на ООО «Поволжский страховой альянс».

Чтобы определить экономию себестоимости, нужно высчитать экономию затрат от уменьшения простоев и работы сверхурочно. Для этого сначала рассчитаем экономию от сокращения простоев на 65,2 часа.

Таблица 3.1 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятий по первому методу

№	Показатель	Единица измерения	Числовое значение
1	2	3	4
1	Выручка до внедрения мероприятия	Руб.	396 000 000
2	Выручка после внедрения мероприятия	Руб.	465 671 760
3	Прирост выручки	Руб.	69 671 760
4	Затраты связанные с проведением мероприятия	Руб.	53 225 590

Из таблицы 3.1 видно, что простои составляют 410 часов, сократить их на 65,2 часа, согласно трудовому кодексу РФ, а именно статье 72.2, простои оплачиваются в размере не менее двух третей средней заработной платы работника. Если среднемесячная заработная плата одного работника равна 27 814,2 рублей, то  $\frac{2}{3}$  будет равно 18 542,8 рубля. В среднем в одном месяце 158 рабочих часов тогда среднечасовая заработная плата будет равна  $18\ 542,8/158=117,3$  рубля/час. Из этого следует, что экономия себестоимости составит  $65,2 \times 117,3=7\ 647,96$  руб.

Для того чтобы рассчитать изменение выручки за счет сокращения простоев, потребуется рассчитать среднедневную выручку одного специалиста отдела страхования, которая равна: среднегодовая выработка одного специалиста, а это 19 800 000 поделить на 185 отработанных дней одним служащим = 107 027 рублей, затем умножить на 40,7= 4 355 998,90 рублей.

Сверхурочные часы оплачиваются в двойном размере, тогда при среднемесячной заработной плате  $27\ 814,2 \times 2=55\ 628,4$  рублей, следовательно, среднечасовая заработная плата равна  $55\ 628,4/158=352$  рубля. Из этого следует, что экономия себестоимости составит  $240 \times 352=119\ 680$  рублей.

Теперь рассчитаем условную экономию фонда заработной платы от сокращения сверхурочного времени и сокращения простоев:  $7\ 647,96 + 119\ 680=127\ 327,96$  рублей, тогда экономия отчисления во внебюджетные фонды (30,2%) = 38 453 рублей, следовательно, полная экономия фонда заработной платы составит 165 780,96 рублей.

Таким образом, общая экономия себестоимости составит:  $7\ 647,96 + 119\ 680 + 165\ 780,96 = 293\ 108,92$  рублей. Тогда себестоимость после внедрения мероприятий составит:  $291\ 000\ 000 - 293\ 108,92 = 290\ 706\ 891,08$  рубля.

Произведем расчет экономической эффективности мероприятий по второму методу. Результаты расчета показателей экономической эффективности мероприятия приведем в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятий по второму методу

№	Показатель	Единица измерения	Числовое значение
1	2	3	4
1	Выручка до внедрения мероприятия	Руб.	396 000 000
2	Выручка после внедрения мероприятия	Руб.	396 953 109,07
3	Прирост выручки	Руб.	953 109,07
4	Затраты связанные с проведением мероприятия	Руб.	157 500

Теперь рассчитаем экономический эффект данного мероприятия:

$$\text{Эф} (\Delta\Pi) = \Delta B - 3 \text{Эф} (\Delta\Pi) = 953\ 109,07 - 157\ 500 = 795\ 609,07 \text{ рублей.}$$

Далее рассчитаем, срок окупаемости мероприятия:

$$\text{Ток} = 157\ 500 / 953\ 109,07 = 0,165;$$

$$360 \text{ дней} \times 0,165 / 30 \text{ дней} = 2 \text{ месяца.}$$

Данным расчетом подтверждается, что окупаемость мероприятия составляет 2 месяца от начала его реализации.

Для того, чтобы реализовать второе мероприятие по сокращению неэффективного рабочего времени, понадобится затратить 157 500 рублей, данное мероприятие принесет дополнительную выручку, которая составит 953 109,07, годовой эффект равен 795 609,07 рублей и срок окупаемости составит 2 месяца.

Далее рассмотрим изменения основных технико-экономических показателей предприятия ООО «Поволжский страховой альянс», сравним показатели до и после внедрения мероприятий, данные представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Основные технико-экономические показатели выпускной квалификационной работы до и после внедрения мероприятий

№	Наименование показателей	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
				Абсолютное (+/-)	Относительное ( темп прироста %)
1	2	3	4	5	6
1	Выручка (руб.)	396 000 000	466 624 869,07	+70 624 869,07	17,8%
2	Себестоимость (всего затрат)	291 000 000	290 706 891,08	-293 108,92	0,1%
3	Прибыль до налогообложения Стр.3=(стр. 1 – стр. 2)	105 000 000	175 917 977,99	+70 917 977,99	67,5%
4	Чистая прибыль Стр.4= (стр.3-20%)	84 000 000	140 734 382,3	+56 734 382,3	67,5%
5	Рентабельность продаж (%) Стр.5 =(стр.4/стр.1)*100%	21,2%	30,1%	+8,9	41,9%
6	Отработано часов одним специалистом за год	1461,5	1463,3	+1,8	0,12%
7	Отработано одним специалистом за год дней	185	185,2	+0,2	0,12%
8	Фонд рабочего времени (чел./час)	249 916,5	250 239,7	+323,2	0,12%
10	Фонд заработной платы (руб.)	57 074 796	56 781 687,08	-293 108,92	0,5%
11	Затраты на 1 рубль реализации (руб.) Стр. 11= (стр.2/стр1)	0,73	0,62	-0,11	-15%

Из таблицы 3.3 видно, что благодаря представленным мероприятиям выручка увеличилась на 17,8% или на 70 624 869,07 рублей, себестоимость удалось сократить 293 108,92 рублей, благодаря сокращению неэффективного рабочего времени ООО «Поволжский страховой альянс».

Чистую прибыль удалось увеличить на 56 734 3823 рублей, и она составила 140 734 382,3 руб., рентабельность продаж составила 30,1 %, что на 8,9 больше, чем до внедрения мероприятий.

Количество отработанных одним специалистом за год дней увеличилось незначительно, всего на 0,2 часа, но общий фонд рабочего времени увеличился на 323,2 часа, или на 0,12%

Фонд заработной платы удалось сэкономить 293 108,92 рубля или 0,5% за счет сокращения работы в сверхурочное время и сокращения простоев. Затраты на 1 рубль реализации сократились на 15% и составили 0,62 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение методик по повышению эффективности использования рабочего времени персонала, прошло успешно. Данные методики помогли решить проблемы простоев, прогулов и сверхурочно отработанного времени. При этом затраты на внедрение были минимальны. Грамотное использование трудовых ресурсов помогло повысить эффективность работы сотрудников каждого отдела.

## Заключение

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

В качестве объекта исследования работы рассмотрена компания ООО «Поволжский страховой альянс».

В ходе работы над поставленной целью выпускной квалификационной работы по повышению эффективности использования рабочего времени персонала организации ООО «Поволжский страховой альянс» были решены следующие задачи:

- Рассмотрены теоретические аспекты эффективности использования рабочего времени персонала организации;
- Произведен анализ эффективности использования рабочего времени персонала на примере организации ООО «Поволжский страховой альянс»;
- Разработаны мероприятия, позволяющие повысить эффективность использования рабочего времени.

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

Разделение обязанностей позволяет расставлять персонал по рабочим местам с учетом личных способностей, профессиональных и деловых качеств, дает возможность повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников.

Методики «Планирования рабочего времени» и «Распределения обязанностей» вместе дают эффективный результат, который позволяет оптимизировать использование рабочего времени каждым сотрудником компании.

Планирование рабочего времени специалистов дает возможность, контролировать самый главный – временной ресурс компании, что способствует повышению эффективности работ в отделах. Сотрудники нацелены будут выполнять в первую очередь, срочные и важные задачи, не переключаясь на «поглотителей времени». Вместе с методом распределения трудовых функций между сотрудниками отделов, стало реальным снизить количество простоев, прогулов, затрат рабочего времени на посторонние процессы, не предусмотренные трудовой функцией работника.

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

Используя представленные мероприятия, выручка увеличилась, а себестоимость удалось сократить, благодаря сокращению неэффективного использования рабочего времени в компании ООО «Поволжский страховой альянс».

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

## Библиографический список

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // "Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие для вузов /-2-е изд., перераб. и доп.- М.: КНОРУС, 2012.- 687 с.
3. Амельченко, А.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности / А.В. Амельченко. – СПб.: СПб ГИЭУ, 2010. – 113 с.
4. Архипов, А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Архипов. – М.: Экономика, 2010. – 558 с.
5. Балабанова, А.В. Макроэкономика: механизмы повышения качества роста: учебное пособие / А.В. Балабанова. - М.: Высшая школа, 2011. - 373 с.
6. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
7. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. – СПб.: Питер, 2012. – 416 с.
8. Боровская, М.Я. Экономика, организация и управление на предприятии / под ред. М.Я. Боровской. - СПб: Феникс, 2010. - 480 с.
9. Владимирова, Л.П. Экономика труда: учебное пособие / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и Ко, 2012. – 300 с.
10. Волгина, Н.А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н.А. Волгина, – М.: Экзамен, 2010. – 736 с.
11. Волков, О.И. Экономика предприятия. Курс лекций / О.И. Волков. – СПб.: Молодая гвардия, 2011. – 579 с.
12. Генкин, Б.М. Анализ производительности труда / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2013. – 506 с.
13. Гершафт, М. Оплата труда, занятость и социальная защита / М. Гершафт // Российский экономический журнал. – 2010. - №3. – С. 30-36.

14. Гладков, Г.А. Эффективность использования трудовых ресурсов // Управление персоналом. - 2011. - №11. - С. 45-52.
15. Гудушаури, Г.В. Управление современным предприятием / Г.В. Гудушаури. - М., 2012. – 582 с.
16. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович. - Мн.: БГЭУ, 2010. – 473 с.
17. Жучков, Ю. Рост производительности труда - главный показатель эффективности управления персоналом / Ю. Жучков // Топ-МенеджментКонсалт – 2011. - №5. – С. 12-18.
18. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. - М.: Инфра-М, 2010. – 455 с.
19. Злоказов, Ю.И. Управление производительностью труда: нормативный подход: учебное пособие / Ю.И. Злоказов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 158 с.
20. Ильин, А.И.. Планирование на предприятии: учебное пособие для вузов/А. И. Ильин.-10-е изд., стереотип.- М.: Новое знание,2011.-667 с.:
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
22. Колосицина, М.Г. Экономика труда: учебник. - М.: Магистр, 2011. – 459 с.
23. Крум, Э.В. Экономика предприятия: учебное пособие / Э.В. Крум. – М.: Высшая школа, 2012. – 318 с.
24. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учеб. для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. :Юрайт, 2013. – 365 с.
25. Любушин, Н. П. Экономический анализ: учебник / Н. П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 575 с.
26. Македошин А.А. Организация труда персонала: / Издательство: СПбГУЭФ, 2011. – 269 с.
27. Мамазанова Б.Г. Управление оплатой труда: учебное пособие - М.: Финансы и статистика,2014. – 321 с.

28. Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе. – М.: КноРус, 2012. – 328 с.
29. Новицкий, А.Г. Население и трудовые ресурсы. Справочник / А.Г. Новицкий. - М.: Мысль, 2014. – 413 с.
30. Одегова Ю.Г. Нормирование труда: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2011. – 320 с.
31. Павлов, М.Т. Анализ использования трудовых ресурсов / М.Т. Павлов // Вопросы экономики. - 2010. - №7. - С. 20-27.
32. Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2011. – 319 с.
33. Просветов, Г.И. Экономика и статистика труда: задачи и решения: учебно пособие / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 156 с.
34. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 360 с.
35. Рофе, А.И. Теоретические Основы экономики труда: учебник для вузов /2011-270с.
36. Русак, Н.А. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Н.А. Русак. - Мн.: Высшая школа, 2011. – 398 с.
37. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-м, 2011. - 512с.
38. Сафронов, Н.А. Экономика предприятия: учебное пособие / Н.А. Сафронова. - М.: Экономист, 2012. – 608 с.
39. Турманидзе, Т. У. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / Т. У. Турманидзе,– М.: Экономика, 2011. – 478 с.
40. Ульданова, Н.Т. Трудовой потенциал предприятия / Н.Т. Ульданова // Главбух. - 2010. - №1. - С. 15-22.
41. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник / Р.А. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 354 с
42. Чечевицына Л.Н., Экономика предприятия. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 384 с.

43. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов. - М.: Финансы и кредит, 2013. – 342 с.
44. Шлендер, П.Э. Практикум по экономике, организации и нормированию труда: учебное пособие / П.Э. Шлендер. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 318 с.
45. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 241 с.
46. Шухгалтер, М.Л. Экономика предприятия / Под ред. М.Л. Шухгалтер. – СПб.: Питер, 2011. – 464 с.
47. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия: Краткий курс. Учебное пособие для студентов вузов и средних специальных заведений. М., 2012. – 287 с.