

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001342  
Гридиной Юлии Анатольевны

Научный руководитель  
старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	6
1.1 Сущность понятия рабочее время как социально-экономической категории.....	6
1.2 Классификация факторов, оказывающих влияние на использование рабочего времени.....	10
1.3 Методы анализа использования рабочего времени.....	13
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА.....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	30
2.3 Анализ затрат рабочего времени персонала в Управлении социальной защиты населения администрации Шебекинского района.....	39
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА.....	49
3.1 Система мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени.....	49
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В настоящее время потребность в научном исследовании использования рабочего времени стала очевидной.

Ответственность и самостоятельность организаций по вопросам выработки и принятия управленческих решений по обеспеченности и эффективности их работ, повышает процесс развития рыночных отношений.

Для этого необходимо грамотное управление и анализ их деятельностью, с точки зрения экономики.

Посредством анализа можно изучить факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности, рассмотреть тенденции развития, оцениваются результаты деятельности организации, и вырабатывается дальнейший план ее развития.

Без достоверной информации, не может быть совершено, эффективное управление трудовыми ресурсами. На основании этого, в процессе функционирования организации, систематически собирается и анализируется информация, дающая характеристику всех аспектов состояний трудовых ресурсов.

Уровень использования рабочего времени, характеризует производительность труда и является главным показателем экономической эффективности организации.

Нерациональное использование рабочего времени оказывает негативное воздействие на деятельность организации.

Для обеспечения эффективной работы организации, необходимо максимально снизить потери рабочего времени.

Область экономии и эффективного использования рабочего времени требует подробного изучения затрат рабочего времени персонала. Именно это, обуславливает актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Степень изученности проблемы исследования. В разработку вопросов изучения рабочего времени в организациях внесли существенный вклад труды таких зарубежных и отечественных ученых как Патрушев В. Д., Процевский А. И., Струмилин С. Г., а так же, зарубежные - Джирсон, К., Голлак М., и другие.

**Объект исследования:** Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района (УСЗН).

**Предмет исследования:** использование рабочего времени в УСЗН.

**Цель исследования:** разработка системы мероприятий по совершенствованию использования рабочего времени в УСЗН.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующего круга задач:

- 1) провести анализ теоретических основ эффективности использования рабочего времени;
- 2) проанализировать организационно-экономическую характеристику УСЗН;
- 3) оценить систему управления персоналом в УСЗН;
- 4) провести анализ затрат рабочего времени персонала в УСЗН;
- 5) разработать систему мероприятий по совершенствованию использования рабочего времени в УСЗН;

Информационная база: значимый вклад в решение обозначенных проблем внесли учредительные документы предприятия, документы о его регистрации, протоколы общего собрания участников, плановые показатели деятельности, учетная политика предприятия.

Методы исследования: методы научной абстракции, сравнительного анализа и синтеза, дедукции и индукции, комплексный подход к исследованию рассматриваемой проблемы, структурный и факторный анализ, метод экспертных оценок.

Цель и задачи выпускной квалификационной работы определили ее структуру. Работа состоит из трех глав (теоретическая, проблемно-аналитическая и практическая).

В первой главе рассмотрено основное понятие рабочее время, а так же, описание понятия «рабочее время» российскими и зарубежными учёными, приведена классификация факторов, оказывающих влияние на использование рабочего времени.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проведен анализ системы управления персоналом, а также проведен анализ затрат рабочего времени персонала.

В третьей главе предложена система мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени, рассмотрена социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

### 1.1 Сущность понятия рабочее время как социально-экономической категории

В процессе деятельности, целью создания материальных и духовных благ, является удовлетворение потребностей человека. Именно поэтому, повышение значимости труда – это основа существования и развития общества.

Рабочее время – это время, данное на осуществление трудовой деятельности.

По сей день, не существует единого определения понятия «рабочее время». Мнения ученых, связанные с сущностью данного определения расходятся, [9, с. 57].

В таблице 1.1, рассмотрим представления отечественных и зарубежных ученых о понятие «рабочее время».

Таблица 1.1

Описание понятия «рабочее время» российскими и зарубежными учёными

№	Автор	Категория (Рабочее время)	Ссылки
1	К.М. Варшавский – (1893-1981), советский экономист, юрист	Рабочее время – это не только время, которое затрачивается на основную работу, так же, к нему относится время, затрачиваемое на приготовление к ней и на вспомогательные работы.	[17, с. 127]
2	В.Д. Патрушев – (1925-2008), российский социолог, ведущий ученый в области изучения использования одного из важнейших ресурсов общества - времени	Рабочее время - это время, в ходе которого работник тратит свои духовные и физические силы для производства потребительных стоимостей. Патрушев впервые обосновал схемы баланса времени и методики его расчета.	[40, с. 172]

3	А.И. Процевский – (1929-2002), учёный в области трудового права, экономист	Рабочее время – это время выполнения работников выполнять своих трудовых обязанностей. Процевский предложил разделить процесс установления продолжительности рабочего времени и его распределения.	[42, с. 654]
4	С.Г. Струмилин - (1877-1974), советский экономист и статистик	Рабочее время - время, в течение которого работник, на основании законодательства трудится в организации. Струмилин впервые всесторонне исследовал рабочее время различных категорий рабочих за период с 1897 по 1935 год.	[50, с. 320]
5	Л. В. Гнетова (1961), кандидат юридических наук	Рабочее время – это период обязательного присутствия всех работников, на рабочих местах.	[21, с. 352]
6	Н. А. Лобанов (1958), доктор экономических наук	Рабочее время – это промежуток времени, в течение которого работник должен выполнять свои трудовые обязанности, в соответствии должностной инструкции.	[38, с. 166]
7	Н. Р. Никитина –(1968), кандидат экономических наук	Рабочее время – это время выполнения работником своих трудовых обязанностей, за финансовую плату.	[39, с. 539]
8	М. Голлак (1879-1951), зарубежный экономист и статистик	Рабочее время – это мера продолжительности участия работника в трудовой деятельности, установленная законодательством.	[22, с. 378]
9	К. Джирсон -(1921-1998), зарубежный экономист	Рабочее время - время, исполнения трудовых обязанностей и другие периоды, являющиеся частью рабочего времени согласно законам и иным нормативным правовым актам.	[24, с. 224]

Рабочий день состоит из необходимого и прибавочного рабочего времени.

Необходимое рабочее время – доля рабочего времени, затрачиваемая на создание необходимого продукта, необходимого для нормальной жизнедеятельности.

Рабочее время, затрачиваемое сверх необходимого, является прибавочным временем (см. рис. 1.1).

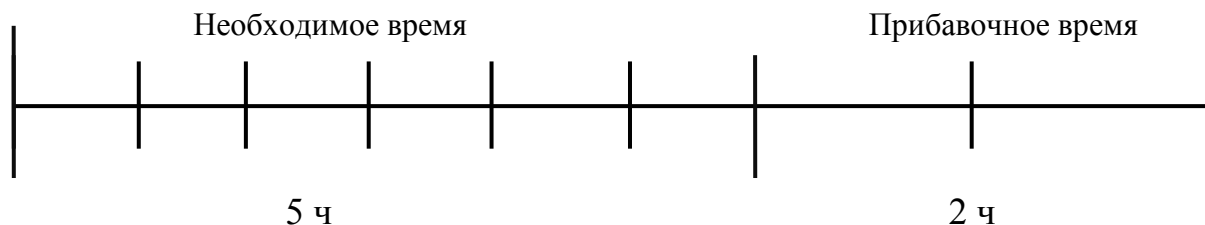


Рис. 1.1. Разделение рабочего дня на части

Рабочее время, рабочий день и живой труд являются взаимосвязанными понятиями.

Рабочее время – это мера трудовых затрат, которая выражается в минутах, часах, днях и других единицах измерения.

Рабочий день – это день, в который человек выходит на работу в соответствии и графиком и распорядком работы.

Живой труд обозначает полезную деятельность человека, осуществляемую с различной интенсивностью и производительностью [36, с. 367].

Существует классификация форм рабочего времени по следующим признакам, таблица 1.2.

Таблица 1.2

Классификационные признаки рабочего времени

№	Признаки	Описание
1	Календарная продолжительность рабочего времени	Рабочий день, неделя, месяц, квартал, год
2	Дифференциация номинальной продолжительности рабочего времени	Неполный и сокращенный рабочий день или рабочая неделя, сверхурочные работы, работа в период очередных отпусков



Продолжение табл. 1.2

3	Социально-экономическое деление	Рабочее время тех, чья деятельность связана с домашним и личным подсобным хозяйством
4	Воспроизводство	Рабочее время отдельного работника, работника предприятия, отрасли, региона, общества

Существует количественная и качественная характеристика рабочего времени.

Количественный фактор – это максимально - возможное использование рабочего времени, выражаемое в виде фонда рабочего времени.

Качественный фактор, определяется, прежде всего, продуктивностью использования рабочего времени.

Рассмотрим связь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени в организации в следующих зависимостях, таблица 1.3.

Таблица 1.3

Взаимосвязь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени в организации

№	Показатель	Результат
1	Сокращение и ликвидация потерь рабочего времени	Эффективное использование рабочего времени и увеличение выпуска продукции
2	Устранение потерь рабочего времени	Обеспечение ритмичной работы на протяжении рабочего дня, а так же рост производительности труда
3	Снижение потерь рабочего времени	Достижение нормального уровня интенсивности труда и обеспечение более производительной деятельности

Цель любой организации - наиболее полное использование фонда рабочего времени, а так же, сокращения и ликвидации его потерь.

Сокращение потерь рабочего времени – это основной источник производительности труда, для которого необходимыми условиями являются улучшение организации работы персонала и укрепления трудовой дисциплины [20, с. 56].

Рассмотрим категории затрат рабочего времени, таблица 1.4.

Классификация категорий затрат рабочего

№	Категории затрат рабочего времени	Описание
1	Подготовительно-заключительное время (Тпз)	Время, отведенное на подготовку к работе и на действия, связанные с ее окончанием
2	Оперативное время (Топ)	Время, затрачиваемое на выполнение основной работы
3	Основное время (То)	Время, затрачиваемое на действия по качественному и количественному изменению предмета труда, его состояния и положения в пространстве
4	Вспомогательное время (Тв)	Время, обеспечивающее содействие основной работы.
5	Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности) (ОТЛ)	Перерывы для отдыха, целью которых является поддержание работоспособности и снижение утомления, а также перерывы на личные потребности, гигиену и естественные надобности
6	Организационно-технические перерывы (ПО)	Потер рабочего времени из-за поломки или отсутствия оборудования, прекращением подачи энергии, отсутствием задания и другими причинами
7	Потери рабочего времени, зависящие от рабочего (ПНД)	Опоздание на работу, отлучение с рабочего места, преждевременный уход с работы и т.д.

Итак, рабочее время - время, на протяжении которого работник исполняет свои трудовые обязанности, на основании правил внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора.

## **1.2 Классификация факторов, оказывающих влияние на использование рабочего времени**

Под влиянием многообразных факторов формируется уровень использования рабочего времени.

Необходимо отметить, что на рабочее время воздействуют не отдельные факторы, а единая система факторов, зависящих друг от друга, влияющих на использование рабочего времени.

Факторы – это движущие силы, источники того или иного явления, которые вызваны общественными отношениями. Интенсивность воздействия факторов зависит от ряда условий.

Естественные условия характеризуют природно-климатические условия.

Общественные - система производственных отношений, с зависящим от них, характером организации трудового процесса, использованием рабочей силы и рабочего времени, отношением работников к труду, к своим обязанностям [12, с. 99].

Основой классификации факторов, которые влияют на использование рабочего времени, являются различные признаки.

В одной из классификаций, факторы, которые оказывают влияние на использование рабочего времени, делятся на две группы:

1) Субъективные (личностные):

– социально-демографические признаки – их целью является сокращение заболеваемости, укрепление дисциплины труда, организация мероприятий, наиболее эффективно воздействующих на работников и на снижение потерь рабочего времени;

– психофизиологические характеристики и особенности личности включают пол, возраст, уровень образования и квалификации, стаж работы, профессиональная принадлежность, степень дисциплинированности и отношение к труду.

2) Объективные:

– производственные - факторы, которые влияют на степень использования рабочего времени на производстве. Это технические, организационные, социально-экономические факторы;

– внепроизводственные – опоздания на работу в начале рабочего дня, преждевременные уходы в конце рабочего дня, прогулы, неявки с разрешения администрации, внутрисменные простои, болезни.

Представим классификацию факторов, влияющих на использование рабочего времени, (см. рис. 1.2).

Автором этой классификации является советский экономист и статистик Станислав Густавович Струмилин [50, с. 321].



Рис. 1.2. Классификация факторов, влияющих на использование рабочего времени

Перечисленные факторы, влияют на использование рабочего времени и, конечно же, взаимосвязаны друг с другом.

К примеру, процесс совершенствования техники, изменения в технологии, оказывают положительное воздействие на улучшение условий труда, от которых в большой степени, зависит работоспособность работников.

Повышение квалификации, образования, необходимость дополнительных знаний, умений, мастерства, профессиональных навыков является результатом роста технического обеспечения трудовой деятельности и усложнение техники.

Наиболее быстро может освоить новые программы, задания, работать высокопроизводительно, без потерь времени, работник, который имеет более значительный уровень образования, квалификации, большой стаж работы [37, с. 135].

Таким образом, для того, чтобы оценить уровень влияния факторов на степень использования рабочего времени факторы, их требуется рассматривать отдельно в пределах той или иной группы, это необходимо для обеспечения удобства из анализа и изучения.

Изучение влияния факторов на динамику рабочего времени необходимо для глубокого анализа, нахождения причин и резервов рабочего времени, сокращать или предотвращать причины потери рабочего времени, с помощью воздействия на использование рабочего времени.

### **1.3 Методы анализа использования рабочего времени**

Цели изучения затрат рабочего времени определяют различные виды наблюдений. Рассмотрим их подробно.

Хронометраж подразумевает процесс изучения операций, включая время на подготовительно-заключительную работу, на обслуживание рабочего места, которые время от времени периодически повторяются.

Фотография рабочего времени – это время затрачиваемое на использование оборудования в течение рабочей смены, посредством измерения всех видов затрат времени, включая время работы и перерывов.

Фотохронометраж – это процесс изучения, в течение рабочего дня, структуры затрат рабочего времени, посредством фотографии рабочего времени и хронометража некоторых элементов работы.

Самофотография - выявление и фиксация исключительно потерь рабочего времени, нахождение причин их возникновения и указание путей их устранения. Наблюдение проводится самим рабочим [15, с. 112].

Различают индивидуальные, групповые, массовые наблюдения, которые зависят от количества одновременно наблюдаемых объектов.

Индивидуальные наблюдения осуществляются за одним работником или единице оборудования.

Групповые наблюдения – наблюдения за несколькими работниками или несколькими единицами оборудования.

Если число объектов наблюдения превышает 10, то наблюдение считается массовым.

Различают следующие способы ведения наблюдений.

Визуальный способ заключается в том, что наблюдение и учет затрат времени осуществляются лично наблюдателем при помощи специальных приборов.

Наблюдение с помощью приборов - обеспечение фиксации отдельных затрат времени посредством приборов, под управлением наблюдателя.

С целью изучения использования рабочего времени используют специальные показатели - фонды времени, которые измеряются в человеко-днях, таблица 1.5.

Таблица 1.5

## Характеристика фондов рабочего времени

№	Показатель	Описание
1	Календарный фонд ( $T_k$ )	Равен числу календарных дней за определенный календарный период (месяц, квартал, год). Данный показатель рассчитывается на всех работников организации, либо на группу работников, а так же, в среднем на одного работника
2	Табельный (номинальный) фонд рабочего времени ( $T_{таб}$ )	Это разность между календарным фондом рабочего времени работников (в чел/днях или чел/часах) и количеством праздничных ( $T_{праз}$ ) и выходных ( $T_v$ ) чел/дней (чел/часов)

Продолжение табл. 1.5

3	Максимально возможный фонд рабочего времени ( $T_{\max}$ )	Размер максимально возможного для использования фонда рабочего времени работников за определенное время, помимо выходных, праздничных дней и времени на очередные отпуска ( $T_o$ )
4	Плановый эффективный фонд рабочего времени ( $T_{рв}$ )	Отличается от максимально возможного фонда количество планируемых невыходов работников на работу по уважительным причинам (невыходы на работу по болезни и родам, время на выполнение государственных и общественных обязанностей)

Рассмотрим подробно показатели оценки эффективности использования рабочего времени в таблице 1.6.

Таблица 1.6

## Показатели оценки эффективности использования рабочего времени

№	Название показателя	Формула	Расшифровка
1	Календарный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:  <math>T_k = D_k * P_{cc}</math>;</p> <p>В чел/часах:  <math>T_k = D_k * P_{cc} * П_c</math></p>	<p><math>T_k</math> – календарный фонд;  <math>D_k</math> — число календарных дней в данном периоде;  <math>P_{cc}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>П_c</math> — средняя установленная продолжительность смены (час).</p>
2	Табельный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:  <math>T_{таб} = (T_k - T_{прз} - T_v) * P_{cc}</math>;</p> <p>В чел/часах:  <math>T_{таб} = (T_k - T_{прз} - T_v) * P_{cc} * П_c</math></p>	<p><math>T_{таб}</math> - табельный фонд;  <math>T_k</math> – календарный фонд;  <math>T_{прз}</math> – количество праздничных чел/дней (чел/часов);  <math>T_v</math> - количество выходных чел/дней (чел/часов);  <math>P_{cc}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>П_c</math> - средняя установленная продолжительность смены (час).</p>
3	Максимально-возможный фонд рабочего времени	<p>В чел/днях:  <math>T_{\max} = T_k - (T_{прз} + T_v + T_o) * P_{cc}</math>;</p> <p>или  <math>T_{\max} = T_{таб} - T_o * P_{cc}</math>;</p> <p>В чел/часах:  <math>T_{\max} = T_k - (T_{прз} + T_v + T_o) * P_{cc} * П_c</math></p> <p>или  <math>T_{\max} = T_{таб} - T_o * P_{cc} * П_c</math>.</p>	<p><math>T_{\max}</math> - максимально-возможный фонд;  <math>T_k</math> – календарный фонд;  <math>T_{таб}</math> - табельный фонд;  <math>T_{прз}</math> – количество праздничных чел/дней (чел/часов);  <math>T_v</math> - количество выходных чел/дней (чел/часов);  <math>T_o</math> - время на очередные отпуска;  <math>P_{cc}</math> — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);  <math>П_c</math> - средняя установленная продолжительность смены (час).</p>

4	Плановый эффективный фонд рабочего времени	<p style="text-align: center;">В чел/часах:</p> $T_{рв} = (T_k - T_b - T_{прз} - T_o - T_б - T_y - T_r - T_{пр}) * П_{см} - (T_{км} + T_{п} + T_c)$	<p><math>T_{рв}</math> - плановый эффективный фонд рабочего времени;</p> <p><math>T_k</math> — количество календарных дней в году;</p> <p><math>T_b</math> — количество выходных дней в году;</p> <p><math>T_{прз}</math> — количество праздничных дней в году;</p> <p><math>T_o</math> — продолжительность очередных и дополнительных отпусков (дни);</p> <p><math>T_б</math> — невыходы на работу по болезни и родам (дни);</p> <p><math>T_y</math> — продолжительность учебных отпусков (дни);</p> <p><math>T_r</math> — время на выполнение государственных и общественных обязанностей (дни);</p> <p><math>T_{пр}</math> — прочие неявки, разрешенные законом (дни);</p> <p><math>П_{см}</math> — продолжительность рабочей смены (часы);</p> <p><math>T_{км}</math> — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям (часы);</p> <p><math>T_{п}</math> — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам (часы);</p> <p><math>T_c</math> — потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни (часы).</p>
---	--	---	--

Число календарных дней месяца, квартала, года, которое приходится на одного работника или группу работников считается исходным показателем календарного фонда времени. К примеру, календарный годовой фонд времени одного работника равен 365 (366) дням, а коллектива (100 работников) – 36500 (36600) человеко-дней. Рассмотрим структуру календарного фонда рабочего времени, (см. рис. 1.3).





Рис.1.3 Структура календарного фонда рабочего времени

Число человеко-дней явок и неявок на работу – это рабочее и внерабочее время, которое отражает показатель календарного фонда рабочего времени.

Человеко-дни явок на работу – это время, отработанное по факту, выражаемое в человеко-днях [31, с. 144].

Фактически отработанные человеко-дни включают дни работы в организации, в том числе неполные рабочие дни или неполную рабочую неделю, человеко-дни работников, работавших по поручению своей организации в другой организации.

Человеко-дни целодневных включают дни простоев работников, которые весь рабочий день не были заняты трудовой деятельностью по причине поломки оборудования.

Также, к целодневным простоям, следует отнести человеко-дни невыходов на работу, которые разрешены администрацией в связи с простоем в организации.

Человеко-дни неявок на работу подразумевают дни, по которым работник не вышел на работу по уважительным и неуважительным причинам.

В число человеко-дней неявок на работу по уважительным причинам входят праздничные и выходные дни, неявки на работу по болезни и по причине выполнения общественных, общегосударственных обязанностей, дни ежегодных отпусков, и другие неявки, которые разрешены законом.

Человеко-дни неявок на работу по неуважительным причинам – это прогулы и дни невыходов на работу, разрешенные руководством.

Человеко-дни прогулов включают человеко-дни работников, которые не явились на работу без уважительной причины или отсутствовали на работе без уважительной причины более трех часов.

Человеко-дни неявок с разрешения администрации включают неявки на работу по уважительным личным причинам: дни кратковременного отпуска без сохранения заработной платы, которые предоставляются работникам при вступлении в брак, рождении ребенка и по другим семейным обстоятельствам [47, с. 340].

Человеко-дни и человеко-часы являются главными единицами времени, отработанного и не отработанного рабочим.

Отработанный человеко-день – день прихода на работу и начала работы, независимо от ее продолжительности. Также, день считается отработанным и в том случае, если работник был в служебной командировке по направлению организации.

Час фактической работы, считается отработанным человеко-часом.

Средняя продолжительность рабочего – это среднее количество отработанных одним работником дней, за определенный период. Данный показатель равен отношению числа отработанных человеко-дней в течение исследуемого периода к среднесписочной численности рабочих за этот период.

Рассмотрим перечень потерь рабочего времени в человеко-часах:

- опоздания на работу;
- преждевременные уходы с работы;
- внутрисменные (текущие) простои [16, с. 231].

### **Вывод по главе 1.**

Таким образом, в результате изучения теоретических аспектов анализа рабочего времени, можно сделать следующие выводы:

Рабочее время – это время, данное на осуществление трудовой деятельности.

К тому же, мы рассмотрели представления отечественных и зарубежных ученых о понятие «рабочее время».

Рабочий день состоит из необходимого времени - доли рабочего времени, затрачиваемой на создание необходимого продукта, прибавочного рабочего времени - времени, затрачиваемого сверх необходимого.

Мы изучили классификацию категорий затрат рабочего времени, в которую входят: подготовительно-заключительное, оперативное, вспомогательное время, регламентированные перерывы, перерывы по организационно - техническим причинам, а так же, потери рабочего времени, зависящие от рабочего.

Кроме того, мы подробно рассмотрели факторы, влияющие на рациональное использование рабочего времени, а так же, методы анализа использования рабочего времени: хронометраж, фотография рабочего времени, самофотография, и показатели оценки эффективности использования рабочего времени.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района**

Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района (далее Управление), является структурным подразделением администрации Шебекинского района по типу казенного учреждения.

Полное наименование: управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района (УСЗН).

Организация зарегистрирована 12 декабря 2002 года по адресу Россия, 309290, Белгородская область, город Шебекино, улица Ленина, 10.

Телефон: 2-21-08 (8-47248).

График работы: пн-пт 8:00–17:00, сб-вс выходной, перерыв в 13:00 до 14:00.

В июне 1996 года на территории Шебекинского района и города Шебекино был создан отдел социальной защиты населения района и города.

С января 2006 года переименован в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района.

В 2013 году коллектив УСЗН в лице начальника Управления Таранниковой Натальи Анатольевны был размещен на областной Аллее Трудовой Славы.

В 2014 году управление заняло 3 место среди муниципальных образований и было отмечено Почетной грамотой управления социальной защиты населения Белгородской области.

С января 2015 года на территории УСЗН создано муниципальное бюджетное учреждение системы социальной защиты населения

«Комплексный центр социального обслуживания населения Шебекинского района».

Целью создания Центра, является осуществление организационной, практической и координационной деятельности, по оказанию различных видов социальной помощи гражданам пожилого возраста и инвалидам, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также оказание помощи в реализации законных прав и интересов, и содействие в улучшении их социального положения и психологического статуса.

В Управлении работает 133 человека, из них 53 человек в Управлении и 80 человек в Центре.

На социальном обслуживании в муниципальном бюджетном учреждении системы социальной защиты населения «Комплексный центр социального обслуживания населения Шебекинского района находится 390 пожилых граждан и инвалидов, их обслуживает 47 социальных работников. По городу Шебекино 98 человек по Шебекинскому району 292 человека.

УСЗН предоставляет меры социальной поддержки, организует своевременную выплаты пособий, компенсаций, пенсий, единовременной денежной выплатой, ежемесячной денежной компенсацией на оплату жилищно – коммунальных услуг гражданам Шебекинского района и города Шебекино, а именно инвалидам, пенсионерам, многодетным, неполным, малообеспеченным семьям, с несовершеннолетними детьми, а также, осуществляет опеку и попечительство в отношении несовершеннолетних детей и совершеннолетних лиц, признанных судом недееспособными или ограниченно дееспособными.

В 2015 году Управление заняло 3 место среди муниципальных образований 2 группы и было отмечено Почетной грамотой Управления социальной защиты населения по Белгородской области.

С января 2015 года по февраль 2017 год 15 малоимущим, одиноко проживающим гражданам и гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, ежедневно доставляются горячие благотворительные обеды.

Горячее питание предоставляется благодаря отзывчивости предпринимателей города Шебекино:

- 588 граждан обеспечены 2593 единицами одежды и обуви, бывшим в употреблении;
- 46 граждан определены в общественную организацию «Благотворительное христианское общество «Милосердие и забота»;
- 28 граждан определены в дома – интернеты для престарелых и инвалидов;
- 54 граждан воспользовались услугами социального пункта проката технических средств реабилитации;
- 47919 шт. реализовано единых социальных проездных билетов гражданам льготных категорий;
- оказана адресная материальная помощь 442 гражданам, которые оказались в трудной жизненной ситуации на сумму 3777,0 тысяч рублей. Из них с 122 малоимущими гражданами заключены социальные контракты, на сумму 2295,0 тысяча рублей.

С ноября 2016 года создана Мобильная бригада. Мобильная бригада предназначена для оказания социально – бытовой, социально – психологической, социально – правовой помощи семьям с детьми с ограниченными возможностями, одиноко проживающим инвалидам и гражданам пожилого возраста, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. За истекший период специалистами Мобильной бригады оказаны услуги 23 гражданам, льготных категорий.

Маломобильным группам населения была предоставлена услуга «Социальное такси» 177 гражданам, льготных категорий.

В Центре работает три отделения социального обслуживания на дому граждан пожилого возраста и инвалидов, руководство которыми осуществляют заведующие отделениями, всего в отделениях 47 социальных работников. На социальном обслуживании, на дому, находится 390 граждан

пожилого возраста и инвалидов. Из них проживает в сельской местности 292 гражданина, в городе 98 граждан.

Социальными работниками было оказано более 401 тысяч единиц гарантированных социальных услуг и более 6,7 тысяч единиц дополнительных платных услуг гражданам пожилого возраста и инвалидам.

За предоставлением гарантированных социальных услуг на дому поступило более 6195,0 тысяч рублей и около 296,0 тысячи рублей за оказание дополнительных услуг.

В рамках благотворительной акции «Вместе в школу детей соберем» 305 детей из 231 малоимущей многодетной и неполной семьи получили наборы со школьными принадлежностями.

В целях реализации социальной программы Белгородской области, утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 23.08.2016 года № 315-пп, на территории Шебекинского района прошли обучение компьютерной грамотности 92 неработающих пенсионера.

С декабря 2015 года создано на территории Шебекинского района отделение подготовки и социального сопровождения выпускников из числа детей сирот (далее Отделение) муниципального бюджетного учреждения системы социальной защиты населения «Комплексный центр социального обслуживания населения Шебекинского района».

Основной целью деятельности Отделения является организация социального сопровождения, содействия успешной социализации, адаптации и самореализации выпускников в обществе.

В Отделении подлежат постинтернатному сопровождению 86 детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, из них от 16 до 23 лет - 9 человек, от 18 до 23 лет – 77 человек.

За период с декабря 2015 года по февраль 2017 года Отделением оказано содействие в получении помощи:

- поставлено на учет в ОКУ «Шебекинский городской ЦЗН» 25 выпускников;

- оказана помощь в восстановление утраченных документов, подано ходатайство в отдел паспортной работы и миграционного учета ОУФМС РФ Белгородской области в городе Шебекино на 40 выпускников;
- ведется своевременная работа с военным комиссариатом Белгородской области по городу Шебекино и Шебекинскому району по призыву и постановке на первичный учет, поставлено 6 выпускников;
- проводится работа по списанию задолженности по коммунальным услугам, подаются ходатайства в ЖКХ 35шт.;
- готовятся запросы в отдел ЗАГСа администрации муниципального района «Шебекинский район и город Шебекино Белгородской области» о заключении брака, о расторжение брака, установления отцовства, получения свидетельства о смерти 40 шт.

В 2016 году предложили эксплуатацию программно-аппаратного комплекса AquaUserGate, который является комплексным решением для организации общего доступа в Интернет из локальной сети, контроля и учета использования Интернет ресурсов.

В 2016 году УСЗН одним из первых начал работу по информационному взаимодействию по исполнению мероприятий, предусмотренных индивидуальной программой реабилитации или абилитации инвалида (ребенка – инвалида) (ИСПА).

В связи с изношенностью оборудования участились случаи выхода из строя оборудования или его нестабильные работы.

Необходим переход на локальную сеть со скоростью 1 Гб/с, что позволит увеличить скорость обработки информации и устранить проблемы с регулярными перебоями в работе локальной сети. Требуется замена сервера, поддерживающего работу 1С.

Проведем анализ финансово-экономической деятельности УСЗН, таблица 2.1.



## Анализ финансово-экономической деятельности УСЗН

№ п/п	Наименование услуг	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Прибыль от нахождения в доме престарелых, руб.	14-1344000	13- 1248000	12 - 1152000
2.	Прибыль от предоставления услуг по уходу за престарелыми, руб.	6 - 216000	6 - 216000	5-180000
3.	Прибыль от предоставления в прокат средств реабилитации (инвалидных кресел-колясок, ходунков для инвалидов, костылей и тростей.)	16-78000	17 - 102000	15 - 90000
Итого		1638000	1566000	1422000

Проанализировав финансово-экономическую деятельность УСЗН, можно сказать, что за 2016 год:

- 12 человек находились в доме престарелых - это 8000 рублей прибыли в месяц и 1152000 в год;
- 5 человек воспользовались услугами по уходу за престарелыми - это 15000 рублей прибыли в месяц и 180000 в год;
- 15 человек воспользовались предоставленными УСЗН средствами реабилитации - это 7500 рублей прибыли в месяц и 90000 в год.

По состоянию на 1 января 2017 года всего на учете отдела по работе с льготной категорией граждан состоит, таблица 2.2.

Таблица 2.2

## Льготные категории граждан, состоящие на учете

№ п/п	Признак учета	Итого (чел.)
1.	Участники ВОВ	80
2.	Инвалиды ВОВ	31
3.	Граждане, награжденные знаком «Житель блокадного Ленинграда» и медалью «За оборону Ленинграда»	2
4.	Труженики тыла в годы ВОВ	1219

Продолжение табл. 2.2

5.	Несовершеннолетние узники фашистских концлагерей	40
6.	Ветераны труда, ветераны военной службы	9189
7.	Ветераны боевых действий:	789
	- Афганистан	234
	- Чечня	538
	- другие страны	17
8.	Члены семей умерших инвалидов и участников ВОВ	437
9.	Члены семей погибших (умерших) ветеранов боевых действий	76
10.	Репрессированные, впоследствии реабилитированные	151
11.	Лица, признанные пострадавшими от политических репрессий	6
12.	Инвалиды, 1,2, 3 группы	15248
13.	Дети войны	9013
14.	Граждане, подвергшиеся радиационному воздействию вследствие техногенных катастроф	220
15.	Члены семей умерших инвалидов и ликвидаторов аварии на ЧАС, «ПО Маяк», ветеранов ПОР	50

За 2016 год Управление на социальное обеспечение населения израсходовано 381, 2 млн. руб., за 2015 – 344,7 млн. руб., данные представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Затраты УСЗН на социальное обеспечение населения

Источники	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относительное отклонение, %		
				2015/2014	2016/2014	2016/2014
				4	5	
Из федерального бюджета (млн. руб.)	149	156,1	169	104,7	108,3	113,4
Из областного бюджета (млн. руб.)	178	181,3	203,2	101,8	112	114,1
Из местного бюджета (млн. руб.)	6,5	7,3	9	112,3	123,3	138,5
Всего	333,5	344,7	381,2	103,3	110,5	114,3

Проанализировав таблицу 2.3, мы видим, что, затраты на социальное обеспечение населения в 2016 году составили 381,2 млн. рублей, это на 11% больше чем в 2014 году.

Приведем анализ численности получателей субсидий, а так же, суммы выплаченных субсидий, таблица 2.4.

Таблица 2.4

Анализ численности получателей субсидий и суммы выплаченных субсидий за 2010-2016 гг.

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 .	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Количество семей, получивших субсидии	1495	1356	1229	913	1021	1010	1025
Сумма субсидий, млн. руб.	9,2	9,4	7,9	7,3	9,5	9,1	9,6

Исходя из таблицы 2.4, мы видим, что в 2016 году правом на получение субсидии на оплату жилого помещения и коммунальных услуг воспользовались 1075 граждан.

Сумма субсидий на оплату ЖКУ составила:

- начислено - 9,6 млн. руб.;
- выплачено – 9,6 млн. руб., то есть финансирование произведено полностью, и все средства зачислены в установленные сроки на персонифицированные счета граждан.

За период с 2010 по 2016 год в УСЗН из федерального бюджета поступило 295570,188 тысяч рублей, таблица 2.5.

Таблица 2.5

Мониторинг поступлений субсидий из федерального бюджета для обеспечения жильем ветеранов ВОВ и членов семей погибших (умерших) инвалидов и участников ВОВ

Год	Кол-во человек	Сумма тыс. руб.
2010	167	154508,4
2011	32	31500
2012	32	31809,6
2013	30	32133,24
2014	13	14702,22
2015	14	16374,456
2016	12	14542,272
Всего	300	295570,188

Из таблицы 2.5, мы видим, что 300 человек воспользовались субсидией для улучшения жилищных условий, из них:

- 15 человек – приобрели жилье на первичном рынке;
- 18 человек – участвовали в долевом строительстве;
- 267 человек – приобрели жилье на вторичном рынке;
- На оставшихся 10 человек субсидии не поступали.

Изучив организационную структуру системы управления персоналом, составов подразделений и должностных лиц; иерархическую структуру подразделений (отделов) управления персоналом, их подчиненность мы сделали вывод, что организационная структура Управления является функциональной (см. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Организационная структура Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Анализируя схему оргструктуры Управления, я выяснила следующее:

Начальнику управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района подчиняются шесть структурных подразделений (отделов), а именно:

- 1) Юридический отдел;
- 2) Отдел организационно-кадровой работы;
- 3) Централизованная бухгалтерия;
- 4) Отдела социальной защиты семьи, материнства и детства;
- 5) Муниципальное бюджетное учреждение системы социальной защиты населения «Комплексного центра социального обслуживания населения Шебекинского района».

В свою очередь, заместителю начальника Управления подчиняются пять структурных подразделений (отделов), это:

- 1) Отдел социальной защиты семьи, материнства и детства;
- 2) Отдел по работе с льготной категорией граждан;
- 3) Отдел семьи и опеки;
- 4) Отдел по назначению и выплате пособий, компенсаций и ЕДВ (ежемесячные денежные выплаты);
- 5) Отдел субсидий и компенсаций на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ)

Каждое подразделение УСЗН подчиняется Начальнику Управления администрации Шебекинского района и наделены, в свою очередь, полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности.

В Управление распространение получила двухступенчатая структура управления, являющаяся очень простой. Данная структура управления имеет ряд преимуществ: минимальное количество иерархических ступеней управления, тесная связь между руководителями среднего звена и начальником предприятия, четкое распределение полномочий между различными руководителями и специалистами.

В организации действует три уровня управления:

- 1) Руководитель высшего звена – начальнику Управления;
- 2) Руководитель среднего звена - заместитель начальника Управления;

Руководители низшего звена – руководители одиннадцати отделов, находящихся в подчинение вышестоящего руководства.

Итак, проанализировав организационно-экономическую характеристику УСЗН, мы изучили основные виды деятельности предприятия, организационную структуру, состав и динамику оборотных активов, показателей финансовой устойчивости, а также, показателей платежеспособности.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных направлений деятельности любой современной организации, способное многократно повысить её эффективность и конкурентоспособность.

Управлением персоналом в УСЗН занимается отдел кадров, в структуру которого входят: начальник отдела организационно-кадровой работы, инспектор по кадрам, менеджер по персоналу и специалист по кадрам.

Рассмотрим иерархическую структуру подразделений (отделов) управления персоналом и их подчиненность (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2 Организационная Структура отдела организационно-кадровой работы УСЗН администрации Шебекинского района

Организационная структура Отдела является линейной. Это значит, что один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всеми процессами, которые происходят в нём и имеют общую цель.

Проанализируем основные кадровые процессы в компании, таблица 2.6.

Таблица 2.6

Анализ основных кадровых процессов в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Относит. отклонение 2016/2014 (%)
Численность персонала на начало года, чел.	49	50	53	108,1
Среднесписочное число работников, чел.	49	50	53	108,1
Принято всего, чел.	2	1	3	150
Выбыло всего, чел.	-	-	-	-
в т. ч.:	-	-	-	-
- по сокращению штатов:	-	-	-	-
- по собственному желанию:	-	-	-	-
- за нарушение трудовой дисциплины				
Численность на конец года, чел.	49	50	53	108,1
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,04	0,01	0,05	125
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0	0	0	0
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	1	1	1	100
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0	0	0	0
Коэффициент абсентеизма	1	1	1	100

Коэффициент оборота по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пр}} = B/C \quad (2.1)$$

Где:

$K_{\text{пр}}$  - коэффициент оборота по приему;

$B$  - число принятых за период;

$C$  - среднесписочная численность за период.

$$2014\text{г. } 2/49 = 0,04$$

$$2015\text{г. } 1/50 = 0,01$$

$$2016\text{г. } 3/53 = 0,05$$

Коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{в}} = H/C \quad (2.2)$$

Где:

$K_{\text{в}}$  - Коэффициент оборота по выбытию;

$C$  - среднесписочная численность за период;

$H$  - Число выбывших за период по всем поводам.

$$2014\text{г. } 0/49 = 0$$

$$2015\text{г. } 0/50 = 0$$

$$2016\text{г. } 0/53 = 0$$

Коэффициент постоянства кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{пс}} = (Ч_{\text{п}} - H) / C \quad (2.3)$$

Где:

$Ч_{\text{п}}$  - численность сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде;

$H$  - Число выбывших за период по всем поводам;

$C$  - среднесписочная численность за период.



$$2014\text{г. } (49- 0)/49=1$$

$$2015\text{г. } (50- 0)/50=1$$

$$2016\text{г. } (53- 0)/53=1.$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{ТК}}=S+A / C \quad (2.4)$$

Где:

$K_{\text{ТК}}$  - коэффициент текучести кадров;

$S$  - Уволенные по собственному желанию;

$A$  - уволен за трудовую дисциплину;

$C$  - среднесписочная численность за период:

$$2014\text{г. } 0+0/49= 0$$

$$2015\text{г. } 0+0/50= 0$$

$$2016\text{г. } 0+0/53= 0.$$

Коэффициент абсентеизма рассчитывается по формуле:

$$M=T/Y*C \quad (2.5)$$

Где:

$M$  - коэффициент абсентеизма;

$T$  - Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней;

$Y$ - Количество раб. дней за период;

$C$  - среднесписочная численность персонала.

$$2013\text{г. } 52/(250*53)=0,003$$

$$2014\text{г. } 48/(250*50)=0,003$$

$$2015\text{г. } 40/(250*49)= 0,003.$$

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать следующие выводы.

Коэффициент выбытия отчетного периода с базисным снизился, что говорит

о нормальной системе отбора и найма персонала. Коэффициента оборота по приему и выбытию, также снизились, что говорит об укомплектованности кадрами и о низкой текучести персонала в организации.

Анализ численности персонала, его структуры включает в себя анализ численности по категориям (рабочие, руководители и специалисты), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по возрасту, полу, стажу работы, образованию, профессиям. Данные по численности и составу персонала представлены в таблицах 2.7-2.11.

Таблица 2.7

Структура персонала в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолют. отклонение 2016/2014 (+/-)	Относит. отклонение 2016/2014 (%)
Персонал, всего в том числе:	49	50	53	4	108
1.Руководители	9	9	10	1	111
2. Специалисты	38	39	41	3	108
3. Рабочие	2	2	2	0	100

УСЗН (далее Управление) администрации Шебекинского района, по данным за 2016 год, работает в аппарате 53 штатные единицы. Из них:

- руководителей -10 штатных ед.;
- специалистов – 41 шт. ед.;
- рабочих – 2 шт. ед.

То есть, согласно штатному расписанию Управления, штатная численность работников укомплектовано полностью.

Далее, переходим к рассмотрению распределения сотрудников по возрасту в Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района. Данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по возрасту в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	Удельный вес, %
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	5	9,4	-	-
30 – 40	15	28,3	-	-	-	-
40 – 50	-	-	20	37,7	-	-
50 – 60	1	1,9	10	19	2	3,7
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	16	30,2	35	66,1	2	3,7

В Управление работают руководители в возрасте от 30 до 40 лет – 15 человек, что в процентном соотношении составляет 28,3 %, а также в возрасте от 50 до 60 лет – 1 человек, что составляет 1,9 %. Всего занято 16 человек.

Соответственно, в возрасте от 40 до 50 лет работает 20 человек, что составляет 37,7% , то есть, доминирует эта возрастная категория.

Рассмотрим распределение персонала по полу в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района, таблица 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района в 2014-2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	-	-	10	18,8
Специалисты	1	1,9	40	75,5
Рабочие	1	1,9	1	1,9
Итого	2	3,8	51	96,2

В Управление работают как мужчины, так и женщины.

Мужчины:

- 1) Руководители - нет;
- 2) Специалисты – 1 человек (0,02%);
- 3) Рабочие -1 человек (0,02%).

Итого: 2 человека (0,04%).

Женщины:

- 1) Руководители – 10 человек (18,9%);
- 2) Специалисты – 40 человек (75,5%);
- 3) Рабочие -1 человек (0,02%).

Итого: 51 человек (94,4%).

Вывод: в Управление по гендерному признаку доминируют женщины.

Далее, представим распределение работников по трудовому стажу, таблица 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	чел.	%	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
до 5	7	13,2	-	-	5	9,4	2	3,8
от 5 до 10	10	18,8	2	3,8	8	15	-	-
от 10 до 15	20	37,8	-	-	20	37,8	-	-
от 15 до 20	8	15	-	-	8	15	-	-
свыше 20	2	3,8	2	3,8	-	-	-	-
свыше 30	6	11,4	6	11,4	-	-	-	-
Итого	53	100	10	19	41	77,2	2	3,8

В Управление работает группа работников по стажу лет:

До 5 лет:

- специалисты: 5 человек (9,4%);
- рабочие: 2 человека (3,8%).

От 5 до 10 лет:

- руководители: 2 человека (3,8%);
- специалисты: 8 человек (15%).

От 10 до 15 лет:

- специалисты: 20 человек (37,8%).

От 15 до 20 лет:

- специалисты: 8 человек (15%).

Свыше 20 лет:

- руководители: 2 человека (3,8%).

Свыше 30 лет:

- руководители: 6 человек (11,3%).

Следовательно, в Управление доминирует группа работников по стажу от 10 до 15 лет. Работает 20 человек, что составляет 37,8%.

Рассмотрим распределение работников УСЗН по образованию, таблица 2.11.

Таблица 2.11

Распределение работников Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Всего		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	чел.	%	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	2	3,8	-	-	-	-	2	3,8
среднее специальное	2	3,8	-	-	2	3,8	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-	-	-
высшее	49	92,4	10	18,9	39	73,5	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	53	100	10	18,9	41	77,3	2	3,8

В Управление распределение по образованию следующее:

Высшее:

- руководители: 10 человек (18,9%);
- специалисты: 39 человек (73,5%).

Среднее специальное:

- специалисты: 2 человека (3,8).

Среднее:

- рабочие: 2 человека (3,8%).

Следовательно, в Управлении, по уровню образования, доминируют специалисты с высшим образованием.

При работе с персоналом руководству Управления необходимо больше опираться на беседы, премии, поощрения, награждения, повышения и т.д., чем на угрозы, приказы, установление нормативов, стандартов и прочее.

Повышение эффективности методов управления увеличивает роль и ответственность руководства предприятия.

В состав расходов на оплату труда работников УСЗН включаются начисленные организацией суммы оплаты труда в денежной форме за отработанное и неотработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, премии и единовременные поощрительные выплаты.

Таким образом, проведя оценку системы управления персоналом Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района, мы провели анализ трудового коллектива, мы провели анализ движения персонала, изучили состав работников по возрасту, полу, стажу работы и образованию, а так же, эффективность использования труда персонала.

### **2.3 Анализ затрат рабочего времени персонала в Управлении социальной защиты населения администрации Шебекинского района**

Для того чтобы проанализировать затраты рабочего времени персонала в УСЗН за 2016 год, необходимо произвести расчеты по таким показателям,

как календарный, табельный, максимально-возможный и плановый эффективный фонд рабочего времени.

Календарный фонд рабочего времени рассчитывается по следующей формуле:

в чел/днях:

$$T_K = D_K * P_{CC} \quad (2.6)$$

в чел/часах:

$$T_K = D_K * P_{CC} * P_C \quad (2.7)$$

Где:

$T_K$ - календарный фонд рабочего времени, равен числу календарных дней за определенный календарный период (месяц, квартал, год);

$D_K$ - число календарных дней в данном периоде;

$P_{CC}$ - среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);

$P_C$ - средняя установленная продолжительность смены (час).

в чел/днях:

$$T_K = 366 * 53 = 19345;$$

в чел/часах:

$$T_K = 366 * 53 * 8 = 155184.$$

Рассчитаем табельный фонд рабочего времени по формуле:

в чел/днях:

$$T_{ТАБ} = (T_K - T_{ПРЗ} - T_B) * P_{CC} \quad (2.8);$$

в чел/часах:

$$T_{ТАБ} = (T_K - T_{ПРЗ} - T_B) * P_{CC} * P_C \quad (2.9).$$

Где:

$T_{ТАБ}$  - табельный фонд рабочего времени;

$T_K$ - календарный фонд рабочего времени, равен числу календарных дней за определенный календарный период (месяц, квартал, год);

$T_{ПРЗ}$  - количество праздничных дней в году;

$T_B$  – количество выходных дней в году;

$P_{CC}$  - среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);

$P_C$  средняя установленная продолжительность смены (час).

в чел/днях:

$$T_{ТАБ}=(366-23-96)*53=13038;$$

в чел/часах:

$$T_{ТАБ}=(366-23-96)*53*8=104304.$$

Максимально-возможный фонд рабочего времени рассчитывается по формуле:

в чел/днях:

$$T_{МАХ} = T_{ТАБ} - T_O * P_{CC} \quad (2.10)$$

в чел/часах:

$$T_{МАХ} = T_{ТАБ} - T_O * P_{CC} * P_C \quad (2.11)$$

Где:

$T_{МАХ}$  = максимально-возможный фонд рабочего времени;

$T_{ТАБ}$  - табельный фонд рабочего времени;

$T_O$ – количество дней на очередные отпуска в году;

$P_{CC}$  - среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.);

$P_C$  средняя установленная продолжительность смены (час).

в чел/днях:

$$T_{МАХ} = 13038 - 28*53=11554;$$

в чел/часах:

$$T_{МАХ} = 104304 - 28*53*8=92432.$$



Для расчета планового эффективного фонда рабочего времени используют формулу:

в чел/часах:

$$T_{РВ} = (T_K - T_B - T_{ПРЗ} - T_O - T_Б - T_У - T_Г - T_{ПР}) * П_{СМ} - (T_{КМ} + T_{П} + T_C) \quad (2.12)$$

Где:

$T_K$  — количество календарных дней в году;

$T_B$  — количество выходных дней в году;

$T_{ПРЗ}$  — количество праздничных дней в году;

$T_O$  — продолжительность очередных и дополнительных отпусков (дни);

$T_Б$  — невыходы на работу по болезни и родам (часы);

$T_У$  — продолжительность учебных отпусков (часы);

$T_Г$  — время на выполнение государственных и общественных обязанностей (часы);

$T_{ПР}$  — прочие неявки, разрешенные законом (часы);

$П_{СМ}$  — продолжительность рабочей смены (часы);

$T_{КМ}$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям (часы);

$T_{П}$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам (часы);

$T_C$  — потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни (часы).

в чел/часах:

$$T_{РВ} = (19345 - 2304 - 552 - 1484 - 1134 - 384 - 789 - 879) * 8 - (1312 + 2208 + 3187) = 87845.$$

Анализ использования трудовых ресурсов в УСЗН представлен в таблице 2.12.

Использование трудовых ресурсов в Управление социальной защиты населения  
администрации Шебекинского района

Показатель	2015 год	2016 год	Темп роста, %
Число календарных дней в данном периоде ( $D_K$ )	365	366	100,2
Среднесписочная численность работников, ( $P_{CC}$ ), чел	50	53	106
Средняя установленная продолжительность смены ( $П_C$ ) часы	9	9	100
Количество праздничных дней в году ( $T_{ПРЗ}$ )	22	23	104,5
Количество выходных дней в году ( $T_B$ )	96	96	100
Количество дней на очередные отпуска в году ( $T_O$ )	1481	1484	100,2
Невыходы на работу по болезни и родам ( $T_B$ ), дни	1104	1134	102,7
Продолжительность учебных отпусков ( $T_U$ ), часы	375	384	102,4
Время на выполнение государственных и общественных обязанностей ( $T_G$ ), часы	763	789	103,4
Прочие неявки, разрешенные законом ( $T_{ПР}$ ), часы	877	879	100,2
Потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям ( $T_{KM}$ ), часы	1256	1312	104,4
Потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам ( $T_{П}$ ), часы	2155	2208	102,4
Потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни ( $T_C$ ), часы	2997	3187	106,3
Календарный фонд рабочего времени: в чел/днях	78966	80300	101,7
в чел/часах:	149867	155184	103,5
Табельный фонд рабочего времени: в чел/днях	12987	13038	100,4
в чел/часах	102350	104304	101,9
Максимально-возможный фонд рабочего времени: в чел/днях	10877	11554	106,2
в чел/часах	91887	92432	100,5
Плановый эффективный фонд рабочего времени: в чел/часах	86786	87845	101,2

Исходя из таблицы 2.12, мы видим, что:

- Темп роста календарного фонда рабочего времени в чел/часах, на 2016 год составил 103,5 % от 2015 года, что свидетельствует о его увеличении;

- Темп роста табельного фонда рабочего времени в чел/часах, так же увеличился, так как на 2016 год составил 101,9 % от 2015 года.

- Темп роста максимально-возможного фонда рабочего времени в чел/часах, на 2016 год составил 100,5 % от 2015. Это означает, что данный показатель так же увеличился.

- И, наконец, темп роста планового эффективного фонда рабочего времени в чел/часах, на 2016 год составил 101,2 % от 2015 года, что свидетельствует о его увеличении.

Определим величину внутрисменных потерь рабочего времени такой категории персонала, как специалисты, УСЗН, с помощью фотографии рабочего времени за 27 апреля 2017 года, данные наблюдения представлены в Приложение 1.

Таким образом, мы измерили, все без исключения, затраты времени, работников Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района.

Проведем сводку одноименных затрат рабочего времени специалистов, в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Сводка одноименных затрат рабочего времени специалистов Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Одноименные затраты рабочего времени	Индекс	Специалисты
		Сумма времени в мин
1. Подготовка к работе и уборка рабочего места в конце смены	ПЗ	10
2. Оперативная работа	ОП	350
3. Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности)	ОТЛ	45
4. Потери рабочего времени, зависящие от рабочего	ПНД	40
5. Перерыв по организационно-техническим причинам	ПО	35
<b>В с е г о</b>	<b>Т<sub>СМ</sub></b>	<b>480</b>

В данной таблице 2.13, мы перечислили основные одноименные затраты рабочего времени и посчитали сумму этих затрат.

Рассмотрим фактический баланс рабочего времени специалистов УСЗН, в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Фактический баланс рабочего времени специалистов Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Затраты рабочего времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Работа			
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	10	3,12
Оперативная работа	ОП	350	71,88
Итого		360	75
Перерывы			
Регламентированные (на отдых и личные надобности)	ОТЛ	45	9,37
Организационно-технические	ПО	35	7,3
Зависящие от рабочего (лишние)	ПНД	40	8,33
Итого		120	25
Всего		480	100

По данным таблицы 2.14, можно сказать, что у специалистов:

– время, затраченное на работу, составляет всего 75% или 360 минут;

– непроизводительные затраты рабочего времени составляют - 120 минут или 25%;

Из них:

– время, затраченное на устранение организационно-технических причин, составляет -35 минут или 7,3 % рабочего времени;

– затраты рабочего времени, зависящие от рабочего (лишние) составили 40 минут или 8,33 % времени.

Таким образом, мы видим, что в УСЗН большое количество времени уходит на непроизводительные затраты рабочего времени, а именно, на:

– затраты рабочего времени по организационно-техническим причинам;

– затраты рабочего времени зависящие от рабочего (лишние).

Далее, определим величину внутрисменных потерь рабочего времени специалистов УСЗН, с помощью фотографии рабочего времени за 28 апреля 2017 года, данные наблюдения представим в Приложение 2.

Таким образом, мы аналогично измерили все без исключения затраты времени работников УСЗН. Но, в этот раз, был изучен второй рабочий день.

Проведем сводку одноименных затрат рабочего времени специалистов, в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Сводка одноименных затрат рабочего времени специалистов Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Одноименные затраты рабочего времени	Индекс	Сумма времени в мин
1. Подготовка к работе и уборка рабочего места в конце смены	ПЗ	10
2. Оперативная работа	ОП	345
3. Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности)	ОТЛ	30
4. Потери рабочего времени, зависящие от рабочего	ПНД	35
5. Перерыв по организационно-техническим причинам	ПО	60
Всего	Т <sub>СМ</sub>	480

В таблице 2.15, мы перечислили основные одноименные затраты рабочего времени и посчитали сумму этих затрат. Можно заметить, что время на выполнение операций изменилось.

Рассмотрим фактический баланс рабочего времени специалистов УСЗН, таблица 2.16.

Фактический баланс рабочего времени руководителей и специалистов Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района

Затраты рабочего времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%
Работа			
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	10	2,08
Оперативная работа	ОП	345	71,87
Итого		355	73,95
Перерывы			
Регламентированные (на отдых и личные надобности)	ОТЛ	30	6,25
Организационно-технические	ПО	60	12,5
Зависящие от рабочего (лишние)	ПНД	35	7,3
Итого		125	26,05
Всего		480	100

Из таблицы 2.16 видно, что у специалистов:

- время оперативной работы составляет всего 71,87% или 345 мин. Это на 2,09 % или 10 минут меньше чем в первый день наблюдения;
- непроизводительные затраты рабочего времени – 125 мин. или 26,05%, что на 3,13% или 15 минут выше чем в предыдущий день проведения фотографии рабочего времени.

Таким образом, мы видим, что специалисты – 125 минут (26,05%) времени используются неэффективно, на данный момент, в большей степени влияют организационно-технические затраты рабочего времени, которые составляют 60 минут (12,5%) и затраты времени зависящие от рабочего (лишние) 35 минут (7,3%).

Кроме фотографии рабочего времени, мы измерили количество времени, которое специалисты тратят на опоздания и преждевременных уход с работы за неделю, таблица 2.17.

Непроизводительные затраты рабочего времени специалистов УСЗН

№	Показатели потерь рабочего времени	Дни недели, мин.				
		Понедельник (24.04.17)	Вторник (25.04.17)	Среда (26.04.17)	Четверг (27.04.17)	Пятница (28.04.17)
1	Приход на работу	10	-	5	10	10
2	Уход на обед	5	10	5	-	10
3	Приход с обеда	10	10	10	15	-
4	Перерыв по организационно-техническим причинам	50	45	55	35	60
5	Уход с работы	15	10	10	15	15
Итого		90	75	85	75	95

На основании данных таблицы 2.17, мы видим, что специалисты ежедневно тратят на непроизводительные затраты рабочего времени от 75 (15,6 %) до 95 (19,8 %) минут в день.

Рассчитаем производительность труда в УСЗН за последний день наблюдения.

$$K_{p1} = \frac{ОП + ПЗ + ОТЛ}{Тсм} \quad (2.13)$$

Где:

$K_p$  – производительность труда до внедрения мероприятий в последний день наблюдения;

ОП – оперативное время;

ПЗ - подготовительно-заключительная работа;

ОТЛ - перерывы регламентированные (отдых и личные надобности);

$T_{см}$  – время смены.

$$K_{p1} = \frac{345 + 10 + 30}{480} = 0,802, \text{ или } 80,2 \%$$

## **Вывод по главе 2.**

Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района, является структурным подразделением администрации Шебекинского района по типу казенного учреждения. УСЗН предоставляет меры социальной поддержки, организует своевременные выплаты пособий, компенсаций, пенсий, единовременной денежной выплатой, ежемесячной денежной компенсацией на оплату жилищно – коммунальных услуг гражданам Шебекинского района и города Шебекино.

Анализируя движение кадров в УСЗН, мы выяснили, что все показатели находятся в пределах нормы. Коэффициент выбытия отчетного периода с базисным снизился, что говорит о нормальной системе отбора и найма персонала. Коэффициента оборота по приему и выбытию, также снизились, что говорит об укомплектованности кадрами и о низкой текучести персонала в организации.

На основании фотографии рабочего времени, мы узнали, что специалисты ежедневно тратят на непроизводительные затраты рабочего времени от 75 (15,6 %) до 95 (19,8 %) минут в день.

Из результатов проведенного исследования анализа использования рабочего времени, мы выявили следующие проблемы:

- низкий уровень организации и обслуживания рабочих мест;
- неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины.

Использование рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района является не совсем рациональным, тем самым нуждается в усовершенствовании, так как оптимальное использование рабочего времени благотворно сказывается на здоровье персонала в целом и высокой работоспособности, по средствам чего увеличивается производительность труда всего предприятия.



### ГЛАВА 3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ШЕБЕКИНСКОГО РАЙОНА

#### 3.1 Разработка проекта по повышению эффективности использования рабочего времени

Цель проекта – разработка системы мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района.

Проанализировав данные проведенных исследований анализа использования рабочего времени, мы выявили следующие проблемы:

- низкий уровень организации и обслуживания рабочих мест;
- неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины.

На основе выявленных проблем, мы разработали рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в УСЗН и предлагаем следующие мероприятия, таблица 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени в  
Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Низкий уровень организации и обслуживания рабочих мест	1.Техническое оснащение отделов	1.1 Покупка многофункционального устройства: лазерного Xerox Phaser 6115MFP (копир/принтер/сканер/факс, А4, 20 стр./мин.).	Технологическое оснащение рабочего места, а именно: оснащение печатно-множительной техникой - позволило бы существенно увеличить оперативное время за счет ликвидации времени, которое работник тратит на отлучение от работы для сканирования и печати документов

Продолжение табл. 3.1

2	Неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины	2. Повышение трудовой дисциплины специалистов	2. Покупка и установка пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate; 2.2 Внесение изменений в Правила внутреннего трудового распорядка	Повышение самодисциплины специалистов, приведет к сокращению потерь рабочего времени, зависящих от работников
---	---	---	---	---

На основе фотографии рабочего времени специалистов, вы выяснили, что в Управление низкий уровень организации и обслуживания рабочих мест, так как 60 минут рабочего времени или 12,5 %, работники тратят на сканирование и распечатку документов в соседних отделах.

Всего в УСЗН девять отделов. На каждый отдел приходится по одному многофункциональному устройству с функциями печати, сканирования и копирования. Но этого количества не достаточно для данной организации, потому что специалисты, ежедневно работают с большим объемом документации.

В связи с этим, мы предлагаем оснастить каждый отдел дополнительным бюджетным многофункциональным цветным лазерным устройством, который включает все необходимые функции для работы с документацией.

Так же, благодаря фотографии рабочего времени, мы выявили следующую проблему - неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины. По данным фотографии, 35 минут или 7,3 % оперативного времени, специалисты теряют по причине опозданий, преждевременного ухода с работы.

Для устранения данной проблемы мы предлагаем установить на входе автоматизированный турникет с электронной системой пропусков.

Рассмотрим описание пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate, Приложение 3.

Изменения, связанные с покупкой и установкой пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate, мы внесли в Правила внутреннего трудового распорядка УСЗН, Приложение 4.

Автоматизированное получение дисциплинарных отчетов позволяет существенно повысить трудовую дисциплину работников. Сокращение опаздывающих благоприятно влияет на рабочий процесс – учащиеся не пропускают даже часть урока, не отвлекают преподавателя и одноклассников.

Далее, проведем оценку стоимости мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в УСЗН, таблица 3.2.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района

№	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты, руб.
1	Покупка многофункционального устройства: лазерного Xerox Phaser 6115MFP (копир/принтер/сканер/факс, А4, 20 стр./мин.)	15 мая 2017 года	Собственные средства организации	5500*9=49500
2	2.1 Покупка и установка пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate; 2.2 Введение изменений в Положение об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников	С 15 мая 2017 года по 21 мая 2017 года	Собственные средства организации	2.1 Оборудование - 129200; Монтажные работы - 33800; Расходные материалы – 500; Всего - 163500  2.2 В рамках заработной платы менеджера по персоналу
Итого				213000

Каждый разрабатываемый проект имеет определенный набор рисков. Рассмотрим возможные риски проекта «Совершенствование системы

использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района таблица 3.3.

Таблица 3.3

Риски проекта «Совершенствование системы использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района»

№	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
1.	Недостаточность финансирования проекта	Возникновение некупаемых затрат	Детальная разработка проекта и доработка мероприятий по совершенствованию
2.	Негативное отношение сотрудников к нововведениям	Сопrotивление персонала нововведениям	Необходимо подготовить коллектив к нововведению, разъяснить, что будет происходить. Важно вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений, то есть сопротивление должно устраняться еще до момента внедрения. Кроме того, нужно сформировать команду союзников изменений - и чем их будет больше, тем больше шансов пройти нововведения быстрее и без потрясений.

Соответственно после выявления рисков проекта, нам необходимо обобщить и выделить основные результаты, которые планируется получить, таблица 3.4.

Таблица 3.4

Планируемые результаты проекта «Совершенствование системы использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района»

№	Мероприятия проекта	Экономическая эффективность проекта	Социальная эффективность проекта
1	Покупка многофункционального устройства: лазерного Xerox Phaser 6115MFP (копир/принтер/сканер/факс, А4, 20 стр./мин.)	Снижение потерь рабочего времени	Создание более комфортных условий труда

2	2.1 Покупка и установка пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate; 2.2 Внесение изменений в Правила внутреннего трудового распорядка	Снижение потерь рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение эффективности работы организации и каждого ее работника;</li> <li>– Эффективное использование каждой минуты рабочего времени;</li> <li>– Повышение охраны труда и здоровья</li> </ul>
---	--	----------------------------------	--

По времени, реализация проекта «Совершенствование системы использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района» занимает 7 дней.

Предложенные мероприятия проекта направлены на устранение причин, вызывающих обозначенные выше проблемы и совершенствование системы использования рабочего времени в УСЗН.

Таким образом, реализация представленных мероприятий по совершенствованию системы использования рабочего времени позволит повысить эффективность использования рабочего времени, а так же, работоспособность сотрудников. Вследствие чего, повысится общая производительность труда всего предприятия. Сумма общих затрат на реализацию представленных мероприятий составит 213000 рублей.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

В экономическом аспекте преобразования использования рабочего времени должны обеспечить снижения потерь рабочего времени на основе постоянного технического и организационного совершенствования УСЗН.

Важным этапом в разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию системы использования рабочего времени в Управление

социальной защиты населения администрации Шебекинского района является определение эффективности.

После реализации всех предложенных мероприятий, мы предполагаем, дальнейшее повышение оперативного времени и времени на работу, в целом, путем технической оснастки рабочего места, для минимизации непроизводительных потерь и затрат рабочего времени, а так же, повышение трудовой дисциплины персонала, путем установки пропускной системы на базе турникета, в результате чего устранится время опозданий и преждевременного ухода с рабочего места.

Мы провели фотографию рабочего времени после внедрения предложенных мероприятий, таблица Приложение 5.

Таким образом, мы измерили, все без исключения, затраты времени работников, Управления социальной защиты населения администрации Шебекинского района, после внедрения предложенных мероприятий.

Проведем сводку одноименных затрат рабочего времени в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Сводка одноименных затрат рабочего времени

Одноименные затраты рабочего времени	Индекс	Сумма времени в мин
1. Подготовка к работе и уборка рабочего места в конце смены	ПЗ	15
2. Оперативная работа	ОП	420
3. Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности)	ОТЛ	25
4. Потери рабочего времени, зависящие от рабочего	-	-
5. Перерыв по организационно-техническим причинам	ПО	20
Всего	$T_{см}$	480

В таблице 3.5, мы перечислили основные одноименные затраты рабочего времени и посчитали сумму этих затрат. Можно заметить, что время на выполнение операций изменилось:

- увеличилось время оперативной работы;
- для соблюдения дисциплины труда, мы увеличили время на отдых и личные надобности;
- полностью устранено время на потери рабочего времени, зависящие от рабочего;
- сократились перерывы по организационно-техническим причинам.

Приведем фактический баланс рабочего времени, таблица 3.6.

Таблица 3.6

## Фактический баланс рабочего времени

Затраты рабочего времени	Индекс	Продолжительность Минуты %	
<b>Работа</b>			
Подготовительно-заключительная работа	ПЗ	15	3,12
Оперативная работа	ОП	420	87,50
Итого		435	90,62
<b>Перерывы</b>			
Регламентированные (на отдых и личные надобности)	ОТЛ	25	5,20
Организационно-технические	ПО	20	4,16
Зависящие от рабочего (лишние)	ПНД	-	-
Итого		45	9,39
Всего		480	100

Из таблицы 3.6, можно сделать вывод, что, после внедрения мероприятий, появились следующие изменения:

- Подготовительно-заключительная работа составила 15 минут (3,12%) рабочего времени, что на 5 минут (1,08 %) больше, чем в предыдущий день наблюдения;
- оперативная работа составила 420 минут (87,50%) рабочего времени, это на 75 минут (15,6%) больше, чем в предыдущий день наблюдения;
- время на отдых и личные надобности составило 25 минут (5,20%), на 5 минут (1,05%) меньше, показателя последнего дня наблюдений;

– организационно-технические перерывы составили 20 минут времени (4,16 %). Это на 40 минут (8,34%) рабочего времени, меньше, чем в последний день наблюдения, перед введением предложенных мероприятий.

Далее, проведем анализ рабочего времени специалистов до и после внедрения мероприятий, таблица 3.7.

Таблица 3.7

## Анализ использования рабочего времени в УСЗН

Затраты рабочего времени	Индекс	Даты фотографий рабочего времени и фамилии рабочих		Фактический баланс рабочего времени	
		28.04.17	01.06.17	сумма, мин	%
Работа					
Подготовительно-заключительная	ПЗ	10	15	25	2,60
Оперативная	ОП	345	420	765	79,71
<b>И т о г о</b>		<b>355</b>	<b>435</b>	<b>790</b>	<b>82,31</b>
Перерывы					
Организационно-технические	ПО	60	20	80	8,33
Регламентированные (отдых, личные надобности)	ОТЛ	30	25	55	5,72
Зависящие от рабочего (лишние)	ПНД	35	-	35	3,64
<b>Итого</b>		<b>125</b>	<b>45</b>	<b>170</b>	<b>17,69</b>
<b>Всего</b>		<b>480</b>	<b>480</b>	<b>960</b>	<b>100</b>

Рассмотрим количество непроизводительных затрат рабочего времени специалистов УСЗН, таблица 3.8.

Таблица 3.8

## Непроизводительные затраты рабочего времени специалистов УСЗН

№	Показатели потерь рабочего времени	Дни недели, мин.				
		Понедельник (29.06.17)	Вторник (30.06.17)	Среда (31.06.17)	Четверг (01.06.17)	Пятница (02.06.17)
1	Приход на работу	-	-	-	-	-
2	Уход на обед	-	-	-	-	-
3	Приход с обеда	-	-	-	-	-



Продолжение табл. 3.8

4	Перерыв по организационно-техническим причинам	30	20	35	20	25
5	Уход с работы	-	-	-	-	-
Итого		25	20	30	20	25

На основании данных таблицы 3.8, мы видим, после внедрения мероприятий, специалисты ежедневно тратят на непроизводительные затраты рабочего времени от 20 (4,16 %) до 30 (6,25 %) минут в день. Это на 55 (11,44%) минут меньше в сравнении с минимальным и на 65 (13,55%) минут меньше в сравнении с максимальным показателем

На основании данных внедрения мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района произведем расчет экономической эффективности.

Возможное повышение производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени составит:

$$P_{в2} = \frac{ОП + ПЗ + ОТЛ}{Тсм} \quad (3.1)$$

Где:

$P_{в2}$  – производительность труда после внедрения мероприятий;

ОП – оперативное время;

ПЗ - подготовительно-заключительная работа;

ОТЛ - перерывы регламентированные (отдых и личные надобности);

$T_{см}$  – время смены.

$$P_{в2} = \frac{420 + 15 + 25}{480} = 0,958 \text{ или } 95,8\%.$$

Рассмотрим экономическую эффективность от устранения потерь рабочего времени.

$$\text{Эрв} = \text{Рв2} - \text{Рв1} \quad (3.2)$$

Где:

Эрв – экономическая эффективность;

Рв2 – производительность труда после внедрения мероприятий;

Рв1 - производительность труда до внедрения мероприятий в последний день наблюдения.

$$\text{Эрв} = 95,8 - 80,2 = 15,6 \%$$

Рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{К} \quad (3.3)$$

Где:

Эф – экономическая эффективность;

П – годовая чистая прибыль организации;

К – сумма капиталовложений.

$$\text{Эф} = 1422000 - 213000 = 1421787 \text{ рублей.}$$

$$T_o = \frac{K_o}{\text{Э}} \quad (3.4)$$

Где:

То – срок окупаемости общих капиталовложений, лет;

Кo - сумма капиталовложений, тыс. руб;

Э – экономическая эффективность, тыс.руб.

$$T_o = \frac{213000}{1421787} = 0,15, \text{ т.е. около 2 месяцев.}$$

### **Вывод по главе 3.**

Итак, на основании выявленных проблем, мы разработали рекомендации и соответствующие мероприятия, по повышению эффективности использования рабочего времени в УСЗН.

Во-первых – это техническое оснащение отделов, в него входит покупка многофункционального устройства: лазерного Xerox Phaser 6115MFP (копир/принтер/сканер/факс, А4, 20 стр./мин.).

Во-вторых - повышение трудовой дисциплины специалистов, посредством осуществления покупки и установки пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate, а так же, внесения изменений в Правила внутреннего трудового распорядка УСЗН.

Так же, на основании фотографии рабочего времени, сделанной после внедрения мероприятий, мы видим, что отныне специалисты ежедневно тратят на непроизводительные затраты рабочего времени от 20 (4,16 %) до 30 (6,25 %) минут в день. Это на 55 (11,44%) минут меньше в сравнении с минимальным и на 65 (13,55%) минут меньше в сравнении с максимальным показателем

На реализацию предложенных мероприятий понадобится 213000 рублей.

Срок окупаемости проекта составит 0,15, около 2 месяцев.

Разработав систему мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени в Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района, мы выяснили, что данные мероприятия позволят увеличить оперативное время за счет ликвидации времени, которое работник тратит на отлучение от работы для сканирования и печати документов, а так же, повысят трудовую дисциплину в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате изучения теоретико – методических аспектов анализа рабочего времени, можно сделать следующие выводы:

Рабочее время – время исполнения работником своих трудовых обязанностей, на основании правил внутреннего трудового распорядка организации, а так же, законом и иными нормативными правовыми актами.

Была проведена оценка факторов, которые оказывают влияние на использование рабочего времени, а так же, изучены методы анализа использования рабочего времени.

Управление социальной защиты населения администрации Шебекинского района (УСЗН) предоставляет меры социальной поддержки, организует своевременные выплаты пособий, компенсаций, пенсий, единовременной денежной выплаты, ежемесячной денежной компенсацией на оплату жилищно – коммунальных услуг гражданам Шебекинского района и города Шебекино, а именно инвалидам, пенсионерам, многодетным, неполным, малообеспеченным семьям с несовершеннолетними детьми, а также, осуществляется опека и попечительство в отношении несовершеннолетних детей и совершеннолетних лиц, признанных судом не дееспособными или ограниченно дееспособными.

В целях совершенствования имеющейся системы использования рабочего времени в УСЗН, был проведен анализ затрат рабочего времени персонала организации. В полном объеме решены следующие задачи:

1) Произведены расчеты по таким показателям, как календарный, табельный, максимально-возможный и плановый эффективный фонд рабочего времени в УСЗН;

2) Определена величина внутрисменных потерь рабочего времени такой категории персонала, как специалисты, УСЗН, с помощью фотографии рабочего времени за два дня;

3) Рассчитана производительность труда в УСЗН за последний день наблюдения.

В результате анализа использования рабочего времени, мы выявили следующие проблемы:

- 1) низкий уровень организации и обслуживания рабочих мест;
- 2) неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины.

Нами были предложены рекомендации по совершенствованию системы использования рабочего времени в УСЗН. В результате нами были предложены следующие мероприятия:

- 1) Покупка многофункционального устройства: лазерного Xerox Phaser 6115MFP (копир/принтер/сканер/факс, А4, 20 стр./мин.);
- 2) Покупка и установка пропускной системы на базе турникета T283M1 и контроллера Gate;
- 3) Внесение изменений в Правила внутреннего трудового распорядка.

Сумма общих затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 213000 рублей.

Срок окупаемости проекта составит 0,15, около 2 месяцев.

.Разработанные мероприятия позволят Управлению социальной защиты населения администрации Шебекинского района более эффективно использовать рабочее время и повысить уровень трудовой дисциплины персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адамчук В. В, Экономика и социология труда. Уч-к для ВУЗов, – М.: ЮНИТИ, 2013 г. – 407 с.
2. Александров, Н. Г. Эффективный тайм-менеджмент / Н. Г. Александров // Секретарское дело. – 2015. – № 8. – С. 6.
3. Архипов П. Н. Управление персоналом: Модели управления; Учеб. пособие для вузов / П. Н. Архипов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 287 с.
4. Асаков Д.А. Управление персоналом / Д.А. Асаков. - М.: ТК Велби, 2014. - 360 с.
5. Балаков А. П. Управление персоналом / А.П. Балаков. - М.: Издательский центр «Академия», - 2013. - 224 с.
6. Байкалова Т.Л. Экономика и социология труда. - М.: Инфра-М.- 2014.-257 с.
7. Байкалова Т. Л., Экономика предприятия. Учебник. - М.: Дашков и К,-2013.-372 с.
8. Батова В.Н. Экономика предприятия и маркетинг: практикум. Учебно-методическое пособие. - СПб: СПб НИУ ИТМО,-2013.-75 с.
9. Белов С.Н. Анализ рабочего времени офисных сотрудников/ С.Н. Белов // Вопросы экономики. - 2016. - № 2. – С. 57.
10. Богатырева М.Р. Учебный справочник «Управление персоналом организации» //Учебный справочник для студентов специальности «экономика труда» экономического факультета / Автор-составитель Богатырева М.Р. Уфа, 2015.
11. Богатырева М.Р. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Интернет-журнал Науковедение. 2014. № 2. С. 62.
12. Богатырева М.Р. Место нормирования труда в системе управления персоналом. Жур. Интеллектуальный потенциал 21века: ступени

познания.- Уфа.: Изд. «Башкирский государственный университет».-2013.- С. 99.

13. Богатырева М.Р. Учебный справочник «Управление персоналом организации»//Учебный справочник для студентов по специальности «Экономика труда» экономического факультета /Автор – составитель Богатырева М.Р. Уфа.-2014.

14. Бронникова С.А. Экономический анализ эффективности работы предприятий и объединений. – Свердловск: Издательство МРО, -2014. - 101 с.

15. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: Учебник. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М.- 2014. - С.112.

16. Бухалков М. И. Совершенствование организации и нормирования труда в современном производстве. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2014.-231с.

17. Варшавский К.М. Экономика и нормирование труда. - М.:ЮНИТИ.-2014.-127 с.

18. Веснин В. Р. Управление персоналом: Учебник.- М.: Проспект, 2013. – 75 с.

19. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: ЮРИСТЪ, - 2013. - 254 с.

20. Гандина Н.М. Экономика и нормирование труда: Учебное пособие. И.: Изд-во ЭКСМО, 2016.-56.

21. Гнетова Л. В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени; Работа и Время - , 2014. - 352 с.

22. Голлак М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Учебник для вузов.- М.:НОРМА. – 2014.- С.378.

23. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. вузов; Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю.В. Шленова. - М.: БИНОМ, 2015. - 432 с.

24. Джирсон К. Эффективное управление предприятием.-М.: Вильямс.-2014.-224 с.
25. Егорова Е.А. Экономика и социология труда: практикум.- 2014.- 103 с.
26. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н. Новгород: НИМБ, 2014. -110 с.
27. Забродская Н.Г. Экономика и статистика предприятия: Учебное пособие-М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2015.-352 с.
28. Зайцева Т. В. Управление развитием человеческих ресурсов организации // Вестник Московского университета. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2014. - № 1. - С.16.
29. Захаров Н. Л. Эффективная организация рабочего времени.- М.: Инфра-М, 2014. - 216 с.
30. Ильин Е. П. Рабочее время. Нормирование труда / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, - 2015. - 112 с.
31. Климова М. А. Режимы работ. Организация труда (суммированный учет рабочего времени, сменная работа, гибкий график и др.); Российская газета - Москва, 2015. - 144 с.
32. Клочков А.Б Мотивация персонала на реализацию стратегии компании / А.Б. Клочков// РБК. - 2013. - № 12 . – С. 76.
33. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011.
34. Комарова А. М. Регламентация труда и повышение эффективности работы/ А. М. Комарова // РБК. -2015. - №4 (9). - С. 36.
35. Кондратова И. Г. Основы управленческого учета: Учеб. пособие для экон. спец.- М.: Финансы и статистика, 2014. - 126с.
36. Крупанин А.А. Организация и нормирование труда. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 367 с.



37. Крупанин А.А. Основы организации труда. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 135 с.
38. Лобанов Н. А. Экономика и организация труда: У-к для студентов ВУЗов по специальности «Экономика и управление на предприятии», – Мн.: Мисанта, 2014 г. – 166 с.
39. Никитина Н. Р. Экономика и социология труда. Теория и практика.-М.:Юрайт.-2015.-539 с.
40. Патрушев В.Д. Экономика труда. - М.: Кнорус, 2013.-172 с.
41. Плешин Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2014. – 218с.
42. Процевский, А.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник / А.И. Процевский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 654 с.
43. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 425 с.
44. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 560 с.
45. Семенова В.М. Экономика предприятия. Учебник для вузов. – 4-е изд./ под ред. Акад. В.М. Семенова – СПб: Питер, 2013. – 384 с.
46. Сербиновский Б.Ю. Экономика труда и социология труда, – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2013 г. – 512 с.
47. Складская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник.-М.:Дашков и К.-2014.-340 с.
48. Силантьева Н. А. Техническое нормирование труда. – М.: Машиностроение, 2013. – 668 с.
49. Спивак В. А. Изучение рабочего времени в организации / Спивак В.А. - М.: Инфра-М, - 2013. - 321 с.
50. Струмилин С. Г., Эффективное использование рабочего времени. – М.: Машиностроение, 2015. – 320-321 с.

51. Терехов Н. С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Терехов. - СПб.: Канди, - 2014. - 250 с.
52. Управление персоналом организации. Практикум 2-е изд., перераб.; / Под ред А. Я. Кибанова - М.: Инфра-М, 2014 г.- 364 с.
53. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2013. -- 386с.
54. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 54с.
55. Управление человеческими ресурсами Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2014. - 120 с.
56. Ушакова М. К. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М. К. Ушакова // РБК .- 2014. – № 6. – С. 65.
57. Шеховцов А. В. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014.- 364 с.
58. Шкурко Д. В. Мотивация труда и повышение эффективности работы/ Д. В.Шкурко //РБК. – 2014. -№5 (12). – С. 48.
59. Шомов Е. М. Организация и виды материального стимулирования работников/ Е. М. Шомов // РБК. -2015. - №2 (13). - С. 39.
60. Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник / Под ред. Н.А. Волгина, Ю. Г. Одегова.- М.: Изд-во «Экзамен», 2013.- 736с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**