СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ……2

ВВЕДЕНИЕ…….3

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

1.1Сущность и экономический смысл функционирования рабочего времени……....4

1.2Методы оценки эффективности управления рабочим временем……...7

1.3Причины и современные приемы управления рабочим временем……..23

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ В ПАО РОСТЕЛЕКОМ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия…….…59

2.2 Анализ использования рабочего времени в Нижегородском филиале ПАО «Ростелеком»…….68

2.3 Анализ использования рабочего времени по категориям персонала…....77

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ……...…..81

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….…85

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..……..87

ПРИЛОЖЕНИЯ……...…..89

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы : Система управления рабочим временем и ее совершенствование (на примере: Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком») .

Объектом исследования является Нижегородский филиал ПАО «Ростелеком».

Целью работы является исследование путей повышения управления рабочим временем организации.

В ходе исследования были использованы следующие методы : анализ, синтез, обобщение, сравнение, графические, экономико-математические, статистической обработки информации, системного анализа, системного подхода и др.

Практическая значимость работы состоит в формировании комплекса мероприятий на повышение использования рабочего времени исследуемого предприятия, которые могут быть фактически внедрены в деятельность предприятия.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников; написана на 84 листах, содержит 40 источников литературы

ВВЕДЕНИЕ

Резервы времени абсолютно ограниченны, поэтому встаёт вопрос о его рациональном использовании, экономии. От способности это делать во многом зависит успех любого работника и руководителя. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо изучение затрат рабочего времени. Исходя из информации, получаемой в его результате, решается большинство задач, связанных с организацией труда и его нормированием.

Исследования проводятся с целью определения структуры операций, затрат рабочего времени, рационализации приемов и методов труда, выявления причин невыполнения норм, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получения данных о факторах, влияющих на время выполнения элементов операций, разработки нормативных материалов, оценки качества норм и нормативов, а также для решения других задач.

Исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, которые влияют на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов. Оптимальным является минимум суммарных затрат, связанных с получением необходимой информации и ее последующим использованием.

Наибольшее значение имеет решение двух задач, связанных с исследованием трудовых процессов. Первая связана с определением фактических затрат времени на выполнение элементов операций. Вторая - с установлением структуры затрат времени на протяжении рабочей смены или ее части.

Определение продолжительности элементов операции необходимо для разработки нормативов времени, выбора наиболее рациональных методов труда, анализа норм и нормативов. Структура затрат рабочего времени используется при разработке нормативов подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места, оценке эффективности использования рабочего времени, анализе существующей организации труда.

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ

1.1 Сущность и экономический смысл функционирования рабочего времени

Исторически сложилось так, что работодатель стремился использовать работника максимально долго. В древнем мире о нормирование рабочего времени не могло быть речи.

С развитием нормативного урегулирования трудовых отношений, с образование «фабричного права» как отрасли, регулирующей отношения наемной рабочей силы с нанимателей и с появлением понятия «рабочее время» и «режим рабочего времени» появились, и объективные предпосылки для становления института рабочего времени. До тех времен, как рабочее время было законодательно урегулировано и работодателю не оставалось ничего кроме как следовать норме закона во избежание административной и иной ответственности, единственным регулятором рабочего времени мог быть достигнутый результат работы. До достижения результата работник оставался на рабочем месте вне зависимости от отработанного времени[11].

Итак, рассмотрим кратко, как развивался институт рабочего времени в нашей стране, и чем регулировались данные отношения – ибо рассмотрение любого юридического явления в генезисе позволяет оценить тенденции развития регулирования конкретных отношений и определить является ли современное состояние правового регулирования данных отношений идеальными.

Рабочее время наемных работников и связанные с этим отношения регулировались в дореволюционной России нормами фабричного законодательства. В 1882-86гг. был издан целый ряд фабричных законов, регулирующих наиболее острые рабочие вопросы. Отчасти причиной столь пристального внимания законодателя в проблематике рабочей жизни стали, прогремевшие на всю страну рабочие беспорядки 1875-82гг., в разных уголках Российской Империи – в Юзовке (Донецкий бассейн), в Орехове-Зуеве, Петербурге, Варшаве, Нарве . Первым фабричным законом стали "Правила о работе малолетних на заводах, фабриках и мануфактурах" 1882г., устанавливающие, что к фабричным работам дети допускаются не ранее 12 лет (ст.108). Малолетние 12-15 лет не должны работать более 8 часов в сутки

и 4 часов подряд. Воспрещается ночная работа между 9 час. вечера и 5 час. утра, и работа в воскресные и праздничные дни. Вторым законом, нормирующим рабочее время является закон от 3-го июня 1885г. о ночной работе подростков до 17-ти лет и женщин.

Закон с 1 октября 1885 года воспрещал на фабриках хлопчатобумажных, полотняных и шерстяных подросткам до 17 лет и женщинам ночную работу. Опубликование закона вызвало недовольство не только среди хозяев фабрик, но и среди многих рабочих, поскольку распространилось мнение, что воспрещение ночной работы женщин и подростков повлечет за собой вообще прекращение ночных работ и увольнение ночной смены рабочих.

Закон "О продолжительности и распределении рабочего времени на заведениях фабрично-заводской промышленности" утвержден 2 июня и введен в действие осенью 1897 года. Дневной труд каждого отдельного рабочего во все дни недели, кроме субботы ограничивался 111/2 часами, в субботу – 10 часами. Если же хотя бы часть трудового времени падает на ночной период, то продолжительность работы не должна превосходить 10 часов.

В воскресные дни и 17 больших праздников рабочий освобожден от работы полностью, однако по специальному соглашению работники могут выходит на работу в воскресные дни, а не православные работники – в дни христианских праздников, которые для их веры как таковыми праздниками не являются. Далее, в 1906 году 15 ноября издан закон, нормирующий продолжительность рабочего времени ремесленников и служащих торгово-промышленных заведений. Главная норма этого закона устанавливает 10-ти часовой рабочий день для этих работников. Приход советской власти кардинально изменил положение "эксплуатируемых трудящихся" – той самой силы, благодаря которой, собственно, и стала возможной сама революция.

Одним из первых актов нового правительства стал декрет 29 октября 1917 г. "О восьмичасовом рабочем дне", которым определялось, что есть рабочее время: рабочим временем или числом рабочих часов в сутки считается то время, в течение которого, согласно договору найма, рабочий обязан находиться в промышленном предприятии в распоряжении заведующего оным, для исполнения работ, и закреплялось, что рабочее время, определяемое правилами внутреннего распорядка предприятий, не должно превышать 8 рабочих часов в сутки и 48 часов в неделю, включая сюда и

время, употребляемое на чистку машин и на приведение в порядок рабочего помещения. Декретом достаточно подробно регламентируется то, сколько часов позволительно работать несовершеннолетним, женщинам, работникам в ночную смену, устанавливались специальные ограничения для работы в горнодобывающей промышленности. Женщины и несовершеннолетние не допускались к сверхурочным работам. Виновные в нарушении настоящего закона караются по суду лишением свободы до одного года.

Служащим Правительственных Советских учреждений рабочий день устанавливался в 6 часов (п.15 Декрета "Об оплате труда служащих и рабочих советских учреждений"). Первый Кодекс законов о труде 1918 года содержал уже целый раздел VII "О рабочем времени". Статья 84 закрепляла, что продолжительность нормального рабочего времени каждого трудящегося не может превышать 8-ми дневных или 7-ми ночных часов.

Продолжительность нормального рабочего времени каждого трудящегося не может превышать 6 часов: – для лиц, не достигших 18-летнего возраста, и – в отраслях труда, особо тяжких и неблагоприятных для здоровья. Некоторое ужесточение рабочего времени было обусловлено объективными обстоятельствами – гражданской войной.

Как свидетельствуют современники, "удлинение рабочего дня вводилось в милитаризованных предприятиях в форме "сверхурочных" работ, необходимость которых была ясна каждому рабочему, и также ясно было, что с прекращением гражданской войны нормальный день освободится от надстроек". Хотя очевидно, что не только на военных производствах рабочий день был удлиненным, а порой и бессрочным [13]. Далее, очередной КЗоТ 1922г. подтверждал безусловное возвращение восьмичасового рабочего дня (ст.94), при этом строго ограничил случаи применения сверхурочных. Для лиц умственного и конторского труда, за исключением тех, работа которых тесно связана с производством и торговлей установлен шестичасовой рабочий день (ст.95). Для подростков от 14 до 16 лет установлен 4-х часовой рабочий день, от 16 до 16 – 6-ти часовой.

Для рабочих, занятых в особо тяжелых и вредных для здоровья отраслях производства, сокращенный рабочий день устанавливается НКТ (соответствующие списки профессий с нормой рабочего дня для каждой из них изданы НКТ в 1923г., в которые внесен ряд дополнений в 1924-26гг.). Для подземных работ шестичасовой рабочий день установлен КЗоТ (ст.95). Ночное время определялось периодом с 10 часов вечера до 6 часов утра.

Комиссариата Почт и Телеграфов при советах народных комиссаров союзных республик и управлений округов связи устанавливался семичасовой рабочий день. Специальным Постановлением регулировалась трудовая деятельность работников с ненормированным рабочим днем.

Согласно Постановлению, ненормированный рабочий день в учреждениях, предприятиях и хозяйствах может применяться: – для лиц административного, управленческого, технического и хозяйственного персонала; – для лиц, труд которых не поддается учету во времени; – для лиц, которые распределяют время для работы по своему усмотрению; – для лиц, рабочее время которых по характеру работу дробится на части неопределенной длительности

1.2 Методы оценки эффективности управления рабочим временем

Рациональное использование персонала предприятия – важное условие, которое обеспечивает бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем, и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Однако выпуск продукции зависит не столько от численности работающих, сколько от количества, затраченного на производство труда, определённого количеством рабочего времени. Поэтому анализ использования рабочего времени является важной составной частью аналитической работы на предприятии.

Основу для анализа показателей по труду выполняет анализ эффективности использования рабочего времени к основным задачам анализа которого относится: – оценка экстенсивности, интенсивности и эффективности использования персонала на предприятии; – выявление резервов более полного и эффективного использования фонда рабочего времени персоналом предприятия.

В ходе проводимого анализа использования фонда рабочего времени необходимо:

– дать общую оценку полноты использования рабочего времени;

– определить основные факторы и размер влияния каждого из них на использование рабочего времени;

– выяснить причины возникших целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени;

– произвести расчет влияния простоев на производительность труда и изменение объема выпуска [11, с. 263].

В ходе анализа необходимо выявить причины образования сверхплановых потерь рабочего времени. Среди них могут быть: дополнительные отпуска с разрешения администрации, невыходы на работу по болезни, прогулы, простои из-за неисправности оборудования, отсутствие работы, сырья, материалов, топлива, энергии и т.д. Каждый вид потерь должен быть подробно оценен, особенно тот, который зависит от предприятия.

Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу. Изучив потери рабочего времени, выявляют непроизводительные затраты труда, которые складываются из затрат рабочего времени в результате изготовления забракованной продукции и исправления брака, а также в связи с отклонениями от технологического процесса (дополнительные затраты рабочего времени) [10, с. 265].

Источниками необходимой информации являются плановый и фактический учет в организации рабочего времени, статистический отчет по труду, табельный учет. При осуществлении расчета баланса рабочего времени целесообразно использовать не только данные текущего периода, но и

аналогичные данные за предшествующие периоды (неявки работников из-за болезни, отвлечение работников на выполнение государственных и общественных обязанностей и др.), табельный учет явок и неявок на работу с расшифровкой по причинам. Баланс рабочего времени необходимо составлять не только в целом по организации, но и по каждому производственному участку и каждой категории работников [7, с. 121].

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию. При изучении трудовых процессов, разработке норм труда необходимо установить, какие затраты рабочего времени являются необходимыми, должны регламентироваться и включаться в норму, а какие считаются излишними, нерациональными затратами и потерями. Для этого рабочее время классифицируется, т.е. подразделяется на отдельные категории по определенным признакам [8, с. 101].

Рабочее время для исполнителя работ подразделяется на время работы (в течение которого рабочий выполняет ту или иную предусмотренную или не предусмотренную производственным заданием работу) и время перерывов в работе (в течение которого рабочий не работает). Время работы по выполнению производственного задания состоит из следующих категорий затрат рабочего времени исполнителя работ: подготовительно-заключительное время (Тпз) – это время, затрачиваемое рабочим на подготовку к выполнению заданной работы и действия, связанные с ее окончанием. К данному виду затрат рабочего времени относится время получения производственного задания, инструментов, приспособлений и технологической документации; ознакомления с работой, технологической документацией, чертежом; получения инструктажа о порядке проведения работы; наладки оборудования на соответствующий режим работы; пробной обработки детали на станке; снятия приспособлений, инструмента; сдачи готовой продукции отделу технического контроля; сдачи технологической документации и чертежей.

Особенностью этой категории затрат времени является то обстоятельство, что ее величина не зависит от объема работы, выполняемой по данному заданию, то есть это единовременные затраты на партию изготавливаемой продукции. Поэтому в крупносерийном и массовом производстве в расчете

на единицу продукции это время будет незначительным по величине и обычно при установлении норм не учитывается; оперативное время (Топ) – это время, затрачиваемое непосредственно на выполнение заданной работы (операции), повторяемое с каждой единицей или определенным объемом продукции или работ. Оно подразделяется на основное и вспомогательное время при машинных работах; основное время (То) – это время, затрачиваемое рабочим на действия по качественному и количественному изменению предмета труда, его состояния и положения в пространстве; вспомогательное время (Тв) – это время, затрачиваемое рабочим на действия, обеспечивающие выполнение основной работы. Оно повторяется либо с каждой обрабатываемой единицей продукции, либо с определенным ее объемом. К вспомогательному относится время на загрузку оборудования сырьем и полуфабрикатами; выгрузку и съем готовой продукции; установку и закрепление детали; открепление и снятие детали; перемещение предмета труда в пределах рабочей зоны; управление оборудованием; перемещение отдельных механизмов оборудования; перестановку рабочего инструмента, если это повторяется с каждой единицей продукции; контроль за качеством изготовляемой продукции и др.; время обслуживания рабочего места (Тобс) – это время, затрачиваемое рабочим на уход за рабочим местом и поддержание его в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены.

В машинных и автоматизированных производственных процессах это время подразделяется на время технического обслуживания и время организационного обслуживания; время технического обслуживания (Ттех) – это время, затрачиваемое на уход за рабочим местом, оборудованием и инструментом, необходимым для выполнения конкретного задания. Сюда относятся затраты времени на заточку и замену изношенного инструмента, регулировку и подналадку оборудования в процессе работы, уборку отходов производства, осмотр, опробование, чистку, мойку, смазку оборудования и др.; время организационного обслуживания– это время, затрачиваемое рабочим на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены. Оно не зависит от особенностей конкретной операции и включает затраты времени на прием и сдачу смены; раскладку в начале и уборку в конце смены инструмента, документации и других необходимых для работы материалов и предметов; перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями и др.

В механизированном и автоматизированном производстве значительный удельный вес в оперативном времени занимает время, затрачиваемое рабочим на наблюдение за работой оборудования. Такое время может быть активным и пассивным: время активного наблюдения за работой оборудования (Тан) – это время, в течение которого рабочий внимательно следит за работой оборудования, ходом технологического процесса, соблюдением заданных параметров, чтобы обеспечить необходимое качество продукции и исправность оборудования. В течение этого времени рабочий не выполняет физической работы, но присутствие его на рабочем месте необходимо; время пассивного наблюдения за работой оборудования (Тпн) – это время, в течение которого нет необходимости в постоянном наблюдении за работой оборудования или технологическим процессом, но рабочий осуществляет его из-за отсутствия другой работы. Время пассивного наблюдения за работой оборудования должно быть предметом особо внимательного изучения, так как его сокращение или использование для выполнения другой необходимой работы является существенным резервом повышения производительности труда. [4, с. 154]

При анализе затрат рабочего времени и расчете норм времени на станочных работах выделяют перекрываемое и неперекрываемое время: перекрываемое время – это время выполнения рабочим тех или иных трудовых приемов в период автоматического времени работы оборудования. Перекрываемым может быть основное (активное наблюдение) и вспомогательное время, а также время, относящееся к другим видам затрат рабочего времени; неперекрываемое время – это время выполнения вспомогательных работ и работ по обслуживанию рабочих мест при остановленном оборудовании. Рабочее время включает также время работы, не предусмотренное производственным заданием (Тнз), – время, затрачиваемое работником на выполнение случайной и непроизводительной работы. Оно не включается в норму штучного времени. Время выполнения случайной работы – это время, затраченное на выполнение работы, не предусмотренной производственным заданием, но вызванное производственной необходимостью (например, транспортировка готовой продукции, выполняемая вместо вспомогательного рабочего).

Время выполнения непроизводительной работы – это время, затрачиваемое на выполнение работы, не предусмотренной производственным заданием и не вызванное производственной необходимостью (например, время исправления производственного брака). Выполнение непроизводительных и

случайных работ не обеспечивает прироста продукции или улучшения ее качества и не включается в норму штучного времени. Эти затраты должны стать предметом особого внимания, так как их сокращение является резервом повышения производительности труда. Время перерывов в работе подразделяется на время регламентированных и нерегламентированных перерывов в работе.

Время регламентированных перерывов в работе включает в себя время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией производственного процесса (Тпт), например, перерыв в работе машиниста крана во время строповки рабочими поднимаемого груза. К этой категории относится также время на отдых и личные надобности исполнителя работ (Тотд). Время нерегламентированных перерывов в работе – это время перерывов в работе, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса. Оно включает в себя время перерывов, вызванных нарушением нормального хода производственного процесса (Тпнт) – несвоевременной подачей на рабочее место материалов, сырья, неисправностью оборудования, перебоями в подаче электроэнергии и т.д.; и время перерывов в работе, вызванных нарушениями трудовой дисциплины (Тпнд) – опоздание на работу, отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы и т.д. [4]

При анализе затрат рабочего времени с целью выявления и последующего устранения потерь рабочего времени и их причин все рабочее время исполнителя подразделяется на производительные затраты и потери рабочего времени. Первая группа включает в себя время работы по выполнению производственного задания и время регламентированных перерывов. Эти затраты являются объектом нормирования и входят в структуру нормы времени. К потерям рабочего времени относится время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов.

Эти затраты являются объектом анализа с целью их устранения или максимального снижения. В ходе изучения трудового процесса и его нормирования решаются две задачи: определение фактических затрат времени на выполнение операции и ее элементов; определение структуры затрат времени на протяжении смены (или ее части). Различают два основных метода изучения затрат рабочего времени: метод непосредственных замеров и метод моментных наблюдений.

Метод непосредственных замеров заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом, операцией или ее частями и фиксации показаний текущего времени либо продолжительности выполнения отдельных элементов операции.

Достоинства метода:

-подробное изучение процесса труда и использования оборудования;

-получение данных в абсолютном выражении (с, мин, ч) и их высокая достоверность; установление фактических затрат рабочего времени за весь период наблюдения, получение сведений о последовательности отдельных элементов работы;

- возможность непосредственного выявления рациональных приемов и методов труда, причин потерь и нерациональных затрат времени;

-возможность привлечения к исследованиям самих работников.

Недостатки метода:

- наблюдения длительны и трудоемки, обработка данных достаточно сложна;

- время наблюдения ограничено, наблюдение нельзя прерывать; один наблюдатель, как правило, не в состоянии обеспечить качественное наблюдение и фиксацию результатов более чем по трем – четырем объектам;

- постоянное присутствие наблюдателя оказывает психологическое; воздействие на работника, что может несколько искажать достоверность результатов.

Различают несколько разновидностей метода непосредственных замеров: Сплошные замеры (по текущему времени) ведутся путем непрерывной регистрации всех элементов работы в их временной последовательности, в записи фиксируется календарное (текущее) время окончания каждого элемента. Продолжительность элементов операции определяется путем дополнительных расчетов: из показателя текущего времени элемента, длительность которого определяется, вычитают показатель текущего времени предыдущего элемента.

Выборочные замеры применяются для изучения отдельных элементов работы, операции независимо от их последовательности во времени. В ходе

наблюдения фиксируется и в записи сразу отражается продолжительность каждого изучаемого элемента. Цикловые замеры используются для изучения элементов операции (действий, движений) небольшой продолжительности (до 1–3 с), когда регистрация каждого из них в отдельности дает слишком большую погрешность. В этом случае элементы объединяют в группы по (п – 1), где п – количество элементов в операции, и в записи фиксируется продолжительность каждой группы. Затем с помощью расчетов определяется продолжительность каждого отдельного элемента. [12, с. 207]

Метод моментных наблюдений состоит в регистрации и учете количества одноименных затрат рабочего времени в случайно выбранные моменты (в некоторых случаях – через равные промежутки времени). В основе этого метода лежит закон больших чисел, в соответствии с которым «взаимные отклонения частей совокупности поглощаются всей совокупностью, и с достаточно высокой вероятностью по отдельной части можно судить о совокупности в целом». При применении данного метода структура затрат времени устанавливается по удельному весу моментов, в которые отмечались те или иные состояния (подготовительно-заключительные действия, простой, оперативная работа и т.п.) в общем количестве учтенных моментов за весь период наблюдения.

Достоинства метода:

-один исследователь может наблюдать почти неограниченное число объектов;

- достоверность наблюдения не пострадает, если оно будет прервано, а затем продолжено;

- по оценке специалистов, трудоемкость наблюдения и обработки данных в 5, 10 раз меньше, чем при методе непосредственных замеров, ниже физические и нервные нагрузки у наблюдателя;

- наблюдатель не находится постоянно рядом с работником – объектом наблюдения, поэтому не оказывает на него существенного психологического воздействия.

Недостатки метода:

- результатом являются только усредненные данные;

- структура затрат рабочего времени может быть раскрыта не полностью;

- отсутствуют данные о последовательности и рациональности выполнения приемов и операций, нет возможности непосредственно фиксировать причины простоев, потерь, нерациональных затрат рабочего времени [12, с. 211–212].

Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);

- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);

- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;

- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;

- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);

- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые: соотношение численности руководителей, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;

- финансовые: величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной практике, не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Тем не менее, отечественной научной школой разработаны подходы к оценке организации управленческого труда.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили:

1. Метод определения эффективности структуры рабочего дня.

2. Метод оценки использования рабочего времени.

3. Метод экспертного нормирования.

4. Метод экспертных оценок.

Так, например, эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

$$Э_{с} = \frac{n}{О}$$

где Эс - эффективность структуры рабочего дня;

n - время на решение перспективных задач;

О - время на оперативную деятельность.

$$K_{э} = \frac{(Ф - П)}{Ф}$$

где Ф - общий фонд рабочего времени;

П - потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле:

$$K_{и} = 1 - \sum_{i=1}^{n} \sqrt{(j_{ф} - j_{н})^2}$$

где jФ и jН - фактическая и нормативная доля каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

n - количество видов затрат рабочего времени [5, с.15].

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Методы и способы изучения затрат рабочего времени

№ п\п	Признак классификации	Способ исследования
1	Цель исследования	- фотография использования времени, оборудования в производственном процессе; - хронометражные наблюдения - фотохронометраж
2	Количество наблюдаемых объектов	индивидуальные - групповые - маршрутные
3	Форма проведения исследования	- непосредственные замеры времени - метод моментных наблюдений
4	Форма фиксации данных	- непрерывное, сплошное наблюдение - выборочное - циклическое
5	Вид наблюдения	- визуальное - с приборами автоматического учета
6	Наблюдатель	- сторонний наблюдатель

		- сам исполнитель
7	Форма записи	- цифровая - индексная - графическая - осциллографическая - фотокиносъемка

Для определения **фонда рабочего времени** используется следующая формула:

ФРВ = Ч * Г * Д,

где ФРВ — фонд рабочего времени;

Ч — численность работников;

Г — количество отработанных дней одним работником в среднем за год;

Д — средняя продолжительность рабочего дня.

Выделяют **3 вида фонда рабочего времени:**

- Календарный ФРВ
- Табельный (номинальный) ФРВ
- Максимально возможный ФРВ

Календарный фонд рабочего времени представляет собой совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода, и рассчитывается по формуле:

Тк = Дк * Рсс,

где Тк — календарный фонд рабочего времени;

Дк — число календарных дней в данном периоде;

Рсс — среднесписочная численность рабочих в данном периоде (чел.)

Календарный ФРВ состоит из номинального, или полного табельного фонда времени, праздничных и выходных дней, а также сокращенных часов в предпраздничные дни и для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Табельный (номинальный) фонд рабочего времени состоит из максимально возможного фонда, который является главным объектом рационализации, ежегодных и дополнительных отпусков, и рассчитывается по формуле:

Тт = Тк - Тп - Тв,

где Тт - табельный фонд рабочего времени;

Тк - календарный фонд рабочего времени;

Тп - количество праздничных дней

Тв – количество выходных дней

Максимально возможный фонд рабочего времени состоит из явочного фонда и неявок.

В организации необходимо постоянно осуществлять учет и анализ структуры фондов времени (календарного и максимально возможного) и его использования, что важно для выявления скрытых резервов. Для этого рассчитывают следующие коэффициенты:

$$K_{Использования\ \ рабочего\ \ времени} = \frac{Число\ \ фактически\ \ отработанных\ \ чел\text{-}м\ \ часов}{Число\ \ максимально\ \ возмиожных\ \ чел\text{-}м\ \ часов\ \ в\ \ урочное\ \ время}$$

$$K_{испошльзования\ \ рабочего\ \ дня} = \frac{Средняя\ \ фвактическая\ \ продолжительность\ \ рабочего\ \ дня}{Средняя\ \ урочная\ \ продолжительносмть\ \ рабочего\ \ дня}$$

а также:

- ¨ коэффициенты использования табельного, календарного и максимально возможного фонда времени;
- ¨ среднюю установленную и фактическую продолжительность рабочего периода;
- ¨ число неявок по всем причинам;
- ¨ коэффициент использования рабочего периода.

Все эти показатели можно сравнивать по периодам.

По результатам анализа составляются отчетный и плановый балансы рабочего времени.

Баланс рабочего времени ¾ это система показателей использования его одним среднесписочным работником в течение определенного календарного периода (обычно года). Он помогает определить эффективный (полезный) фонд времени одного сотрудника с учетом средней продолжительности рабочего дня, принятого календарного режима работы, возможных невыходов, внутрисменных регламентируемых перерывов, выявить резервы роста производительности труда, планировать численность персонала.

При анализе использования рабочего времени целесообразно сравнивать динамику часовой, дневной и годовой выработки. Если индекс годовой снижается, то надо искать потери.

$$Коэффециент\ \ вовлеченности = \frac{Кол\text{-}во\ \ раб\text{-}в\ \ хотя\ \ бы\ \ \ раз\ \ не\ \ выш х\ \ на\ \ раб\text{-}у}{Среднее\ \ количество\ \ работников}$$

$$Коэф\ \ ср.прод.отсутствия\ \ на\ \ раб\ \ месте = \frac{Общее\ \ число\ \ потеряных\ \ дней}{\frac{Кол}{во}случ.\ \ невыхода\ \ на\ \ работу}$$

Неявки целесообразно анализировать по причинам, которые можно объединить в две группы: разрешенные законом и относящиеся к потерям рабочего времени (простои, прогулы, отпуска с разрешения администрации).

Люди могут отсутствовать по болезни (подтверждаются документами). Причинами отсутствия могут быть отгулы, забастовки, особые случаи, по семейным обстоятельствам, в связи с опозданиями, без разрешения (прогул). Причинами прогулов являются плохая организация работы, монотонность, нехватка оборудования, несправедливость руководства, его некомпетентность, авторитарные методы, агрессивность, жесткость, личные конфликты, неспособность выполнить работу, недостаток общей культуры. С прогульщиками обязательно беседуют, выявляют причины отсутствия.

Борьбе с прогулами могут помочь премии за присутствие (но они вынуждают больных не брать больничные листы), улучшение графика работы.

Дополнительно можно осуществлять анализ затрат времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям функций, а также долю затрат времени на творческую, организационно-административную, формально-логическую и исполнительскую деятельность по отдельным группам работников и на этой основе рассчитывать степень рациональности разделения труда внутри структурных подразделений.

Распределение времени

Вид деятельности	Оценка необходимости затрат времени	% общих затрат времени	Цели, достижению которых служит деятельность	Можно ли перепоручить	Часы и минуты в месяц	Окончательные часы

Таблица для анализа использования времени

Время начала работы	Время окончания работы	Затраты времени	Категории важности

Все исследовательские приемы затрат рабочего времени состоят из таких основных этапов:

- подготовка к наблюдению;
- проведение наблюдения;
- обработка данных;
- анализ результатов и подготовка предложений относительно совершенствования организации труда.

Выделяют три способа проведения хронометража: беспрерывный (по текущему времени), выборочный и циклический. При беспрерывном способе все элементы определенной операции исследуются соответственно последовательности их выполнения. Выборочный способ хронометража применяется для изучения отдельных элементов операции независимо от последовательности их выполнения. Циклический способ – для исследования тех элементов операции, которые имеют незначительную продолжительность (3-5 секунд).

В зависимости от объекта наблюдения различают такие фотографии:

- фотография использования времени работника (индивидуальная, групповая, самофотография);
- фотография времени работы оборудования;
- фотография производственного процесса.

При индивидуальной фотографии наблюдатель определяет использование времени одним работником на протяжении рабочей смены или другого периода времени.

Рациональность затрат рабочего времени управленческого персонала можно определить на основе сравнения фактических затрат рабочего времени с нормативными и определение оптимальной структуры выполняемых работ.

Коэффициент рациональности Кр затрат рабочего времени рабочих управленческого персонала определяется как :

$$Kp = KeKiKc,$$

где K_e – коэффициент экстенсивного использования рабочего времени

$$K_{e} = \frac{Ф - З}{Ф}$$

K_i – коэффициент интенсивности труда;

$$Ki = 1 \pm \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (Уні - Уфі)^2},$$

Ki знак перед радикалом при $У_ф < У_н$ – плюс и при $У_ф > У_н$ – минус.

K_c – коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени

$$K_c = \pm \frac{Ф - З - НВС}{Ф},$$

где $Ф$ – полный фонд рабочего времени, часов;

$З$ –потери рабочего времени, часов;

$У_н$ – нормативные затраты рабочего времени по данному элементу или группе элементов работ n. Величина Ун определяется в часах, полученное значение сравнивают с 1.

$У_ф$ – отношение фактических затрат рабочего времени к нормативным; их определяют согласно фотографии рабочего дня или моментных наблюдений;

Методы личных наблюдений бывают непрерывными (фотография рабочего времени и хронометраж) и выборочными (периодические и моментные наблюдение).

1.3Причины и современные приемы управления рабочим временем

Причины для использования тайм - менеджмента могут быть самые разнообразные, начиная от спешки и заканчивая пустой болтовней.

Хронометраж личного времени следует проводить за несколько рабочих дней, или недель, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени.

Обычно тревожными знаками близкого возникновения временных проблем можно определить по следующим признакам:

Отсутствие приоритетов при выполнении дел (решение второстепенных задач при регулярном переносе главных);

Спешка при выполнении объемных заданий (зачастую вызвана несвоевременностью начала работы над ними);

Большой поток всевозможных рутинных дел (риск утонуть в мелочах);

Несвоевременное изучение деловой переписки (текущей документации);

Работа по вечерам и выходным (в служебные часы не хватает времени);

Постоянное выполнение работы за своих коллег или подчиненных (кажется, что так будет быстрее или надежнее);

Работа не по своему профилю (неэффективное использование возможностей);

Непрерывные помехи в работе (бесконечные телефонные звонки и наплыв посетителей);

Уточнение сведений, постоянное переспрашивание (трудное восприятие информации, как следствие утомления) [24].

После проведения исследования времени необходимо проанализировать все виды деятельности, в которых участвовал человек. Для этого можно использовать таблицы по распределению областей работы относительно временных затрат - реальных и теоретически достижимых, составить листок помех. Дальнейший анализ можно вести с точки зрения двух позиций: позитивных и негативных, т.е. определить сильные и слабые стороны для рационального использования первых и избегания вторых.

Проведя детальный анализ основных слабых сторон, можно лучше контролировать свой рабочий процесс и избежать отвлекающих моментов.

В современном мире специалистами были приняты следующие основные причины:

-Телефонные звонки по праву занимают почетное первое место, срывая рабочий настрой и не давая сосредоточиться на делах.

-Посетители, приходящие в офис, отвлекают вернее телефонов, потому что их невозможно проигнорировать или выполнять параллельно другую работу.

-Плохо организованный обмен информацией между подразделениями.

-Проблемы с компьютерным оборудованием и офисной техникой.

-Изменение очередности работ, навязываемое коллегами.

-Недостаток организационного планирования.

-Неумение слушать других людей.

-Неудовлетворительная организационная структура.

-Неразбериха в почте. Особенно актуальна для руководителей, корреспонденция которых несвоевременно или вовсе не проходит через секретарский фильтр определения важности писем.

-Исправление ошибок, которых можно было бы избежать. Ошибки порождают все те же спешка, невнимательность, нежелание работать и пр.

-Нерешительность в деловых вопросах.

-Плохо организованные и скоординированные собрания, планерки.

-Отвлекающие факторы на рабочем месте. Гигантский список мелочей по специфике личности каждого.

-Чрезмерная офисная бюрократия.

Девять лучших методов управления рабочим временем:

1.Принцип Парето

2.Матрица Эйзенхауэра

3.Интеллект-карты или Mind maps

4.Пирамида Франклина

5.Метод АБВГ

6.Сначала съешьте лягушку

7. Хронометраж: концепция Любищева

8. Проведение фотографии рабочего времени

9.Метод моментальных н6аблюдений

1.Принцип Парето

Принцип Парето гласит, что небольшая доля причин, приложенных усилий и вкладываемых средств отвечает за большую долю результатов. Это принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни:

20% усилий дают 80% результатов

Принцип Парето в сфере тайм-менеджмента может быть сформулирован так: **примерно 20% усилий и времени достаточно, чтобы получить 80%**

результата.

Как именно определить, какие усилия достаточно затратить для получения хорошего результата? Представьте, что вы ищите ответы на интересующие вас вопросы в книге. Согласно рассматриваемому принципу, 80% нужной вам информации вы найдете в 20% объема текста. Если вы точно знаете, что именно вас интересует, вы сможете быстро пролистать книгу и внимательно прочитать только отдельные страницы. Таким образом, вы сэкономите 80% своего времени.

2. Матрица Эйзенхауэра

Наверное, это самая известная на сегодняшний день концепция тайм-менеджмента, которая позволяет выделять приоритеты. Данная методика, создание которой приписывают американскому генералу Дуайту Эйзенхауэру, позволяет рассортировать дела одновременно и по их срочности, и по их важности.

Все понимают, что в один промежуток времени можно выполнить только ограниченное количество задач. Иногда без ущерба для работы только одну. И каждый раз нам приходится решать, КАКУЮ ЖЕ ИМЕННО? Американский президент Дуайт Эйзенхауэр имел обыкновение, планируя свои дела, сортировать их по нескольким важным категориям.

В соответствии с так называемой матрицей Эйзенхауэра необходимо отнести каждое дело к одному из четырех типов, обозначенных на схеме.

Матрица Эйзенхауэра

Дела	**Срочные**	**Несрочные**
Важные	**A** Неотложные проблемы. Проекты с «горящим» сроком выполнения.	**B** Профилактика проблем. Дела, ведущие к вашей цели. Восстановление

		сил.
Неважные	**C** Предстоящие неотложные дела. Ежедневная рутина.	**D** Компьютерные игры, социальные сети. Просмотр ТВ. Телефонные звонки. «Пожиратели» времени.

Важность дела определяется тем, насколько результат его выполнения влияет на ваш бизнес. А срочность – одновременно двумя факторами: во-первых, насколько быстро надо выполнить это дело, во-вторых, привязано ли выполнение данного дела к конкретной дате и конкретному времени. Именно важность и срочность, рассматриваемые вместе, влияют на расстановку приоритетов.

Рассмотрим подробнее, какие дела можно отнести к каждому их четырех типов.



Тип I: «важное и срочное».
Это дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для вашего бизнеса (например, обновление лицензий, предоставление налоговых отчетов и т. д.). Определенная доля таких дел неизбежно будет присутствовать в жизни каждого человека. Тем не менее благодаря заблаговременной подготовке (дела Типа II – «важное, но не срочное») можно предотвратить возникновение многих кризисов (например, путем изучения законодательства, налаживания хороших взаимоотношений с влиятельными людьми).

Также это могут быть проекты с «горящим» сроком выполнения, неотложка. Например, посетить врача из-за проблем со здоровьем, сдать в журнал статью к жесткому сроку или оформить отчет по итогам исследования. Здесь у нас выбора нет. Дела этой группы надо выполнять, и точка. Иначе будут серьезные проблемы.

Тип II: «важное, но не срочное».
Это дела, которые ориентированы на будущее: обучение, изучение перспективных направлений развития бизнеса, совершенствование оборудования, восстановление здоровья и работоспособности. Дела, ведущие к вашей стратегической цели. Например, выучить иностранный язык, чтобы перейти на работу в другую, более перспективную организацию. Также это профилактика проблем – поддерживать себя в хорошей физической форме. К сожалению, такими делами мы зачастую пренебрегаем, откладываем их решение в долгий ящик. В итоге – язык так и не выучен, доходы не растут, а сокращаются, здоровье – ни к черту.У этих дел есть интересная особенность – если ими долго пренебрегать, то они переходят в разряд Важные — Срочные. Ведь если хотя бы раз в год не появляться у стоматолога, то рано или поздно срочный визит к нему станет неизбежен.

Тип III: «не важное, но срочное».
Многие из этих дел на самом деле не приносят большой пользы в жизни. Мы делаем их только потому, что они на нас свалились (продолжительный телефонный разговор или изучение пришедшей по почте рекламы), или в силу привычки (посещение выставок, на которых уже нет ничего нового). Как раз та самая каждодневная рутина, которая отнимает у нас уйму времени и сил.

Тип IV: «не важное и не срочное».
Это всевозможные способы «убивания времени»: злоупотребление спиртным, «легким чтением», просмотром кинфоильмов и т. д. Часто мы прибегаем к этому, когда у нас не остается сил для продуктивной работы (не стоит путать с настоящим отдыхом и общением с близкими и друзьями – делами весьма важными).Это «моль», поедающая наше время.

Поскольку вы стремитесь к успеху вашего бизнеса, вы прежде всего стараетесь выполнить дела, определенные вами как «важные» – сначала «срочные» (тип I), а затем «несрочные» (тип II). Оставшееся время можно уделить делам «срочным, но не важным» (тип III).
Нужно подчеркнуть, что основная часть рабочего времени сотрудника должна уходить на дела «важные, но не срочные» (тип II). Тогда будут предотвращены многие кризисные ситуации, а возникновение новых возможностей развития бизнеса уже не будет для вас неожиданным.

Когда вы только начинаете пользоваться предложенной системой для расстановки приоритетов, скорее всего, вы захотите отнести многие из этих

дел к «важным». Однако, приобретая опыт, вы станете более точно оценивать важность того или иного дела. Чтобы научиться пользоваться системой определения приоритетов, понадобится определенное время. Где же его взять? Скорее всего, вы отнесете работу по освоению приемов управления своим временем к делам «важным, но не срочным».
По образному выражению Стивена Кови (автор международного бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей»), надо найти время, чтобы «заточить пилу», тогда и заготовка дров пойдет быстрее.

Притча

Некий человек увидел в лесу дровосека, с большим трудом рубившего дерево совершенно тупым топором. Человек спросил его:
— Уважаемый, почему бы вам не наточить ваш топор?
— У меня нет времени точить топор – я должен рубить! – простонал дровосек…

Поэтому нужно «волевым образом» выделять на планирование своих занятий определенное время, отказавшись от выполнения каких-либо менее важных дел. Если вы сумеете это сделать, то благодаря новым умениям в следующий раз сможете высвободить еще больше времени и использовать его, чтобы еще чему-либо научиться. Так, благодаря решимости повышать эффективность своей работы, вы будете постепенно освобождать время для развития своей личной продуктивности.

Критерии выделения приоритетов
Обычно, оценивая важность того или иного дела, мы считаем важными прежде всего те дела, которые надо сделать срочно (или «вчера»).
Накопление невыполненных дел и обещаний создает проблемы у вашей компании, а также порождает лично у вас неприятные чувства. Именно с такими «срочными» делами мы стремимся разделаться в первую очередь. Но фактор срочности не должен быть единственным при написании списка дел и определении порядка их выполнения.
Опыт показывает, что выполнение (или невыполнение) многих срочных дел не сильно влияет на ваш бизнес, в то же время есть много несрочных дел, которые могут заложить основу для успеха в будущем. Поэтому, помимо срочности, необходимо учитывать, насколько то или иное дело влияет на успех бизнеса, т. е. определить и учитывать его важность.

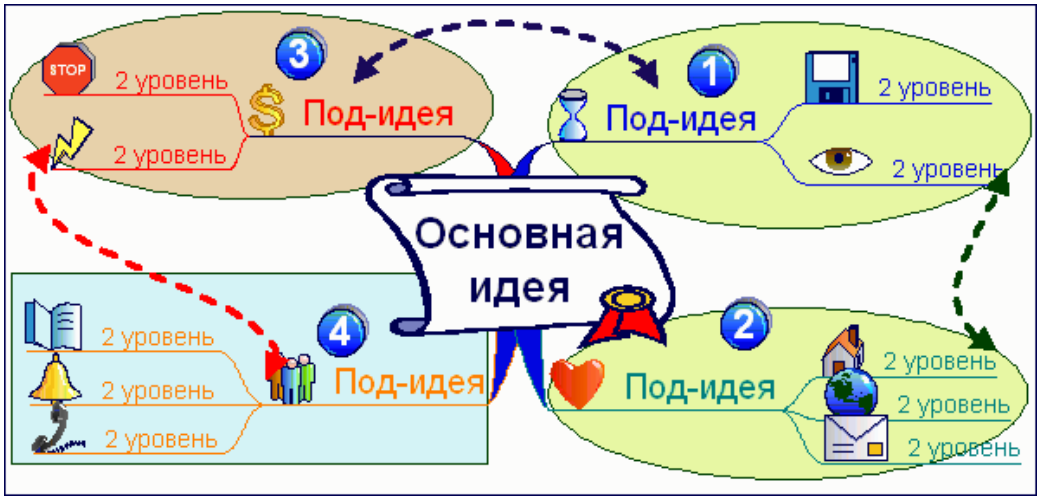
3. Интеллект-карты или Mind maps

Это разработка Тони Бьюзена – известного писателя, лектора и консультанта по вопросам интеллекта, психологии обучения и проблем мышления. Также встречаются такие переводы словосочетания «Mind maps», как «Ментальные карты», «Мыслительные карты», «Карты ума».

Интеллект-карты – это метод, позволяющий:

• эффективно структурировать и обрабатывать информацию;
• мыслить, используя свой творческий и интеллектуальный потенциал.

Это очень красивый инструмент для решения таких задач, как проведение презентаций, принятие решений, планирование своего времени, запоминание больших объемов информации, проведение мозговых штурмов, самоанализ, разработка сложных проектов, собственное обучение, развитие и т. д.



Области применения:

1. Презентации:

• за меньшее время вы даете больше информации, при этом вас лучше понимают и запоминают;
• проведение деловых встреч и переговоров.

2. Планирование:

• управление временем: план на день, неделю, месяц, год…;
• разработка сложных проектов, нового бизнеса…

3. Мозговой штурм:

• генерация новых идей, творчество;
• коллективное решение сложных задач.

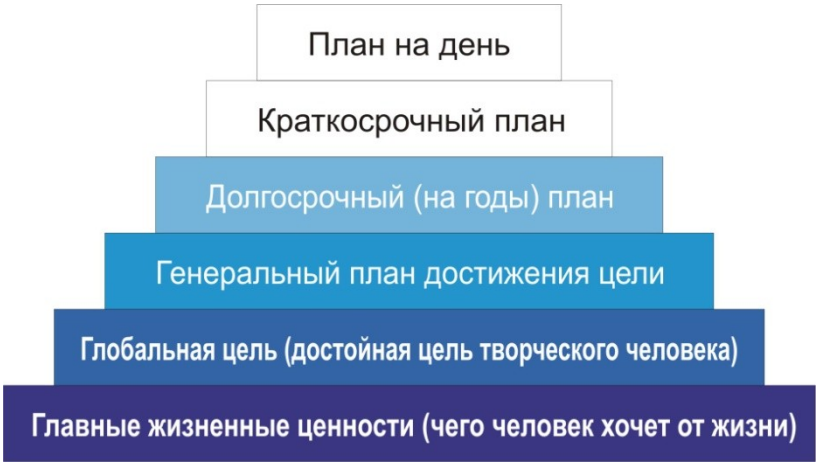
4. Принятие решений:

• четкое видение всех «за» и «против»;

• более взвешенное и продуманное решение.

4. Пирамида Франклина

Это готовая система планирования, которая помогает правильно распорядиться своим временем и достичь поставленных целей. Бенджамин Франклин (1706-1790) – амер. полит. деятель. Б. Франклина отличала фантастическая работоспособность и уникальная целеустремленность. В возрасте двадцати лет он составил план достижения целей на всю жизнь вперед. На протяжении всей жизни он следовал этому плану, четко планируя каждый день. Его план достижения целей получил название «пирамида Франклина» и выглядит примерно так:



1. Фундаментом пирамиды являются главные жизненные ценности. Можно сказать, это ответ на вопрос: «С какой миссией вы пришли в этот мир?» Что вы хотите получить от жизни? Какой след на Земле хотите оставить после себя? Бытует мнение, что не наберется и 1% живущих на планете людей, которые бы об этом задумывались серьезно. Другими словами, это вектор направления движения к своей мечте.

2. Основываясь на жизненных ценностях, каждый для себя ставит глобальную цель. Кем он хочет стать в этой жизни, чего планирует добиться?

3. Генеральный план достижения целей – это фиксация конкретных промежуточных целей на пути достижения глобальной цели.

4. План на один три, пять лет называется долгосрочным. Здесь важно определиться с точными сроками исполнения.

5. План на месяц, а потом и на неделю – это краткосрочный план. Чем продуманнее он будет, чем чаще вы будете его анализировать и корректировать, тем эффективнее будет работа.

6. Последний пункт в плане достижения целей – это план на каждый день.

5. Метод «АБВГД»

Метод «АБВГД» представляет собой эффективный способ расстановки задач по приоритетности, который вы можете применять ежедневно. Этот метод прост и настолько эффективен, что способен, при условии регулярного и грамотного использования, возвести вас в ранг самых продуктивных и производительных людей в вашей сфере деятельности.
Сила метода в его простоте. Вот как он работает. Вы начинаете с составления перечня всего, что вам предстоит сделать в течение наступающего дня. Думайте на бумаге.
После этого вы ставите букву А, Б, В, Г или Д перед каждым пунктом вашего перечня.

Задача типа «А» определяется как нечто, имеющее на данном этапе самое важное значение, нечто, что вы обязаны сделать, иначе рискуете столкнуться с серьезными последствиями. Задачей типа «А» может стать визит к важному клиенту или написание отчета для начальника. Данные задачи представляют собой настоящих, зрелых «лягушек» вашей жизни.
Если перед вами стоит более чем одна задача типа «А», вы оцениваете их приоритетность, помечая А-1, А-2, А-3 и т. д. Задача А-1 представляет собой самую крупную и безобразную «лягушку» из всех, с которыми вам предстоит управиться.

Задача типа «Б» определяется как та, которую вам следовало бы выполнить. Тем не менее последствия, в случае ее выполнения или невыполнения, являются достаточно мягкими. Такие задачи представляют собой не более чем «головастиков» вашей жизни. Это значит, что, не сделай вы соответствующую работу, кто-нибудь окажется недовольным или поставленным в невыгодные условия, однако в любом случае по степени важности указанные задачи и близко не соответствуют задачам типа «А».

Звонок по не очень срочному вопросу или просмотр накопившейся электронной почты могли бы составить сущность задачи типа «Б». Правило, которого вы должны придерживаться, гласит: никогда не приступайте к задаче типа «Б», пока у вас остается незавершенной задача типа «А». Никогда не позволяйте «головастикам» отвлекать вас, пока крупная «лягушка» дожидается своей участи быть съеденной!

Задача типа «В» определяется как нечто, что было бы прекрасно сделать, но от чего не следует ожидать никаких последствий, сделай вы это или нет. Задачей типа «В» может стать звонок другу, чашечка кофе, обед с коллегой или какое-либо личное дело, совершенное в рабочие часы. Подобного рода «мероприятия» не оказывают ровным счетом никакого влияния на вашу работу.

Задача типа «Г» оценивается как работа, которую вы можете поручить кому-нибудь другому. Правило в данном случае гласит, что вы должны поручать другим все, что им по силам, тем самым высвобождая для себя время на задачи типа «А», которые вы и только вы в состоянии выполнить.

Задача типа «Д» представляет собой работу, которую можно совсем удалить из вашего перечня дел. Это может быть задача, имевшая прежде значение, но теперь потерявшая актуальность как для вас, так и для других. Нередко это работа, которую вы делаете изо дня в день либо просто по привычке, либо находя в ее выполнении удовольствие.

После того как вы применили **метод «АБВГД»** к своему перечню дел на день, вы полностью организовали свою работу и подготовили почву для того, чтобы более важные дела выполнялись быстрее.

Важнейшим условием для того, чтобы метод «АБВГД» действительно работал на вас, является соблюдение следующего требования: **приступать к выполнению задачи А-1 без промедления и затем трудиться над ней, пока она не будет полностью завершена.** Пустите в ход силу воли, чтобы начать и продолжать работу над самой главной для вас задачей на текущий момент. Беритесь за свою самую большую «лягушку» и «ешьте» ее не отрываясь до самого последнего кусочка.
Умение проанализировать свой перечень дел на день и выделить задачу А-1 послужит отправной точкой для достижения истинно большого успеха в вашей деятельности, повысит вашу самооценку, наполнит уважением к себе и чувством гордости за свои достижения.
Когда вы приобретете привычку полностью концентрироваться на своем

самом важном деле, т. е. задаче А-1, — иными словами, на съедании главной своей «лягушки» — вы научитесь делать вдвое, а то и втрое больше, чем окружающие вас люди.

6. Сначала съешьте лягушку

Переход от трудного к легкому

Вы, наверное, слышали такой вопрос: «Как бы вы съели слона?» Ответ, разумеется, таков: «По кусочкам». А как бы вы съели свою самую большую и гадкую «лягушку»? Тем же манером: вы разбили бы ее на конкретные пошаговые действия и начали бы с самого первого.

Начните свой рабочий день с самой трудной задачи и выполните ее так быстро, как только вы можете. Вам будет помогать осознание того, что у вас еще много дел, а время рабочего дня ограниченно. Выполнение самого сложного дела в первую очередь даст вам огромное чувство удовлетворения. Используйте это правило ежедневно и вы увидите, какой заряд энергии вы получаете и как эффективно проходит ваш рабочий день. Постоянное откладывание проблемной задачи на конец дня, приводит к тому, что вы все равно будете думать об этой задаче весь день, и это будет мешать вам фокусироваться на выполнении других задач! Сначала съешьте лягушку, а затем приступайте к поеданию слона по частям!

7.Хронометраж: концепция Любищева

Хронометраж – это инструмент, который помогает отследить, на что тратится ваше время. Хронометраж не является самоцелью. Чрезмерное увлечение им и неправильное использование может не только не принести пользу, но и нанести вред. Сам по себе процесс ведения хронометража дисциплинирует, бодрит и настраивает на оптимизацию временных затрат (сокращение бесполезных и увеличение полезных). Для этого необходимо учитывать каждое занятие, «крадущее» более 3-5 минут. В среднем для получения положительных результатов требуется около 4-х недель. Система учета времени (основы проведения хронометража) была создана ученым Любищевым А.А. ради другой, более высокой цели – создания

системы живых организмов. С 1916 года (ему тогда было 26 лет) Любищев начал вести почасовой учет расходуемого времени. На протяжении 56 лет он ежедневно записывал: сколько времени потрачено на основную научную работу, сколько на дополнительную, какие были еще работы, сколько времени потеряно и почему.
Принцип системы был предельно прост — вести подробный учет времени, будь оно потрачено на научную работу, чтение художественной литературы либо отдых, вроде общения с друзьями. В конце каждого месяца подводились итоги: с построением диаграмм, таблиц. На их основании в конце года составлялся годовой отчет и планировался год-пять-десять следующих. Чтобы планировать на такое время вперед, надо было четко знать, сколько его тратится на ту или иную деятельность. Ведение учета времени —хронометража, в конце концов, дало Любищеву четкое его ощущение, осознание, фактически было выработано тончайшее чувство времени.
Было найдено два основных способа увеличения ресурсов времени: распределение времени (работы) в течение дня и дополнительные резервы времени («отбросы» времени или хронофаги).
Распределение времени в течение дня. Первое, что учитывалось – соответствие времени работе по степени значимости, приоритетности (тратить время на главное!).
Поглотители времени, хронофаги, или как их называл Любищев «отбросы» времени: время в дороге, очереди, заседания… Чтобы эффективно бороться с поглотителями времени у Любищева при себе всегда были не одна, а несколько книг для чтения в дороге.

8. Проведение фотографии рабочего времени

Несмотря на то что в названии процедуры присутствует слово «фотография», ничего из фотографической техники не потребуется. Достаточно только бумаги и ручки. Для упрощения задачи разработаны готовые бланки с образцами заполнения. Их можно найти в правовых системах типа «Консультант». Форму можно разработать и самостоятельно или обойтись обыкновенной таблицей. Одного дня не всегда бывает достаточно, поэтому наблюдение может вестись несколько дней. Весь процесс можно разделить условно на три этапа: подготовительный, процесс наблюдения, обработка результатов. На подготовительном этапе составляют и заполняют бланки, на этапе наблюдения ведется запись, на этапе обработки результатов подсчитывают, сколько времени занимает тот или иной вид работы, анализируется эффективность, делаются выводы.

9.Метод упрощенных наблюдений

Тут все значительно проще. Хронометр использовать не обязательно, подойдут и наручные часы. Нужно вычислить время, которое тратит рабочий на действие средней сложности. Условия работы – самые обычные. Время «замера»: полчаса или чуть больше. Если вдруг появились отклонения от среднего на десять и более процентов – операцию нужно повторить, чтобы выяснить причину «сбоя». Исходя из итогов исследования, вычисляются нужные нормы, которые буду зависеть от сложности данной работы.

Необходимо всегда помнить, что время - это жизнь. Оно необратимо и невосполнимо. Растрачивать свое время - значит, растрачивать свою жизнь. Взять свое время под контроль - значит, овладеть своей жизнью, быть хозяином собственной судьбы. Об этом писал еще известный римский философ и писатель Сенека в "Письмах к Луцилию": "Все у нас, Луцилий, чужое, одно лишь время наше. Только время, ускользающее и текущее, дала нам во владение природа... Поступай же так, мой Луцилий, как пишешь: не упускай ни часу. Удержишь в руках сегодняшний день - меньше будешь зависеть от завтрашнего. Не то, пока будешь откладывать, зря жизнь и пройдет". Организация рабочего времени играет огромную роль в эффективном управлении персоналом, так как руководители заинтересованы в том, чтобы их подчиненные работали усердно во благо получить больше прибыли для организации.

Для этого они используют функции планирования, организации, контроля, мотивации, координации. При этом создается совершенно особый климат эффективности в компании, людям становится работать более комфортно, вся деятельность сотрудников более осознанной и предсказуемой, заметно вырастает мотивация персонала, значительно улучшается взаимодействие людей внутри команды и между различными подразделениями. Тем самым рационально используется время, рационально распределяются производственные и человеческие ресурсы, в итоге – рациональная и эффективная работа всей организации.

Основные последствия неэффективного использования рабочего времени заключаются в том, что страдает эффективность организации из-за неправильного распределения времени сотрудников, происходят постоянные торможения работы из-за нехватки времени, возрастают вероятности "потери" задач или их несвоевременного выполнения, снижается "управленческая мощность" подразделения, отдела, повышается стресс у персонала, который приводит к заболеваниям, а это, в свою очередь,

больничные дни. Поэтому необходимо рационализировать рабочий день в компании, в отделе или у отдельных сотрудников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ В ПАО РОСТЕЛЕКОМ.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Ростелеком» – крупнейший оператор стационарной связи Российской Федерации, оказывающий широкий спектр услуг связи и обеспечивающий доступ к мировым информационным ресурсам частным клиентам, бизнес – структурам и государственным органам в пределах Северо-Западного Федерального округа.

23 сентября 1995г. состоялась официальная государственная регистрация Акционерного общества открытого типа "Ростелеком", а 13 января 1994 г. министр связи России вручил ему лицензию на предоставление услуг междугородной и международной электрической связи. Это третье рождение акционерного общества.

Принятый в 1990г. Закон о государственном предприятии лишил Министерство связи СССР функции распределения материальных ресурсов и финансовых средств внутри отрасли.

Предприятия магистральной связи, не имея прямых доходов от клиентов, оказались в затруднительном положении.

Предполагалось несколько вариантов выхода из создавшейся ситуации. Был выбран вариант, обеспечивающий наибольшую хозяйственную самостоятельность предприятия, как организационную, так и финансовую.

26 июня 1990г. было образовано Акционерное общество "Совтелеком", взявшее на себя функции эксплуатации развития сети междугородной и международной электрической связи на территории СССР.

В 1991г. после распада Советского Союза было принято решение и 17 декабря 1991г. подписан учредительный договор о создании на базе "Совтелекома" нового международного Акционерного общества "Интертелеком".

Однако с углублением процессов суверенизации стало невозможно сохранить единое экономическое и информационное пространство, назрела необходимость в российском национальном операторе, взаимодействующем

с операторами ближнего и дальнего зарубежья в соответствии с международными нормами и правилами.

30 декабря 1992г. решением Госкомимущества России была создана государственная компания "Ростелеком", которая в дальнейшем должна была быть преобразована в акционерное общество. В сентябре 1993 года компания была приватизирована и стала акционерным обществом открытого типа.

Свою историю компания ведет с 1890 года. Сегодня ПАО «Ростелеком» имеет 17 филиалов, образованных в ходе реорганизации компании, результатом которой стало объединение 17 ведущих региональных операторов связи на базе оператора связи Московской области. Крупнейший акционер компании - холдинг «Связьинвест».

Сегодня «Ростелеком» это:

«Ростелеком» успешно работает во всех сегментах телекоммуникационного рынка, предоставляя услуги местной и внутризоновой телефонной связи, документальной связи, передачи данных, интеллектуальные услуги, ISDN, доступ в Интернет по коммутируемым и выделенным каналам, а также обеспечивает кабельное телевидение, проводное и эфирное вещание, предоставляет в аренду каналы связи.

Стратегическими направлениями развития ОАО «Ростелеком» являются совершенствование и продвижение услуг на базе мультисервисных сетей связи, формирование пакетов услуг и тарифов, дифференцированных для различных категорий пользователей, развитие межрегиональных и транспортных сетей связи.

Придавая большое значение доверию к компании со стороны инвесторов и партнеров, менеджмент ПАО «Ростелеком» постоянно совершенствует корпоративные стандарты раскрытия информации и проводит работу по повышению транспарентности бизнеса. В настоящее время финансовая отчетность ПАО "Ростелеком" ведется в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и международными стандартами финансовой отчетности (аудитор - компания «KPMG»).

«Ростелеком» - открытая рыночная компания, ценные бумаги которой

обращаются в Российской торговой системе, на Московской межбанковской валютной бирже, размещены на мировых фондовых рынках по программе депозитарных расписок. Доверие инвесторов и эффективность инвестиционной политики позволяют компании привлекать финансовые ресурсы на отечественном рынке заемного капитала. Компания имеет долгосрочный кредитный рейтинг «BB-» (прогноз «стабильный») и «ruAA-» по российской шкале кредитного рейтинга (агентство «Standard&Poor's»). Международное рейтинговое агентство «Fitch Ratings» присвоило компании приоритетный необеспеченный рейтинг в иностранной валюте "BB" (прогноз: "стабильный"), краткосрочный рейтинг в иностранной валюте "B", а также национальный рейтинг "AA-(rus)" (прогноз "стабильный").

Менеджмент компании придает большое значение совершенствованию системы корпоративного управления. Важной оценкой позитивных изменений в этой сфере является рейтинг корпоративного управления «8» (компания с развитой практикой корпоративного управления), присвоенный ОАО «Роселеком» консорциумом «Российский институт директоров – РА «Эксперт» в 2009 году.

Сегодня в объединенной межрегиональной компании «Ростелеком» работает более 29 тысяч человек. Кадровая политика Общества ориентирована на создание высокопрофессиональной команды специалистов, повышение профессионального уровня, гармоничное развитие потенциала сотрудников и совершенствование системы мотивации труда.

Единая корпоративная политика, внедрение передовых технологий и современные формы ведения бизнеса позволяют компании прочно удерживать лидирующие позиции на российском телекоммуникационном рынке.

Партнерство

ПАО «Ростелеком» придает большое значение развитию профессиональных коммуникаций, совместному поиску решения вопросов в области развития телекоммуникаций как в России в целом, так и в Северо-Западном Федеральном округе в частности, реализации социально-значимых проектов в отрасли связи, а также поддержке специалистов, работающих в этом секторе экономики. Компания является участником ряда некоммерческих организаций. В их числе:
-Ассоциация Документальной Электросвязи;

-Российский Фонд истории связи;
-Ассоциация операторов сетей сотовой подвижной связи GSM;
-Ассоциация операторов, предоставляющих услуги связи посредством таксофонов, производителей оборудования, научно-исследовательских, проектных и конструкторских организаций в области телекоммуникаций (АТО);
-Негосударственный пенсионный фонд "Телеком-Союз".



Рис. 5 – Общая организационная структура ПАО «Ростелеком»

Структура ПАО «Ростелеком» следующая:

-головной офис, располагается в Москве.

-7 Макрорегиональных филиалов. Каждый из макрорегиональных филиалов включает в себя региональные филиалы

В соответствии с Уставом «Ростелекома» управление Компанией осуществляется:

-общим собранием акционеров – высшим органом управления Компании;

-советом директоров, который избирается общим собранием акционеров Компании для осуществления стратегического руководства Компанией;

-президентом и правлением, которых назначает совет директоров «Ростелекома» в целях обеспечения повседневного оперативного управления организацией.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Ростелеком».

Совет директоров является коллегиальным органом управления, который осуществляет общее руководство ее деятельностью по вопросам, отнесенным к компетенции Совета директоров согласно Уставу и Положению о Совете директоров Компании. Деятельность Совета директоров Компании нацелена на достижение максимальной прибыли и увеличение стоимости Компании, обеспечение защиты прав и законных интересов акционеров, а также полноты, достоверности и объективности публичной информации о Компании.

Единоличный исполнительный орган Общества – Президент Компании. Реализовывает управление текущей деятельностью ПАО «Ростелеком» в пределах своих компетенций.

Каждый из региональных филиалов, в том числе и Пензенский, имеет четко обозначенные функции по достижению целей создания «Ростелекома».

Кроме того, в компании ПАО «Ростелеком» применяется система материальной и нематериальной мотивации. Принципы мотивации в ПАО «Ростелеком» основаны на системе грейдов. Помимо заработных плат и премий, в компании 14 разработана система социальных льгот, включая добровольное медицинское страхование.

Материальное стимулирование включает в себя: заработную плату, надбавки, доплаты, премий, оплату праздничных и сверхурочных часов работы, материальную помощь и другие выплаты.

В компании уделяется особое внимание развитию компетенций и повышению квалификации специалистов, занятых в ключевых технологических процессах. С этой целью проводятся конкурсы профессионального мастерства среди технических и коммерческих специалистов.

В «Ростелеком» используется демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками,

руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

В целях обеспечения прозрачных и понятных для акционеров организации механизмов управления компанией, соблюдения высоких этических норм при ведении бизнеса, в компании действуют Кодекс корпоративного управления, Этический кодекс и Положение о порядке доступа к инсайдерской информации, правилах охраны ее конфиденциальности и контроля за соблюдением требований законодательства об инсайдерской информации.

В таблице 3 приведена общая характеристика корпоративной культуры ПАО «Ростелеком».

Таблица 3 – Общая характеристика организационной культуры ПАО «Ростелеком».

Основные черты организационной культуры	Элементы организационной культуры в компании
1.Тип корпоративной культуры	«Культура задачи». Данный вид культуры ориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Применяется, поскольку ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности компании
2. Деловой этикет	Система регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях
3. Тип совместной деятельности	Совместно-индивидуальный тип деятельности, который минимизирует взаимодействие между участниками труда. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место
4.Церемонии, традиции, ритуалы	Церемония награждения отличившихся сотрудников, официальное поздравление коллег с праздниками, корпоративные празднования.
5. Конфликтность	Избегание конфликта
6.Тип управления	Демократический тип управления
7. Критерии отбора кадров при приеме на работу	Деловой стиль, ответственность, коммуникабельность, внимательность, обучаемость, умение вести телефонные переговоры, деловой стиль общения
8. Имидж	Логотип – основа фирменного стиля. Уважительное отношение к клиентам компании, стремление к максимальному удовлетворению потребностей клиентов
9. Тип организационной структуры	Линейно-функциональная организационная структура
10. Организационная культура	«Семейная» - сотрудники общаются не только на работе, но и за ее пределами, дружелюбный коллектив

На основе таблицы 3 можно сделать вывод, что компания ПАО «Ростелеком» имеет сложившуюся организационную культуру.

На основе анализа элементов организационной культуры и учета мнений сотрудников, касающихся вопроса о степени развитости корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком», можно сказать, что она находится на среднем уровне.

Чтобы полностью сформировать представление о деятельности ПАО «Ростелеком» проведем анализ факторов внешней и внутренней среды для определения положения исследуемой организации на рынке телекоммуникационной отрасли. Для этого воспользуемся методом SWOTанализа.

Таблица 4 – SWOT-анализ ПАО «Ростелеком»

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
Компания входит в группу лидеров по развитию технологий транспорта сетей связи	Высокий показатель текучести кадров, отсутствие высокой заинтересованности персонала в развитии организации, низкая мотивация
Занимает сильные позиции на рынке фиксированной и мобильной связи, широкополосного доступа в Интернет	Компания не занимается инновациями в области информационных технологий, прикладных сервисов и спутниковой связи
Широкий территориальный охват предоставляемых услуг	У компании слабый уровень менеджмента
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
Возможность расширения предоставления услуг в отдаленных от городов местностях	Отсутствие крупных инвесторов в отрасли связи
Наличие государственной поддержки	Отсутствие чёткой законодательной базы в области телекоммуникаций
Улучшение покупательской способности населения	Высокая конкуренция по ряду направлений в отрасли
Участие в государственных заказах	Нестабильная экономическая ситуация в стране и в мире в целом
Формирующийся рынок услуг отрасли связи	Слабое взаимодействие с центрами трансфера технологий, научными центрами, вузами

SWOT-анализ показывает, что ПАО «Ростелеком» в настоящее время занимает достаточно устойчивую позицию на рынке телекоммуникационных услуг и эффективно осуществляет свою деятельность на фоне большого количества сильных конкурентов.

Для того чтобы оценить хозяйственную деятельность предприятия проведем анализ статей актива и пассива.

Анализ статей актива баланса ПАО«Ростелеком» представлен в табл.1.

Таблица составлена на основании бухгалтерского баланса и финансовой отчетности ПАО «Ростелеком» (Приложение).

Таблица 1 – Анализ статей актива баланса ПАО «Ростелеком»

Наименование показателя	Код	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	2 227 224	1 095 233	66 025	87 732	96 831
Результаты исследований и разработок	1120	1 083 368	1 134 205	1 191 328	1 001 975	418 386
Основные средства	1150	320 615 058	319 851 370	311 653 966	336 240 302	331 275 649
Доходные вложения в материальные ценности	1160	12 477 047	11 055 472	9 059 803	13 288 415	7 247 490
Финансовые вложения	1170	144 514 100	151 390 086	128 389 078	42 720 594	134 941 266
Прочие внеоборотные активы	1190	27 873 408	24 917 036	24 845 945	29 482 597	23 018 913
Итого по разделу I	1100	508 790 205	509 443 402	475 206 145	422 821 615	496 998 535
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	6 179 449	3 502 941	5 094 589	4 292 752	4 172 323
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 717 001	399 130	577 002	399 987	416 815
Дебиторская задолженность	1230	48 209 505	44 999 436	50 170 166	47 230 703	35 925 715
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	6 193 518	7 480 509	2 276 810	54 689 274	8 024 883
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 388 221	3 422 103	15 553 339	4 974 048	7 724 394
Прочие оборотные активы	1260	712 741	572 974	579 355	541 804	9 948 410
Итого по разделу II	1200	66 400 435	60 377 093	74 251 261	112 128 568	66 212 540
БАЛАНС	**1600**	**575 190 640**	**569 820 495**	**549 457 406**	**534 950 183**	**563 211 075**

По данным таб. 1 видно, что общая сумма активов в 2016 году выросла на 5370145 тыс. руб., или на 9,028%. Это увеличение было вызвано ростом оборотных активов на 18414 тыс. руб., или на 16,07%.

Удельный вес оборотных активов на 2016г. составил 23,13%. Из них запасы составляют 10,34%. Запасы увеличились в 2016г. на 20,798%. Избыток запасов может негативным образом отразиться на работе предприятия.

Доля дебиторской задолженности в 2016г. составляет 7, 35%. В 2015г. – 7,30%. То есть произошло увеличение данного показателя, доля дебиторской задолженности велика. Это может говорить о неплатежеспособности или банкротстве некоторых должников.

Денежные средства занимают незначительную долю в составе оборотныхаткивов – 3,83% в 2016г. Однако, по данным таб.1 можно увидеть, что произошло их увеличение, так как в 2016г. их удельный вес составлял 3,03%.

Прочие оборотные активы также занимают незначительную долю в оборотных активах – 1,62% в 2016г, а в 2015г. – 0%.

Внеоборотные активы в 2016г. составляют 508 790 205 тыс. руб. В структуре активов доля внеоборотных активов на 2016г. составляет 76,87%. Они представлены основными средствами. Лишь малая часть представлена финансовыми вложениями (0,001%).

Далее проведем анализ изменений в составе и структуре пассивов баланса ПАО «Ростелеком». Он представлен в таб. 2 и составлен на основании бухгалтерского баланса (см. приложение).

Таблица 2. – Анализ статей пассива баланса ПАО «Ростелеком».

ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	6 961	7 280	7 280	7 965
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(11 649)	(23 282 028)	(30 308 022)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	3 008 653	3 188 475	3 549 684	3 820 222	4 042 737
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	129 886 253	129 908 747	129 931 395	130 233 600	183 943 951
Резервный капитал	1360	1 044	1 044	364	364	364
Нераспределенная прибыль (непокрытый	1370	141 516 448	146 812 185	152 298 645	133 621 996	106 211 637

убыток)						
Итого по разделу III	1300	274 419 359	279 905 763	262 505 340	237 375 440	294 206 654

Из данных таб. 2 видно, что:

Предприятие использует собственные и заемные средства.

Сумма уставного капитала – 6961 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства присутствуют.

Сумма заемных средств в 2016г. равна 0,а в 2015г. составляла 85000 тыс. руб.

Сумма кредиторской задолженности в 2016г. увеличилась на 27,99% или на 242175 тыс. руб.

В составе финансовых ресурсов преобладающую долю занимает непокрытый убыток. В 2015г. он составил 146812 тыс. руб.
, а к концу 2016г. уменьшился на 13,65% и составил 141 516 448 тыс. руб.
Это может положительно сказаться на работе предприятия.

Изучение финансового состояния ПАО Ростелеком и анализ его финансово-хозяйственной деятельности был проведен на основании бухгалтерского баланса, представленного в Приложении 2, а также отчета о финансовых результатах, представленного в Приложении 3, за время работы компании в период с 2012 по 2016 годы.

Рассмотрим основные финансовые показатели работы компании «Ростелеком» (табл. 1), а также проследим динамику их изменения за анализируемый временной период (рис. 2).

Таблица 1 – Основные финансовые показатели деятельности ПАО «Ростелеком», тыс. руб.

Наименование показателя	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Выручка	282 904 308	283 952 041	290 615 510	283 169 510	282 684 864
Прибыль до налогооблажения	41176786	44717454	35809472	25632455	14 810 180
Чистая прибыль	32674394	35297917	29484609	21564512	10 902 202



Рис. 2 – Динамика выручки ПАО «Ростелеком» за 2012-2016 год

По графику изменения выручки в период с 2012 по 2016 г. видно, что наивысшего значения она достигла в 2014 году, далее начала постепенно уменьшаться. В 2016 году данный показатель достиг своего минимального значения за весь рассматриваемый период времени, что говорит о необходимости незамедлительного пересмотра дел в организации, выявления узких мест в ее функционировании и принятия качественно новых управленческих решений.

Ключевыми факторами изменения выручки по результатам 2014 г. стали:

- рост выручки от оказания услуг телевидения на 27% за счет– наращивания абонентской базы в сегменте интерактивного телевидения;

-рост выручки от услуг ШПД на 6% за счет наращивания абонентской базы;

- рост доходов от дополнительных и облачных услуг на 18% ,связанный с увеличением доходов от облачных сервисов, услуг дата-центров и развитием проектов отраслевых сервисов;

- увеличение доходов от услуг присоединения и пропуска трафика на 5%, в основном по причине роста спроса на услуги присоединения и пропуска трафика, предоставляемых другим операторам.

Далее рассмотрим следующий немаловажный показатель, характеризующий финансовое состояние организации – это чистая прибыль.



Рис. 3 – Изменение чистой прибыли ПАО «Ростелеком» за 2012-2016 г.

Анализируя динамику чистой прибыли в компании «Ростелеком» следует отметить, что своего наивысшего пика за анализируемый период данный показатель достиг в 2013 году, однако затем он неуклонно пошел вниз и в 2016 году наблюдается его существенное уменьшение.

Проведем анализ ликвидности компании за 2015 год при помощи расчета коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности, которые определят возможности компании покрыть все ее финансовые обязательства за счет оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погасить текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.

Удовлетворительным считается значение большее или равное 2

К т.л. = Оборотные активы / Краткосрочные обязательства = 63 065 178 / 130 175 807 = 0,48

Коэффициент абсолютной ликвидности баланса показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Значение коэффициента признается достаточным, если оно составляет от 0,2 до 0,5.

К аб.л. = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства = 10 902 612/130 175 807= 0,084

Анализируя относительные показатели ликвидности ПАО «Ростелеком» можно сделать следующие выводы:

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение ниже нормативного, это означает, что предприятие не способно удовлетворить требованию кредиторов. Поэтому компании необходимо повысить значение коэффициента за счет увеличения оборотных средств.

Коэффициент абсолютной ликвидности также не соответствует норме и является очень низким. Это свидетельствует о явной нехватке денежных средств компании для покрытия ее краткосрочных обязательств.

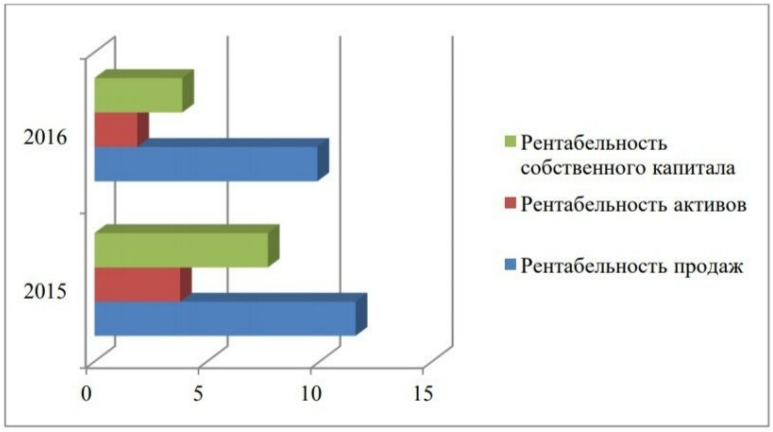
В завершении оценки финансового состояния организации рассчитаем и проанализируем показатели рентабельности за 2015 и 2016 годы (табл. 5).

Таблица 2 – Показатели рентабельности ПАО «Ростелеком» за 2015- 2016 гг.

Показатели	**2015**	**2016**	**Темп роста,%**
Рентабельность продаж	**11,6**	**9,9**	**-1,7**
Рентабельность активов	**3,8**	**1,9**	**-1,9**
Рентабельность собственного капитала	**7,7**	**3,9**	**-3,8**

Наглядно показатели рентабельности представлены на рисунке 4.

По данным таблицы 2 все показатели рентабельности имеют отрицательную тенденцию.



Рентабельность продаж ПАО «Ростелеком» за 2016 г. снизилась на 1,7%, что свидетельствует о снижении конкурентоспособности организации на рынке.

Рентабельность активов отражает эффективность оперативной деятельности организации и использования инвестированного капитала. Поэтому падение данного показателя на 1,9% является тревожным сигналом для собственников.

Наибольшее снижение наблюдается по показателю рентабельность собственного капитала, который за анализируемый период снизился на 3,8%. Этот факт говорит о том, инвестиции в предприятие в отчетном периоде обеспечивают меньшую прибыль на собственный капитал, чем в предыдущем периоде.

Снижение рентабельности продаж связано в первую очередь с тем, что повысились операционные затраты при удержании уровня прежних цен на услуги при том же спросе.

2.2Анализ использования рабочего времени в ПАО Ростелеком

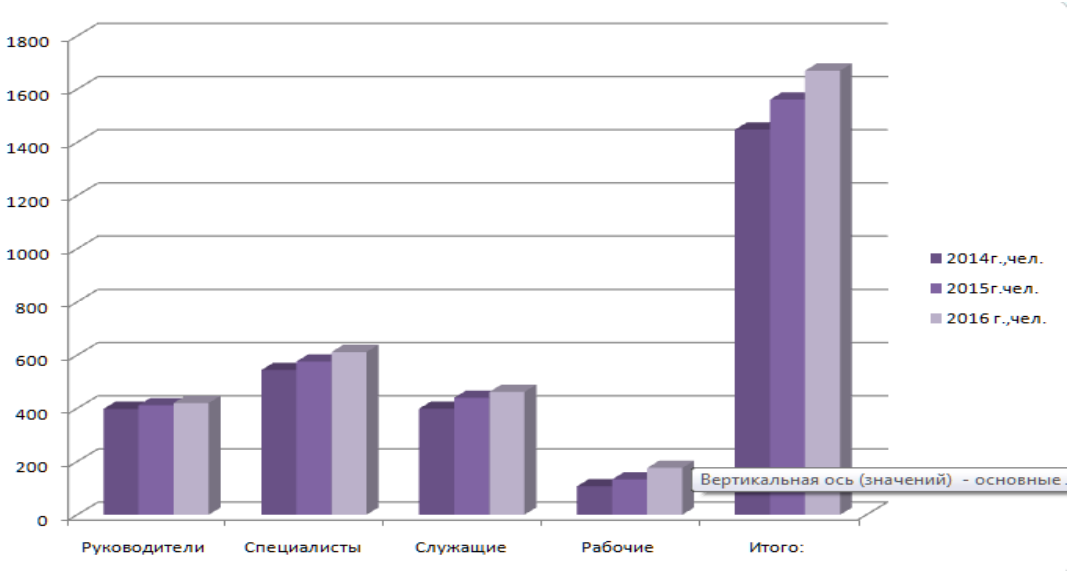
Обеспеченность организации кадрами определяется сравнением количества рабочих по категориям

Таблица 3 - Структура персонала по категориям ПАО «Ростелеком»

Категория персонала	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во, чел	В %	Кол-во, чел	В %	Кол-во, чел	В %
Руководители	398	27,4	412	26,39	420	25,15
Специалисты	544	37,57	576	36,89	612	36,65
Служащие	399	27,55	440	28,19	462	27,66
Рабочие	107	7,39	133	8,52	176	10,54
Итого:	1448	100	1561	100	1670	100

Из таблицы 1 мы видим что общая численность руководителей в 2014 году составляла 398 человек, что составляло 27,49 % от общей численности работающих, однако в 2015 году этот показатель возрос до 412 человек этот 26,39 %, а уже в 2016 году - до 420 человек это 25,15 % от общей численности работающих.

Численность специалистов в 2014 году составляла 544 человек или 37,57 % от общей состава работающих, в 2015 году этот показатель возрос на 576 человек это 36,89 % в 2016году еще на 36,65 %. В 2014 году служащих было 399 человек, что составило 27,55 %, в 2015 году этот показатель возрос до 440 человека, или 28,19 % от общей численности работающих, в 2016 году численность кадров возросла еще на 22 человека и составила 462 человека, что составило 27,66 % от общей численности кадров . В 2014 году рабочих насчитывалось 107 человек, что составляло 7,39 %, в 2015 году этот показатель составил 133 человек это 8,52 % от общей численности работающих, а в 2016 году количество рабочих возросло до 176 человек это 10,54 %.



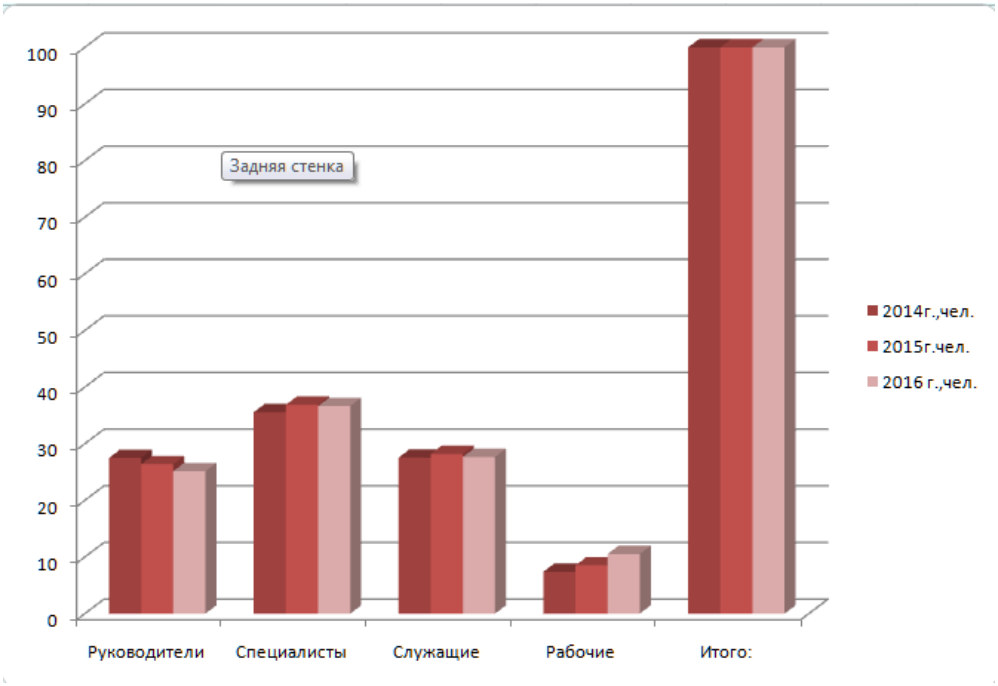


Рисунок 11 - Структура персонала по категориям ПАО «Ростелеком» за 2014-2016 г.г.

Оценим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу.

В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В 2014 году эта категория составляла 30,32%, в 2015 году - 29,02%, и в 2016 году - 29,16%. Даная ситуация говорит о том, что прием на работу молодых специалистов увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно сказывается для деятельности предприятия.

Категория работников в возрасте 31 - 40 имеет тенденцию к росту. В 2015 г. численность работников в возрасте 31- 40 лет увеличилась на 3 человека, в 2016 году еще увеличилась на 36 человек. Отклонение за рассматриваемый период составило 43 человека.

Категория работников в возрасте старше 50 лет имела большую тенденцию к росту. В 2014 году составляла 180 человек, а в 2015 - 257 человек. Отклонение составило 77 человек. Значительное увеличилось количество работников пенсионного возраста.

Оценка персонала по уровню образования ПАО «Ростелеком».

Необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-

квалификационным уровнями.

Таблица 4- Структура персонала по уровню образования ПАО

«Ростелеком»

Уровень образования	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное отклонение 2016 г. к 2014 г. (+, -), ед. изм.	Относительное отклонение 2016 г. к 2014 г., в %
	Кол-во, чел	В %	Кол-во, чел	В %	Кол-во, чел	В %		
Высшее	445	36,95	460	35,87	487	35,15	54	109,71
Среднеспециальное	403	27,83	451	28,89	504	30,18	101	125,06
Общее среднее	510	35,22	550	35,23	579	34,67	69	113,53
Всего работников	1448	100	1561	100	1670	100	222	115,33

На предприятии важно наличие работников имеющих высшее образование. Наибольшее количество работников в Нижегородском филиале ПАО «Ростелеком» имеет высшее образование. В 2014 году 445 человек это 37%, в 2015 году 460 человек это 36%, в 2016 году 487 человек это 35%. За рассматриваемый период категория имеющих высшее образование имеет тенденцию к росту. Отклонение составило 52 человека. Данный показатель связан со спецификой услуг оказываемых предприятием, требующих глубоких профессиональных знаний.

Также большую часть работников составляют кадры, имеющие общее среднее образование. В 2014 году 510 человек это 35%, в 2015 году 550 человек это 35%, в 2016 г. 579 человек это 34,6%. За рассматриваемый период работники имеющие общее среднее образование имеет тенденцию к росту. Отклонение составило 69.

В 2014 году средне специальное образование имело 403 человека это 27,8% , а в 2015году 451 человек это 28,9% , а в 2016 году 504 человека это 30%. За 3 года произошла тенденция к росту.

Структура персонала по уровню образования ПАО «Ростелеком» изображена на рисунке 11

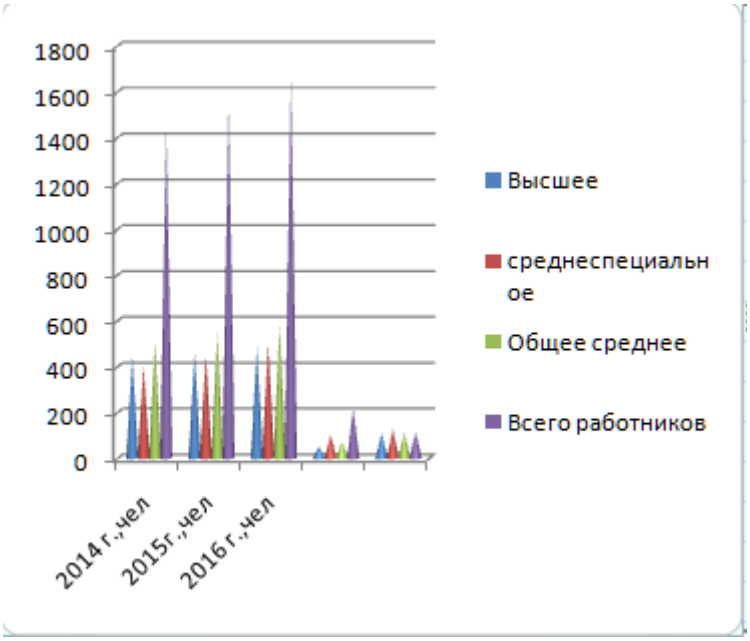


Рисунок12-Структура персонала по уровню образования Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком»

Оценка движения персонала Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком»

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия кадрами является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.

Для этого проведем анализ движения и постоянства кадров.

Таблица 5 Анализ движения кадров

Период	Показатели	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение 2015 к 2014 г., в ед. изм.	2016 год	Абсолют. отклонение 2014 г. к 2015г., в ед. изм.	Темпы роста 2016 г. к 2014 г. (%)	Относител. отклонение 2014 г. к 2016 г., %
1	Списочный состав работников на начало	1357	1448	91	1561	113	115,03	15,03

	года, человек							
2	Принято человек	242	256	14	238	-18	98,35	-1,65
3	Выбыло человек	151	143	-8	129	-14	85,43	-14,57
3.1	Собственному желанию	84	98	14	79	-19	94,05	-5,95
3.2	За нарушение трудовой дисциплины	6	9	3	11	2	183,33	83,33
3.3	По соглашению сторон	28	20	-8	25	5	89,29	-10,71
3.4	Другие причины	33	16	-17	14	-2	42,42	-57,58
4	Списочный состав работников на конец года	1448	1561	113	1670	109	115,33	15,33
5	Количество работников, проработавших весь год	1206	1305	99	1432	127	118,74	18,74
6	Среднесписочная численность работающих	1421	1526	105	1642	116	115,55	15,55
7	Коэффициент							

	оборота							
7.1	По приему	0,17	0,168	-0,002	0,145	-0,023	-0,025	- 100,025
7.2	По выбытию	0,106	0,094	-0,012	0,079	-0,015	-0,027	-100,027

Трудовые ресурсы предприятия в результате систематического приема и увольнения все время изменяются. Эти изменения называются оборотом рабочей силы и являются более общим показателем ее динамики.

Рассмотрим изменение количества принятых кадров на предприятии. Этот коэффициент скачкообразен. В 2014 г. принято было 242 работника, в 2015 г. количество принятых увеличилось на 14 человек, но в 2016г. этот показатель уменьшился на 14, и составил 238 человек. Темп роста составил 98,35%.

Теперь проанализируем численность уволенных работников, она имеет тенденцию к уменьшению. В 2014 г. уволено было 151 работник, а в 2015 г. количество уволенных уменьшилось на 8 человек, и в 2016 г. этот показатель уменьшился на 14 , и составил 129 человек. Отклонение за 3 года составило -22 человека. Численность уволенных работников с каждым годом сокращается, говорит о хороших условиях труда и достойной оплате труда на предприятии.

Имея все вышеизложенные цифры, можно провести анализ полученных коэффициентов:

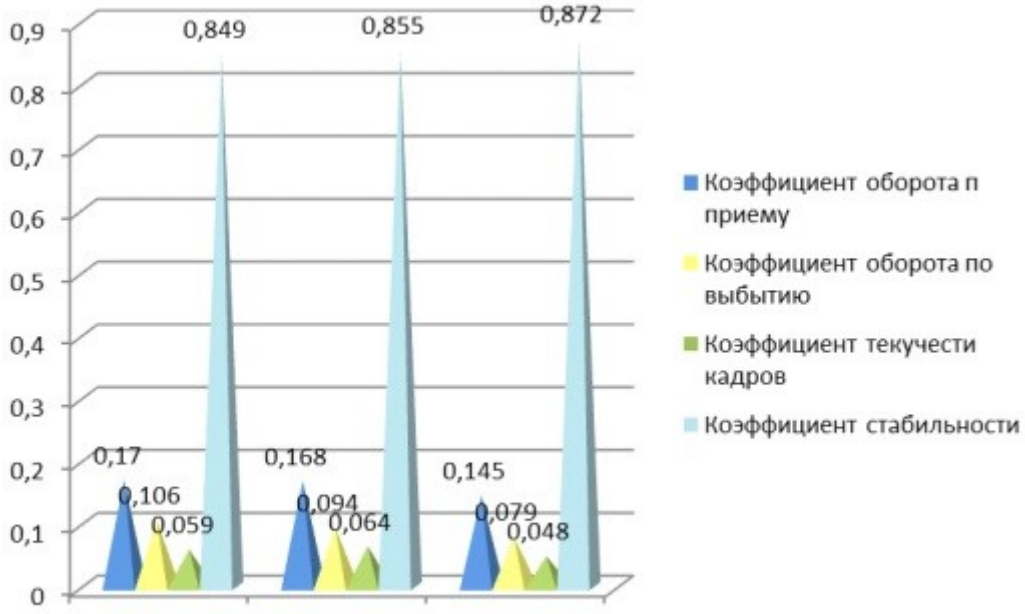


Рисунок 14- Динамика изменения коэффициентов движения трудовых

Ресурсов Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком»

Коэффициент оборота по приему в 2014 - 2015 годах составлял 0,17. В 2016 году снизился на 14% и составил 0,145. Темп роста за 3 года составляет - 100,025 %. Коэффициент выбытия кадров за период имеет тенденцию к снижению. В 2014году он составлял 0,11, в следующем году сократился до 0,09, и в 2016 году составил 0,08. Коэффициент по приему за 3 года превышает коэффициент по выбытию. Это положительная тенденция, это объясняется удовлетворенность работников своей работой, заработной платой или социальным пакетом.

Коэффициент постоянства кадров возрастает из года в год. В 2014 г. показатель составлял 0,85, а в 2016 г. 0,87. Темп роста составил 99,97 %.

Оценка обеспеченности предприятия кадрами, использования рабочего времени и уровни производительности труда

Производительность труда персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, и по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 6- Анализ обеспеченности предприятия кадрами , использования рабочего времени и уровни производительности труда

	Наименование показателей	2015 год	2016 год	Темпы роста, %	Отклонения (+,-)	
					Абсолют-ное, ед. изм.	Относитель-ное, %
1	Объем производства услуг млн. руб.	40150,9	31333,5	78,03	-8817,4	-21,97
2	Среднесписочная численность работающих человек	1526	1642	107,6	116	7,6
3	Количество отработанных всеми	326869	345641	105,7	18772	5,7

	работающими человеко-дней					
4	Количество отработанных всеми работающими человеко-часов	2221856	2280738	102,6	58882	2,6
5	Среднее число дней, отработанных одним работающим	214	211	98,6	-3	-1,4
6	Средняя продолжительность рабочего дня	6,8	6,6	97	-0,2	-3

Как показывает таблица 6 количество отработанных человеком -дней и человеком -часов увеличилось на 5,7 % и 2,6 % соответственно. Среднее число дней, отработанных одним работающим и средняя продолжительность рабочего дня почти не изменились .

В 2015 г. по сравнению с 2014 г. наблюдается снижение выручки от реализации услуг на 2,4%, наблюдается сокращение среднесписочной численности работников предприятия на 10,8%.

2.3 Анализ использования рабочего времени по категориям персонала

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ). Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (табл. 1).

ФРВ зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. [9, с. 15] Эту зависимость можно представить следующим образом:

$$ФРВ = ЧР * Д * П.$$

Таблица использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Значение показателя		Изменение(+,-
	2015г	2016г	
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	1526	1642	+116
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	214	211	-3
Отработано часов одним рабочим го(Ч)	1755	1612,5	-142,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	6,8	6,6	-0,2
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч	2220635	2286649	-66 014

На анализируемом предприятии фактический ФРВ меньше планового на 66014 ч, в том числе за счет изменения:

а) численности рабочих

Δ ФРВ$_{чр}$ = (ЧР$_1$ - ЧР$_0$) * Д$_о$ * П$_о$ = (1642 - 1526) * 214 * 6,8 = + 168803 ч;

б) количества отработанных дней одним рабочим

Δ ФРВд = ЧР$_1$ * (Д$_1$ - До) * П$_о$ = 1642 * (211 - 214) * 6,8 = -33497 ч;

в) продолжительности рабочего дня

Δ ФРВ$_П$ = ЧР$_1$ * Д$_1$ * (П$_1$ - П$_о$) = 1642 * 211 * (6,8 – 6,6)= -69292 ч.

Как видно из приведенных данных, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 211 дней вместо 214, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного рабочего увеличились на 13 дней, а на всех - на 1640 дней, или 33497 ч (4926 * 6,8).

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,5 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими -10 578 ч (164 * 215 * 0,3).

Общие потери рабочего времени — 102771 ч (33497 + 69292), или 11,8% .

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени (табл. 2). [9, с. 14]

Потери рабочего времени, как следует из таблицы, могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения

администрации, заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д. Каждый вид потерь анализируется более подробно, особенно те, которые произошли по вине предприятия.

Таблица 2

Анализ использования фонда рабочего времени

Показатель	На одного		Отклонения	
			на одного рабочего	на всех рабочих
Календарное количество дней	365	365	-	-
В том числе: праздничные и выходные дни	101	101	_	
Номинальный фонд рабочего	264	264	-	-
Неявки на работу, дни	39	49	+10	+1640
В том числе: ежегодные отпуска	21	24	+3	+492
отпуска по учебе	1	2	+1	+ 164
отпуска по беременности и родам	3	2	_1	-164
дополнительные отпуска с разрешения администрации	5	8	+3	+492
болезни	9	11,8	+2,8	+459
прогулы	-	1,2	+1,2	+197
простои	-	4	+4	+656
Явочный фонд рабочего времени,	225	215	-10	-1640
Продолжительность рабочей	8	8	-	-
Бюджет рабочего времени, ч	1800	1720	-80	-13 120
Предпраздничные сокращенные	20	20	-	-
Льготное время для подростков, ч	2	2,5	+0,5	+82
Перерывы в работе кормящих	3	5	+2	+328
Внутрисменные простои, ч	20	80	+60	+9840

Полезный фонд рабочего времени,	1755	1612,5	-142,5	-23 370
Сверхурочно отработанное время, ч	-	8	+8	+1312
Непроизводительные затраты рабочего времени, ч	-	10	+10	+1640

В нашем примере большая часть потерь (492 + 197 + 656) -7,8 + 9840 = 25 730 ч. вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, - что ложно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Недопущение их равнозначно высвобождению 98 работников .

Существенны на данном предприятии и непроизводительные затраты труда — они составляют 3540 ч. Сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены причинами, зависящими от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, не требующим дополнительных инвестиций и позволяющим быстро получить отдачу. Чтобы подсчитать его, необходимо потери рабочего времени (ПРВ) по вине предприятия умножить на плановую среднечасовую выработку продукции:

$$ДВП = ПРВ\ ЧВ_0 = (25\ 730 + 1940)\ -284,9^* = 26259,2 \text{ тыс. руб.}$$

ФОТОГРАФИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ.

Фотографирование ведется по текущему времени. Результаты замеров заносят в наблюдательный лист (табл. 1–3). В колонках 1 и 2 наблюдатель фиксирует время начала и окончания каждого нового действия (бездействия). В колонке 4 он описывает действия, в колонку 5 вносит перечень оборудования, необходимого для выполнения работы. Каждая запись показывает либо то, что делал работник, либо то, чем было вызвано его бездействие.

Каждый элемент работы или перерыва нужно оформлять отдельно. Особенно четко следует отличать элементы работ по обслуживанию рабочего места, а также перерывы в работе с учетом их характера и причин. При этом колонки 1, 2, 4, 5 наблюдательного листа заполняются непосредственно в процессе наблюдений, а колонки 3, 6 — при обработке результатов фотографии.

Фотография рабочего дня специалиста

Настоящая фотография проведена методом непосредственных замеров затраченного времени на основании Приказа руководителя № 147 от 09.03.2016 с целью изучения затрат рабочего времени на протяжении рабочего дня работника.

Результаты изложены в табл. 1.

Ф.И.О. работника: Петрова А. И.

Должность работника: специалист.

Стаж работы по специальности: 2 года.

Подразделение: Нижегородский филиал ПАО «Ростелеком».

Таблица 1. Фотография рабочего дня специалиста

Время начала действия (операции)	Время окончания действия (операции)	Длительность операции (действия), мин.	Выполняемая работа (действие)	Оборудование	Примечание
1	2	3	4	5	6
8.00	8.10	10	Включение компьютера	Компьютер, телефонный аппарат, подключение к Интернету	ПЗ
8.10	8.55	45	Проверка электронной почты,	Компьютер, телефонный аппарат,	ОП

			ознакомление с содержанием. Уточнение по телефону содержания требуемой информации. Рассылка согласно запросам по электронной почте плановых показателей работы подразделения	подключение к Интернету	
8.55	9.00	5	Беседа на личные темы по телефону	Телефонный аппарат	НТД
9.00	10.00	60	Сбор необходимой исходной информации для анализа выполнения плановых показателей производственными участками Нижегородского филиала ПАО Ростелеком	Компьютер, телефонный аппарат, подключение к Интернету	ОП
10.00	10.10	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН

10.10	11.20	70	Анализ выполнения плановых показателей по производству продукции производственными участками Нижегородского филиала ПАО Ростелеком согласно отчетам начальников производственных участков	Компьютер	ОП
11.20	12.00	40	Уточнение натуральных и денежных показателей у исполнителей отчетов	Телефонный аппарат, подключение к Интернету	ОП
12.00	13.00	60	Обед	—	ОЛН
13.00	13.30	30	Внесение изменений в аналитический отчет по выполнению плановых показателей	Компьютер	ОП
13.30	14.45	75	Подготовка аналитических записок руководителю подразделения о целесообразности внедрения	Компьютер	ОП

			новых материалов при производстве продукции		
14.45	14.55	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
14.55	16.00	65	Анализ фонда оплаты труда Нижегородского филиала ПАО Ростелеком за месяц	Компьютер, телефонный аппарат	ОП
16.00	16.10	10	Беседа на личные темы по телефону	Телефонный аппарат	НТД
16.10	16.45	35	Планирование фонда оплаты труда на следующий месяц	Компьютер, принтер, телефонный аппарат	ОП
16.45	17.00	15	Завершение работы, отключение техники, порядок на рабочем месте	Компьютер, принтер, телефонный аппарат	ПЗ
Итого		540	—	—	—

Фотография рабочего дня руководителя

Настоящая фотография проведена методом непосредственных замеров затраченного времени на основании Приказа руководителя № 147 от 09.03.2016 с целью изучения затрат рабочего времени на протяжении рабочего дня работника.

Результаты изложены в табл. 2.

Ф.И.О. работника: Макарова С. В.

Должность работника: Руководитель.

Стаж работы по специальности: 15 лет.

Подразделение: Нижегородский филиал ПАО «Ростелеком».

Таблица 2. Фотография рабочего дня руководителя

Время начала действия (операции)	Время окончания действия (операции)	Длительность операции (действия), мин.	Выполняемая работа (действие)	Оборудование	Примечание
1	2	3	4	5	6
8.00	8.10	10	Включение компьютера, включение сортировки электронных баз данных	Компьютер, подключение к Интернету	ПЗ
8.10	8.25	15	Прием и контроль первичной документации по участкам бухгалтерского учета и подготовка их к	—	ОП

			счетной обработке. Возврат документов, оформленных не в соответствующем порядке, составителям		
8.25	8.45	20	Проверка электронной почты, ознакомление с содержанием	Компьютер, подключение к Интернету	ОП
8.45	10.30	105	Подготовка и отправка необходимой информации по себестоимости произведенной продукции в отчетном квартале по запросу руководителя подразделения (выборка, ксерокопирование счетов сторонних организаций, калькуляции себестоимости по видам продукции и др.)	Копировальный аппарат, компьютер, принтер, подключение к Интернету	ОП

10.30	10.40	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
10.40	12.00	80	Выполнение работы по бухгалтерскому учету основных средств	Компьютер, принтер	ОП
12.00	13.00	60	Обеденный перерыв	—	ОЛН
13.00	14.15	75	Выполнение работы по бухгалтерскому учету затрат на производство продукции	Компьютер, принтер	ОП
14.15	14.30	15	Сверка с поставщиками услуг в телефонном режиме	Компьютер, телефонный аппарат	ОП
14.30	14.45	15	Проверка электронной почты, ознакомление с содержанием	Компьютер, подключение к Интернету	ОП
14.45	15.30	45	Сканирование документов по начислению заработной платы и отправка их по электронной почте в	Компьютер, сканер, подключение к Интернету	ОП

			главный офис компании		
15.30	15.40	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
15.40	16.30	50	Совещание с руководителем отдела по вопросам изменений в налоговом законодательстве	—	ОП
16.30	16.55	25	Подготовка документов для передачи в архив	—	ОП
16.55	17.00	5	Выключение компьютера и другой аппаратуры, порядок на рабочем месте	Компьютер, принтер, сканер, ксерокс	ПЗ
Итого		540	—	—	—

Фотография рабочего времени служащего персонала

Настоящая фотография проведена методом непосредственных замеров затраченного времени на основании Приказа руководителя № 147 от

09.03.2016 с целью изучения затрат рабочего времени на протяжении рабочего дня работника.

Результаты изложены в табл. 3.

Ф.И.О. работника: Сергеев П. И.

Должность работника: служащий персонал.

Стаж работы по специальности: 9 лет.

Подразделение: Нижегородский филиал ПАО «Ростелеком».

Таблица 3. Фотография рабочего дня служащего

Время начала действия (операции)	Время окончания действия (операции)	Длительность операции (действия), мин.	Выполняемая работа (действие)	Оборудование	Примечание
1	2	3	4	5	6
8.00	8.10	10	Включение компьютера, принтера, ксерокса	Компьютер, принтер, ксерокс	ПЗ
8.10	8.15	5	Запрос у планово-экономического отдела бюджета закупок, согласованного с финансовым отделом, на текущий	Компьютер, телефонный аппарат, подключение к Интернету	ОП

			квартал		
8.15	8.30	15	Запрос у главного склада информации о наличии материалов	Компьютер, телефонный аппарат, подключение к Интернету	ОП
8.30	11.00	150	Определение наличия и потребности в материалах на текущий квартал	Компьютер, телефонный аппарат	ОП
11.00	11.10	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
11.10	12.00	50	Составление ежемесячного плана закупок	Компьютер, принтер, телефонный аппарат	ОП
12.00	13.00	60	Обеденный перерыв	—	ОЛН
13.00	13.30	30	Составление ежемесячного плана закупок	Компьютер, принтер, телефонный аппарат	ОП
13.30	13.40	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
13.40	15.00	80	Проведение маркетинговы	Компьютер, подключени	ОП

			х исследований по изучению предложений от поставщиков, уровню цен, условий поставки согласно плану закупок	е к Интернету, телефонный аппарат	
15.00	15.45	45	Прием и обработка документов, связанных с закупкой	Компьютер, принтер, подключение к Интернету, телефонный аппарат	ОП
15.45	15.55	10	Выход по личным надобностям, перекур	—	ОЛН
15.55	16.10	15	Окончательное согласование с поставщиком условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции на склад	Компьютер, подключение к Интернету, телефонный аппарат	ОП
16.10	16.25	15	Внесение справочной	Компьютер, подключени	ОП

			информации в базу данных о поставщиках	е к Интернету	
16.25	17.00	35	Составление отчета о проделанной за день работе, выключение компьютера и другой аппаратуры	Компьютер	ПЗ
Итого		540	—	—	—

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Расчет длительности элементов ведется при обработке результатов.

На данном этапе также заполняют колонку 6, классифицируют каждый элемент. Для непроизводственного персонала компании Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» применяли следующую классификацию затрат рабочего времени:

ОВ — общее время работы (продолжительность рабочей смены);

ПЗ — организация рабочего места и заключительные работы (подготовка к выполнению задания, поддержанию средств производства в рабочем состоянии в течение смены);

ОП — оперативное время (время непосредственного выполнения заданий);

ОЛН — затраты времени на отдых и личные надобности;

НТД — нарушения правил трудовой дисциплины (опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы и др.).

На основе полученных данных (табл. 1–3) создают баланс трудовой деятельности. В таблице 4 представлен баланс рабочего времени специалиста.

Таблица 4. Баланс рабочего времени специалиста				
Классификатор рабочего времени	Описание	Общая продолжительность, мин.	Процент от общего времени наблюдения (К1), %	Общее время наблюдения, мин.
ПЗ	Организация рабочего места и заключительные работы	25	4,6	540 мин. (9 ч)
ОП	Оперативное время (время непосредственного выполнения заданий)	420	77,8	
ОЛН	Затраты времени на отдых и личные надобности	80	14,8	
НТД	Нарушения правил трудовой дисциплины	15	2,8	
Итого		540	100	—

Графа «Общая продолжительность, мин.» табл. 4 заполнена исходя из данных табл. 1 следующим образом:

ПЗ = 10 + 15 = 25 (мин.);

ОП = 45 + 60 + 70 + 40 + 30 + 75 + 65 + 35 = 420 (мин.);

ОЛН = 10 + 60 + 10 = 80 (мин.);

НТД = 5 + 10 = 15 (мин.).

Расчет коэффициента К1, который показывает долю элемента затрат в общем времени наблюдения:

К1(ПЗ) = 25 / 540 × 100 % = 4,6 %;

К1(ОП) = 420 / 540 × 100 % = 77,8 %;

К1(ОЛН) = 80 / 540 × 100 % = 14,8 %;

К1(НТД) = 15 / 540 × 100 % = 2,8 %.

Рассмотрим баланс рабочего времени руководителя (табл. 5).

Таблица 5. Баланс рабочего времени руководителя

Классификатор рабочего времени	Описание	Общая продолжительность, мин.	Процент от общего времени наблюдения (К1), %	Общее время наблюдения, мин.
ПЗ	Организация рабочего места и заключительные работы	15	2,8	540
ОП	Оперативное время (время непосредственного выполнения заданий)	445	78,4	
ОЛН	Затраты времени на отдых и личные надобности	90	18,8	
НТД	Нарушения правил трудовой дисциплины	—	—	
Итого		540	100	—

Заполнение графы «Общая продолжительность, мин.» на основании данных табл. 2:

ПЗ = 10 + 5 = 15 (мин.);

ОП = 15 + 20 + 105 + 90 + 75 + 15 + 15 + 45 + 50 + 25 = 455 (мин.);

ОЛН = 20 + 60 + 10 = 90 (мин.).

Нарушения правил трудовой дисциплины отсутствуют.

Расчет коэффициента К1, отражающего долю элемента затрат в общем времени наблюдения:

К1(ПЗ) = 15 / 540 × 100 % = 2,8 %;

К1(ОП) = 445 / 540 × 100 % = 78,4 %;

К1(ОЛН) = 90 / 540 × 100 % = 16,8 %.

Таблица 6 содержит данные по балансу рабочего времени служащего .

Таблица 6. Баланс рабочего времени служащего

Классификатор рабочего времени	Описание	Общая продолжительность, мин.	Процент от общего времени наблюдения (К1), %	Общее время наблюдения, мин.
ПЗ	Организация рабочего места и заключительные работы	45	8,3	540
ОП	Оперативное время (время непосредственного выполнения	405	78,4	

	заданий)			
ОЛН	Затраты времени на отдых и личные надобности	80	18,8	
НТД	Нарушения правил трудовой дисциплины	—	—	
Итого		540	100	—

Графа «Общая продолжительность, мин.» табл. 6 заполнена исходя из данных табл. 3:

ПЗ = 10 + 35 = 45 (мин.);

ОП = 5 + 14 + 150 + 50 + 30 + 80 + 46 + 15 + 15 = 405 (мин.);

ОЛН = 10 + 60 + 10 + 10 = 90 (мин.).

Нарушений правил трудовой дисциплины нет.

Расчет коэффициента К1:

К1(ПЗ) = 45 / 540 × 100 % = 8,3 %;

К1(ОП) = 405 / 540 × 100 % = 75 %;

К1(ОЛН) = 90 / 540 × 100 % = 16,7 %.

Время работы по выполнению производственного задания и время регламентированных перерывов. Эти затраты являются объектом нормирования и входят в структуру нормы времени. К потерям рабочего времени относится время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов. Эти затраты являются объектом анализа с целью их устранения или максимального снижения.

Можно проследить что все возможные вариант сокращения потерь рабочего времени связаны с нецелевым его использованием. Существенное сокращение внутрисменных и целодневных потерь рабочего времен может быть достигнуто путем организационных мероприятий, повышения трудовой дисциплины, соблюдения правил техники безопасности, улучшения условий

труда и мероприятий по охране труда, что будет способствовать снижению потерь рабочего времени, а следовательно, может быть достигнута экономия численности персонала фирмы.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Проведенные исследования в выпускной квалификационной работе по использованию рабочего времени Нижегородского филиала ПАО «Ростелеком» приводят к выводу, что данный процесс построен не рационально. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

В организации работы руководителя можно выделить положительные моменты. К ним относятся: отсутствие опозданий на работы и ухода с работы по неуважительным причинам, выполнение всех работ по должностной инструкции.

Но было выявлено, что руководитель тратит меньше времени, чем он запланировал на оперативные совещания со специалистами отделов по текущим вопросам. Причиной этому является демократичный стиль управления и уверенность руководителя в самостоятельности и компетентности починенных в вопросах выполнения заданий и служебных обязанностей.

Так же руководитель не полностью использует время, отведенное на регламентированные перерывы. Это указывает на возможность возникновения у него переутомления, усталости, стресса и привести к падению результативности его работы.

Для улучшения использования рабочего времени необходимо проработать следующие установки.

План организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени

Раздел плана мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего времени	Меры по улучшению		Виды контроля
		Немедленно	В Течение года	
1	2	3	4	5
Планирование рабочего времени	Составление плана в письменной форме Последовательное планирование рабочего дня Использование метода «Матрица Эйзенхауэра» Использование дневника рабочего времени Согласование долгосрочных целей с вышестоящим руководством и подчиненными Улучшить техническое оснащение рабочих мест Улучшить взаимодействие с подчиненными (заместителями)	Овладеть знаниями и навыкам составления дневного плана. Доведение до сотрудников сведений о нормативах труда и отдыха в организации Произвести замену устаревшей техники и/или отремонтировать (модернизировать) имеющуюся	Овладеть знаниями и навыкам составления долгосрочных планов Овладение различным и методиками планирования Проведение исследований по анализу утомляемости сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в организации Провести анализ потребности сотрудников в	Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) Итоговый (проводить после выполнения задания)

			оргтехнике	

Исходя из проведенных исследований мы можем сказать ,что рабочее время специалиста и руководителя используется не в полной мере . Об этом говорят потери времени на отдых и личные надобности у специалиста они составляют 5,6 % , а у руководителя 4,8%.

Рассмотрим сокращение затрат рабочего времени в результате предложенных мероприятий по улучшению использования рабочего времени по каждому элементу затрат в процентном отношении к фактическим затратам рабочего времени на данную работу. Сокращение затрат рабочего времени приведено в таблице.

Рассмотрим экономию рабочего времени за счет сокращения потерь с учетом использования ФРВ .

$Ч = \frac{(Т_{ЭП} - Т_{ЭО})Ч_Р}{Т_{ЭО}}$, где

где $Т_{ЭП}$ и $Т_{ЭО}$ - эффективный фонд рабочего времени по плану и отчету;

$Ч_Р$ – численность рабочих по плану;

$$Ч = \frac{(2220635 - 2286649) * 1642}{2286649} = -37,4\%$$

Рассмотрим экономию рабочего времени при сокращении потерь рабочего времени на 6714 человеко-часов :

$$Ч = \frac{(2220635 - 2219635) * 1642}{2219635} = 7,3\%$$

Из расчетов выше мы видим, что при сокращении потерь ФРВ увеличиться на 7,3 %, что значительно улучшит общий фонд рабочего времени.

Запланированы мероприятия по улучшению организации труда на предприятии и укреплению трудовой дисциплины, которые должны уменьшить потери по всем факторам из возникновения в среднем на 40% ,т.е. на 4,4 сменного времени специалиста.

Пользуясь формулой выше, устанавливаем рост производительности труда специалиста:

Пр=(100-6,6)*100 /100-5,6-100 = 5,9%.

Так же рассчитываем уменьшение потерь рабочего времени руководителя:

Пр=(100-5,2)*100 /100-4,8-100 = 6,4%.

От внедренных нами мероприятий рост производительности труда увеличиться у специалиста на 5,9% и у руководителя на 6,4%

Сокращение затрат рабочего времени

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Продолжительность работ, всего		Можно сократить или исключить	
	мин	% к итогу	мин	% к продолжительности данной работы
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	120	3,8	0	0
Планерка	210	5,7	0	0
Участие в разработке планов	255	11,1	10	1,1
Другие деловые телефонные разговоры	180	10,8	45	12,1
Переговоры с менеджерами фирм заказчиков	120	9,4	30	9,6
Решение технологических задач	490	10,2	90	100
Решение коммерческих задач	580	12,1	20	35,7
Нерегламентированные перерывы	210	4,6	205	100
Проведение собеседований	250	2,6	5	6,8
Сбор информации	160	3,8	20	3,1

Наведение порядка на рабочем месте	290	2,3	3	100
Итого:				

От внедренных мероприятий просчитан годовой экономический эффект . Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий рассчитывается по следующей формуле

В = О / З,

где В – выработка;

О – объем изготовленной на предприятии продукции;

З – затраты, понесенные предприятием на трудовые ресурсы.

Кпот=(Тпот+Тнтд+(Тфотл-Тнотл)/Тсм*100, где:

Тфотл — время, по факту затраченное на отдых

Тнотл — время на отдых по нормативу

31=2100*350=735000

32=2100*(100-15)/100*350=624750

Э год. =735000-624750=110250 руб.,

Следовательно, в результате внедрения мероприятий предложенных в дипломном проекте, затраты времени руководителя снизятся, а годовой экономический эффект составит 110250 руб.

На основании выше проведённого анализа мы можем сделать вывод о том, что на предприятии рабочее время используется недостаточно эффективно. Существуют нарушения трудовой дисциплины, невыходы на работу, чрезмерное использование рабочего времени на отдых и личные надобности.

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо совершенствовать структуру использования рабочего времени:

Необходимо сократить внутрисменные и целодневные потери рабочего времени:

- ввести организационные мероприятия;
- повысить трудовую дисциплину:
- улучшить условия труда;

- снизить заболеваемость;
- ликвидировать прогулы;
- сократить невыходы с разрешения администрации до запланированного уровня;
- сократить невыходы, разрешённые законом до запланированного уровня

Все эти мероприятия будут способствовать снижению потерь рабочего времени, следовательно, будет достигнута экономия численности персонала фирмы.

Рассчитаем экономическую эффективность от введения данных мероприятий:

Если мы уменьшим целодневные потери рабочего времени до запланированного уровня, то будет отсутствовать увеличение фактических целодневных потерь рабочего времени.

Кд = Дф / Дпл = 200 / 200 = 1, Кд =1

Если мы устраним потери рабочего времени то:

Крф = (Фф - Пф) / (Фпл - Ппл) = (1944,7) / (2018,9) = 0,963,

что на 0,2% повысит эффективность использования рабочего времени.

При устранении прямых потерь рабочего времени прирост производительности труда составит:

Тпнт + Тпнд + (Тотл(ф) - Тотл(н)) 30+15+20=70

П= Топ(ф) *100% = 185 *100%= 14,5%

Прирост производительности труда за счет устранения нерациональных затрат:

(Тпз(ф) - Тпз(н)) + (Тоб(ф) - Тоб(н)) (35-25) +(20-14,95)

П= Топ(ф) *100% = 184,5 *100%=18,05%, что на 12,85% повысит производительность труда

Эти рекомендации должны стать предметом особого внимания как для компании ПАО «Ростелеком», так и для любого предприятия. Так как сокращение всех подобных нецелевых и незапланированных трат времени является резервом повышения производительности труда. И повышению эффективности предприятия в целом.

Применение фотографии рабочего времени в течение всей смены при ручных работах поможет улучшить организацию труда и повысить его производительность за счет эффективного использования всего фонда времени.

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-) в 2016 году	
от уровня 2014 г.				
Количество отработанных рабочими человеко - дней	326869	345641	-18772	208347
Количество человеко- дней неявок на работу, всего	153562	146343	37358	32781
в том числе: ежегодные отпуска	109852	138856	32078	29004
отпуска по учебе	210	375	-104	165
дополнительные отпуска	-	-	-	-
болезни	19491	7498	11468	8007
другие неявки, разрешенные	1074	853	360	1579

законом				
с разрешения администрации	30723	25018	-5970	-5705
прогулы	912	843	-174	-169
Число отработанных человеко - часов	2221856	2280738	359197	1456495

Рабочее время, фактически отработанное одним рабочим, в 2016 году составило 265 дней, т.е. 123,9% к фонду времени предыдущего года. За этот же период неявки и потери рабочего времени составили 196343 дня или 18,2% к отработанному времени. В 2015году они равнялись 18,8% к отработанному времени, что свидетельствует об ухудшении использования рабочего времени. Неявки, разрешенные законом, в отчетном периоде составили 12,2% отработанного времени и увеличились по сравнению с предыдущим годом соответственно на 0,2%. Потери рабочего времени снизились на 1,0% по сравнению с 2015 годом и в 2016 году составили 4,9% .

Наибольший удельный вес в составе потерь рабочего времени имеют ежегодные отпуска - 70,7% в 2016 году. В отчетном году эти потери составили 1458856 человеко-дней, или 34 дня на одного рабочего. Потери рабочего времени, связанные с болезнями, составили 27498 человеко-дней или 14,0 % т.е. каждый рабочий проболел в году 6,7 дней. По сравнению с предыдущим годом уровень потерь, связанных с болезнями, остался на прежнем уровне и составил 6,7 дней. Число прогулов по сравнению с 2015 годом уменьшилось на 269 или 22,2%. Наличие прогулов является показателем эффективности использования рабочего времени, и уменьшение их числа свидетельствует о повышении уровня трудовой дисциплины.

Улучшение использования рабочего времени содержит большие резервы повышения производительности труда - одного из важнейших показателей эффективности работы предприятия.

Для улучшения использования трудовых ресурсов необходимо пересмотреть их структуру и разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени. Особое внимание необходимо уделить:

- упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения содержания, так как эти отпуска нередко даются без серьезных намерений;

- изучению каждого случая нарушений трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но и формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушителей;

- тщательному изучению (по листкам нетрудоспособности) характера заболеваемости у отдельных групп работающих и разработке на этой основе профилактических мероприятий (например, по улучшению охраны труда и технике безопасности, организации диетического питания и др.), обеспечивающих снижение заболеваемости.

Особое внимание следует уделять и организации производства и труда, так как соблюдение принципов рациональной организации производственного процесса является основой нормального ведения финансово-хозяйственной деятельности с наиболее благоприятными экономическими показателями. Основными мероприятиями рациональной организации производства и труда являются: разделение труда и расстановка работников на производстве; организация рабочих мест и их обслуживание; внедрение рациональных трудовых процессов; создание благоприятной трудовой обстановки; организация заработной платы и материального стимулирования; организация производственного обучения; охрана труда и техника безопасности.

На предприятии необходимо проводить и мероприятия по повышению производственной культуры (соблюдение порядка и чистоты, организация медицинского обслуживания, клумбы, газоны на территории и т.п.). Эти мероприятия не только облегчают труд человека, но и существенно влияют на экономические показатели. Например, умелая организация цветовой среды и освещения может повысить производительность труда на 15 - 25%. И наоборот, унылый, серый колорит многих помещений поглощает львиную долю света (до 80 - 85%). Цветовое оформление обойдется намного дешевле, чем потери от производственного травматизма и снижения работоспособности, вызываемого к концу рабочего дня. Установление

правильной научно-обоснованной системы вентиляции содействует повышению производительности труда примерно на 15 - 10%.

Так как производительность труда является одним из главных показателей, рассчитаем влияние сокращение потерь рабочего времени на ее изменение. Предположим, что при упорядочении системы предоставления отпусков без сохранения содержания они сократятся с 25018 до 12235 человеко-дней. Ликвидация прогулов позволит сократить потери рабочего времени на 943 человеко-дня, а проведение профилактических мероприятий, предположим, сократит потери, связанные с болезнями, на 6940 человеко-дней. Таким образом, предположительно число отработанных человеко-дней увеличивается на 20791 человеко-день (13783 + 843 + 7065), и число отработанных человеко-дней одним рабочим в году составит 270 ((1080093+ +20791): 4084).

Поскольку прогнозирование повышения производительности труда, как правило, проводится через экономию численности ППП, то с целью единства методики учета и анализа необходимо проводить оценку изменения производительности труда через экономию численности в связи с изменением каждого фактора и влияния его на производительность труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности. / Под ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 2002. – 254 с.

2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 358 с.

3. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. СПБ.: Питер, 2003. – 10 с.

4. Дембинский Н.В. Вопросы теории экономического анализа. – М.: Финансы, 2002. – 261 с.

5. Экономический анализ. / Под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 614 с.

6. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2003. –285 с.

7. Ковбасюк М.Р. Анализ финансовой деятельности предприятия с использованием ПЭВМ. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 284 с.

8. Количественные методы финансового анализа. / Под ред. С. Дж. Брауна, М. П. Крицмена. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 336 с.

9. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.

10. Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапустье, П.С. Никольского. - 2-е изд., доп. - М: ИНФРА - М., 2015.

11. СПС Консультант Плюс.

12. Экономический анализ: основы теории, комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Под ред. И.В. Войголовского, А.Ф. Калининой, И.И. Магуровой. - М.: Высшее образование, 2013.

13. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда :учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 407 с.

14. ПетровА.Ю. Экономический анализ производительности труда: Учеб. пособие. -- М.: Экономиста, 2003. -- 128 с

15. [электронный ресурс] http://мир-экономики.рф/articles/резервы-роста-производительности-тр-904.html

16. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева - М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат).
17. Основы управления персоналом: Учебник / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая шк., 2015.
18. Управление персоналом: теория и практика (Веснин В.Р.) - 2014 год
19. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. Пособ. / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.: ил.
20. Басария Т. Главной проблемой нехватки времени является отсутствие самоорганизации // Управление персоналом. – 2006. - №18. – С.50
21. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
22. Введение в специальность "Менеджмент организации": Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. – М.: "Логос", 2004. – 320 с.
23. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: "Издательство ПРИОР", 2002. – 464 с.
24. Понятие рабочего времени /http://www.refstar.ru/data/r/print.file/id.24404_1.html
25. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – 4-е изд. – Минск : ООО «Новое знание», 2010. – 688 с
26. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 5-е изд. – Москва : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
27. Кулыгина, И.А. Управление персоналом : учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов ; под ред. И.А. Кулыгиной. – 2-е изд. – Челябинск : Издательство ЮУрГУ, 2007. – 106 с.
28. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ГроссМедиа, 2007. - 248 с.
29. Резник С.Д. Персональный менеджмент: практикум / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов ; под общ. ред. С. Д. Резника. - 2-е изд.,доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. – 256

30. Свешников Н., Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003, № 10 С. 28
31. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник для студ. вузов / Ю. Г. Одегов. - 2-е изд.,перераб. и доп. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 944 с.
32. Бурда, А. Г. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий // Публицистический сетевой электронный научный журнал. Московского гос, аграрного унив,. -2006, -№17. –С. 98-117.
33. Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 112с.
34. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник [Текст] / А.И. Рофе. – М.: Кнорус, 2010. – 400 с.
35. Как рассчитать затраты рабочего времени [Электронный ресурс] URL: http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10771
36. Гамидуллаев, Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст] / Б.Н. Гамидуллаев – Пенза, 2010. – 253 с.
37. Лучанинов, С. Фотография рабочего времени. Справочник экономиста. [Электронный ресурс] URL: http://www.hr-portal.ru/article/fotografiya-rabochego-vremeni
38. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия // Учебник для вузов,5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 567 с.
39. Нормирование труда: просто о серьезном. Часть 5 [Электронный ресурс] URL: http://hrm.ru/normirovanie-truda-prosto-o-sereznom-chast-5
40. Гамидуллаев, Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием [Текст] / Б.Н. Гамидуллаев – Пенза, 2010. – 253 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1.

Наименование показателя	Код	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	2 227 224	1 095 233	66 025	87 732	96 831
Результаты исследований и разработок	1120	1 083 368	1 134 205	1 191 328	1 001 975	418 386
Основные средства	1150	320 615 058	319 851 370	311 653 966	336 240 302	331 275 649
Доходные вложения в материальные ценности	1160	12 477 047	11 055 472	9 059 803	13 288 415	7 247 490
Финансовые вложения	1170	144 514 100	151 390 086	128 389 078	42 720 594	134 941 266
Прочие внеоборотные активы	1190	27 873 408	24 917 036	24 845 945	29 482 597	23 018 913
Итого по разделу I	1100	508 790 205	509 443 402	475 206 145	422 821 615	496 998 535
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	6 179 449	3 502 941	5 094 589	4 292 752	4 172 323
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 717 001	399 130	577 002	399 987	416 815
Дебиторская задолженность	1230	48 209 505	44 999 436	50 170 166	47 230 703	35 925 715
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	6 193 518	7 480 509	2 276 810	54 689 274	8 024 883
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 388 221	3 422 103	15 553 339	4 974 048	7 724 394
Прочие оборотные активы	1260	712 741	572 974	579 355	541 804	9 948 410
Итого по разделу II	1200	66 400 435	60 377 093	74 251 261	112 128 568	66 212 540
БАЛАНС	**1600**	**575 190 640**	**569 820 495**	**549 457 406**	**534 950 183**	**563 211 075**
ПАССИВ						

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	6 961	6 961	7 280	7 280	7 965
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(11 649)	(23 282 028)	(30 308 022)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	3 008 653	3 188 475	3 549 684	3 820 222	4 042 737
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	129 886 253	129 908 747	129 931 395	130 233 600	183 943 951
Резервный капитал	1360	1 044	1 044	364	364	364
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	141 516 448	146 812 185	152 298 645	133 621 996	106 211 637
Итого по разделу III	1300	274 419 359	279 905 763	262 505 340	237 375 440	294 206 654
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1410	125 562 445	128 543 249	138 858 006	184 994 830	143 521 525
Отложенные налоговые обязательства	1420	33 942 373	27 675 718	26 046 394	24 855 212	17 860 478
Оценочные обязательства	1430	0	552 146	532 076	0	0
Прочие обязательства	1450	5 349 734	4 240 016	2 208 056	4 075 922	1 370 284
Итого по разделу IV	1400	164 854 552	161 011 129	167 644 532	213 925 964	162 752 287
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	68 295 109	60 789 934	53 667 700	24 088 873	45 999 248
Кредиторская задолженность	1520	56 111 530	56 154 316	54 444 311	49 512 160	51 311 616
Доходы будущих периодов	1530	410 643	475 060	539 392	627 479	656 741
Оценочные обязательства	1540	11 099 447	11 484 293	10 656 131	9 420 267	8 284 529
Итого по разделу V	1500	135 916 729	128 903 603	119 307 534	83 648 779	106 252 134
БАЛАНС	**1700**	**575 190 640**	**569 820 495**	**549 457 406**	**534 950 183**	**563 211 075**

2.Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	282 684 864	283 169 510	290 615 851	283 952 041	282 904 308
Себестоимость продаж	2120	(254 601 492)	(250 261 546)	(248 705 090)	(237 601 090)	(232 350 601)
Валовая прибыль (убыток)	2100	28 083 372	32 907 964	41 910 761	46 350 951	50 553 707
Прибыль (убыток) от продаж	2200	28 083 372	32 907 964	41 910 761	46 350 951	50 553 707
Доходы от участия в других организациях	2310	4 095 678	318 900	7 438 976	1 709 919	1 502 249
Проценты к получению	2320	1 899 062	2 526 726	1 472 400	2 971 384	2 149 778
Проценты к уплате	2330	(16 635 654)	(15 582 622)	(14 015 425)	(12 655 799)	(11 483 884)
Прочие доходы	2340	20 642 955	21 125 063	29 850 528	27 361 789	19 702 456
Прочие расходы	2350	(23 275 233)	(15 705 457)	(30 637 141)	(21 020 790)	(21 247 538)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	14 810 180	25 590 574	36 020 099	44 717 454	41 176 768
Текущий налог на прибыль	2410	(3 049 416)	(4 898 788)	(6 648 687)	(5 757 495)	(5 672 384)

в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	656 077	1 012 314	(699 515)	576 805	267 021
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(6 396 493)	(1 629 324)	(2 598 070)	(7 660 975)	(3 031 394)
Прочее	2460	5 537 931	2 502 050	2 711 267	3 998 933	201 404
Чистая прибыль (убыток)	2400	10 902 202	21 564 512	29 484 609	35 297 917	32 674 394
СПРАВОЧНО						
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	179 822	361 209	270 538	222 515	278 424
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	(7 469)	(17 643 635)	(2 708 993)	4 415	0*
Совокупный финансовый результат периода	2500	11 074 555	4 282 086	27 046 154	35 524 847	32 952 818