

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

На тему Анализ содержания труда и структура затрат рабочего времени

Исполнитель Мироносова Александра Андреевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук
(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

30» мая 2019г.

Санкт-Петербург
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА И СТРУКТУРА ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	5
1.1 Экономические категории: труд, трудовые ресурсы, трудовые процессы .	5
1.2. Содержание труда и затраты труда на предприятии.....	12
1.3. Структура затрат рабочего времени и методы изучения затрат рабочего времени на предприятии.....	18
2. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА И СТРУКТУРА ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КОМПАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНЖЕНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «555».....	30
2.1. Краткая характеристика предприятия.....	30
2.2. Анализ трудовых ресурсов ООО «Инженерная компания «555»	35
2.3. Анализ затрат рабочего времени на ООО «Инженерная компания «555»	42
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ООО «ИНЖЕНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «555».....	55
3.1. Совершенствование трудовых процессов на ООО «Инженерная компания «555»	55
3.2. Пути повышения эффективности использования рабочего времени ООО «Инженерная компания «555».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В наше время существует большая необходимость в обеспечении эффективной работы организации и в наличии трудовых ресурсов, обладающих высоким уровнем квалификации. Именно поэтому возрастает значимость содержания труда и структура затрат рабочего времени, это две крупных составляющих для отличной работы предприятия.

Исследование трудового процесса предполагает анализ всех его характеристик, которые влияют на затраты труда и эффективность использования производственных ресурсов. Изучаются технологические параметры оборудования, его соответствие эргономическим требованиям, условия труда, применяемая технология, организация и обслуживание рабочего места, а также профессионально-квалификационные, психофизиологические, социальные характеристики работников и другие факторы. Методы получения и обработки информации выбираются исходя из целей исследования. Оптимальным является минимум суммарных затрат, связанных с получением необходимой информации и ее последующим использованием.

Разработка совершенствования труда возлагается на руководителей и работодателей, ведь именно они должны быть заинтересованы в рациональном использовании силы работников. В то же время и сами работники должны быть заинтересованы в оценке их труда. Хотя некоторые руководители считают нецелесообразным нормирование труда на предприятии в условиях экономики и принимают все чаще решение о ликвидации служб организации труда.

Данная тема является достаточно актуальной на сегодняшний день, так как при изучении трудовых процессов и разработки норм труда, стоит разобраться в затратах, какие из них нерациональные, а также какие должны регламентироваться и включаться в норму рабочего времени. Нормирование труда является важной частью организации любого предприятия, включает в себя разработку норм затрат рабочего времени и направлено на обеспечение бесперебойной и эффективной трудовой деятельности предприятия.

Целью данной дипломной работы является анализ содержания труда и структура затрат рабочего времени, разбор структуры организации и выявление проблем на предприятии ООО «Инженерная компания «555», а также разработка мероприятий по устранению проблем и повышению эффективной работы предприятия.

Для достижения поставленной цели стоит решить несколько задач:

- проанализировать понятие содержания труда;
- изучить структуру затрат рабочего времени на предприятии;
- проанализировать трудовые ресурсы ООО «Инженерная компания «555»;
- провести анализ затрат рабочего времени на ООО «Инженерная компания «555»;
- предложить рекомендации по совершенствованию управления затратами рабочего времени ООО «Инженерная компания «555».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является – ООО «Инженерная компания «555».

Предмет исследования - содержание труда и структура затрат рабочего времени предприятия.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы учебные пособия, Трудовой Кодекс Российской Федерации, различные научные статьи, а также нормативные документы и показания сотрудников ООО «Инженерная компания «555».

1. СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА И СТРУКТУРА ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Экономические категории: труд, трудовые ресурсы, трудовые процессы

Труд – это определенная деятельность, направленная на развитие человека и преобразование ресурсов в интеллектуальные, материальные и духовные блага. Данная деятельность может быть осуществлена как по своему усмотрению, так и по принуждению[2].

Человек создавая новый продукт сознательно и последовательно выполняет трудовые действия, используя физическую и умственную энергию организма.

Предмет труда включает в себя:

- Затраты человеческого труда
- Сырьевые материалы
- Средства труда

Результатом взаимодействия этих данных является продукт труда – новый объект природы, приспособленный для потребностей человека.

Совместный труд людей представляет собой большее, чем сумма затраченного ими времени и труда. Он рассматривается и как прогрессирующее единство результатов труда. Взаимодействие человека со средствами труда, а также отношения в которые вступают люди,- это называется производством.

Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность числа работников различных квалификационных групп, работающих в организации и входят в состав персонала предприятия. В списочный состав персонала входят все работники, принятые на службу, связанную как с основной, так и неосновной деятельностью человека [2].

Трудовые ресурсы также называются кадрами. Они являются главными ресурсами организации, от эффективности и качества которых зависит деятельность предприятия. Трудовые ресурсы вводят в работу механизмы и дают показатель эффективности предприятия- прибыль[2]. В отличие от других видов ресурсов, трудовые ресурсы, то есть работник может требовать пригодные условия труда, отказаться от выполнения работ несоответствующих его квалификации или уволиться по собственному желанию.

Персонал предприятия и его изменения имеют ряд характеристик: количественные, качественные и структурные. Которые могут быть измерены следующим рядом показателей:

- на определенную дату времени среднесписочное и явочное количество сотрудников;
- среднесписочное или явочное число персонала на определенный период времени;
- удельный вес сотрудников разных подразделений в общем количестве работников организации;
- темп роста персонала за определенное время;
- разряд сотрудников предприятия;
- удельный вес сотрудников, имеющих высшее или среднее образование;
- стаж выработки руководителей организации;
- текучесть кадров на предприятии;
- фондовооруженность труда и работников на предприятии.

Трудовой процесс – это деятельность человека, направленная на производство благ и ресурсов [5].

Трудовые процессы различаются по некоторым признакам:

- характеру предмета труда;
- функциям персонала;
- в степени участия работника в воздействии на предмет труда;

- тяжести трудового процесса.

Рассмотрим классификацию трудовых процессов:

1. По характеру предмета труда подразделяются на:

- информационные процессы;
- вещественно-энергетические.

2. По выполняемым функциям:

а) Трудовые процессы рабочего класса занятых:

- выпуском продукции на основном производстве;
- выпуском продукции вспомогательных производств;
- обслуживанием оборудования на производстве;

б) Трудовые процессы служащих в организации:

- руководители;
- специалисты;
- технический персонал.

3. Принятие участников организации в воздействию на предмет труда:

- ручной труд;
- машинный труд;
- автоматизированный труд.

В обеспечение бесперебойной и эффективной работы предприятия имеет значение персонал организации.

Персонал предприятия – это совокупность сотрудников предприятия, входящих в его списочный состав[7].

Общее разделение труда делится на производственную и непроизводственную сферу деятельности, а внутри этих сфер – промышленность, сельское хозяйство, культура, транспорт и так далее.

- Промышленно-производственный персонал.

К данному виду относятся сотрудники, которые связаны с производством и его обслуживанием, например, рабочие цехов или управленческий персонал.

- Непроизводственный персонал.

К такому типу относят сотрудников ЖКХ, детских садов, школ и так далее.

Все виды труда имеют некоторые особенности. Функциональное разделение труда делится на две части: между категориями работников предприятия и между основными и вспомогательными. Первое разделение подразумевает деление на рабочий персонал, руководители и специалисты. Другим направлением является разделение работников на основных и вспомогательных. Первые участвуют в изготовлении продукции, вторые создают условия для бесперебойной и эффективной работы основных [8].

По характеру выполняемых функций на предприятии, персонал делится на:

- рабочие;
- руководители;
- специалисты;
- служащие (технические специалисты).

Рабочие – это сотрудники, непосредственно занятые с производством продукции и с обслуживанием производства.

К разделу руководителей относятся сотрудники занимающие должности руководителей предприятия. В свою очередь они делятся на два вида:

- линейные (руководители возглавляющие коллективы предприятий и их заместители);
- функциональные (руководители подразделений функциональных служб и их заместители);

Рассмотрим виды труда внутри предприятия:

- профессиональное разделение труда, т.е. по принципу его технологии и функционала;
- разделение труда между группами рабочих по сложности выполняемых задач;

– функциональное разделение труда между категориями работников предприятия.

Все руководители делятся по уровню, занимаемому в системе управления. Руководители подразделяются на руководителей низового звена, среднего и высшего.

К руководству низового звена относят: бригадиров, мастеров, начальников небольших цехов.

Среднее звено занимают должности директора предприятия, начальников больших цехов и генеральные директора.

Нишу высшего звена оставили для руководителей министерств или ведомств, а также для руководителей финансово-промышленных групп.

Бухгалтеры, экономисты или инженеры относятся к специалистам.

Служащие – это работники, осуществляющие подготовку документации и хозяйственное обслуживание. К ним относят кассиров, экспедиторов и прочее.

В зависимости от трудовой деятельности персонал организации подразделяют по специальностям, профессиям и уровням квалификации.

Специальность – это вид трудовой деятельности в рамках профессии, которые имеют специфические особенности и требуют специальных навыков. Например, экономист-бухгалтер или экономист-финансист, рамках профессии экономиста.

Профессия – это вид деятельности, требующего знаний высшего или среднего образования, а также опыта в той или иной сфере[8].

Квалификация определяет уровень знаний и навыков работника по специальности.

Разделение труда - это обособление деятельности каждого работника или групп в процессе труда. Благодаря этому повышается профессиональный уровень работников, возрастает производительность труда, совершенствуются инструменты для эффективной производительности труда[9].

Существуют три вида разделения труда:

1. Единичное.

2. Частное.

3. Общее.

Рассмотрим первый вид, единичное. Оно представляет собой разделение труда внутри предприятия: между его структурными подразделениями (отделами, цехами или бригадами); между профессиональными группами организации (работники различных уровней квалификации) и пооперационное разделение труда.

Главным образом степень разделения труда зависит от типа производства, уровня оснащенности и специализации в данной области промышленности.

Единичное разделение труда подразделяется на несколько форм:

– Функциональная форма разделения труда - это обобщение различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных видов работ различными квалификационными группами предприятия. К этой части разделения труда принадлежит, например, разделение труда всех рабочих на основных, занятых выполнением работ, и вспомогательных, которые сами не производят продукцию, но обеспечивают работу основной группы[9].

– Технологическая форма разделения труда – это разделение трудового процесса на фазы, пределы или стадии производства. Наиболее крупным делением является разделение на стадии, например, деление цехов на заготовительные, обрабатывающие и сборные.

– Квалификационное. Оно связано со сложностью выполняемых работ и со степенью подготовки работников, их навыков и производственным опытом.

Частное разделение труда – это процесс обособление отдельных отраслей в рамках крупных видов производства. Ему соответствует выпуск однотипных продуктов, объединенных технико- технологическим единством. К частному разделению труда присваивают как отдельные отрасли, так и подотрасли. Например, такие отрасли как металлургия или машиностроение включают в себя целый ряд подотраслей: станкостроение, электротехническая и другие.

В настоящее время эффективность использования производственных фондов, улучшения качества выпущенной продукции, зависят как от уровня квалификации сотрудников, так и от количества работающих на предприятии. На сегодняшний день руководители сами определяют численность и состав персонала.

Работники предприятия распределяются по своим видам квалификации и профессиям.

Различают среднесписочный, списочный и явочный состав предприятия. В списочном составе присутствуют работники, принятые на постоянную или временную работу, сроком на один день и более, со дня зачисления их на работу. В этом списке каждый день является либо работающим, так и отсутствующим по какой-либо причине. Среднесписочная численность сотрудников за отчетный месяц определяется как среднее арифметическое сотрудников за период времени, при этом также включаются праздничные и выходные дни. Явочный состав работников показывает сколько человек явилось на работу.

Среднесписочный состав предприятия можно рассчитать путем деления сумм списочных чисел за все дни отчетного периода на полное число дней в календаре. Также туда включаются неявки и явки сотрудников в отдельные дни. При данном расчете не все сотрудники включаются в этот список. В этот список не включаются лица, взявшие отпуск за свой счет на срок более месяца.

В обеспеченности рабочей силой на предприятии важным фактором выступает изучение движения персонала. Для характеристики движения персонала используют и рассчитывают следующие коэффициенты:

1. Коэффициент текучести персонала:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ}, \quad (1.1)$$

Где $K_{\text{тек}}$ - Коэффициент текучести персонала,

$Ч_{\text{ув}}$ – это количество сотрудников, уволенных по собственному желанию или за невыполнение трудовой дисциплины

ССЧ- среднесписочная численность персонала

2. Коэффициент оборота кадров:

$$K_{об} = \frac{Ч_в}{ССЧ}, \quad (1.2)$$

Где $K_{об}$ -коэффициент оборота по выбытию

$Ч_в$ -число выбывших сотрудников за отчетный период.

3. Коэффициент оборота по приему на работу сотрудников:

$$K_{оп} = \frac{Ч_п}{ССЧ}, \quad (1.3)$$

Где $K_{оп}$ - это коэффициент оборота по приему:

$Ч_п$ - это число принятых сотрудников на работу за отчетный период

4. Коэффициент восполнения выбывших трудовых ресурсов вновь принятыми:

$$K_{вр} = \frac{Ч_п}{Ч_в}, \quad (1.4)$$

Где $K_{вр}$ – это коэффициент восполнения работников.

Данные коэффициенты не планируются, а рассчитываются со временем, их расчет производится сравнением показателей отчетного года с показателями предыдущего. Текучесть кадров играет не последнюю роль в организации предприятия. Коэффициент постоянства персонала отражает уровень оплаты труда и эффективности вознаграждений и удовлетворенность работниками условиями труда.

1.2. Содержание труда и затраты труда на предприятии

Одним из главных условий формирования занятости населения является содержание труда.

Содержание труда - это форма взаимосвязи работника с предметами труда, предъявляет определенные требования к образованию, квалификации и способностям человека. Все нормы выполнения труда, интересы сторон трудовых отношения, интересов государства, а также правовое регулирование

трудовых отношений граждан определяет Трудовой кодекс Российской Федерации[10].

В данном разделе рассмотрим важнейшие понятия содержания труда на предприятии. В него входит понятие производительности труда, нормирование труда, организация подбора персонала и его развитие, а также улучшение условий труда и т.д.

Понятие содержание труда многосторонне, так как работа в нашей жизни занимает большую часть времени, то и это понятие приближенно к понятиям уровня жизни или образа жизни.

В данное понятие входит комплекс характеристик:

- функции труда;
- способы исполнения трудового процесса;
- сложность;
- организация труда.

При анализе содержания труда исполняются следующие функции:

- Логическая. Связана с определением цели и подготовкой системы трудовых процессов.
- Исполнительная. Непосредственное воздействие на предметы труда.
- Контрольная. Наблюдение за процессами производства.

Содержание и характер труда отражают две стороны общественного труда. Эти две функции взаимосвязаны и изменение одной из них неизбежно подтолкнёт на преобразование другой.

По этим признакам можно предложить следующую классификацию труда, в зависимости:

- От вида деятельности, для примера можно рассмотреть: труд ученого, труд руководителя, специалиста, служащего и так далее.
- От сферы материального производства, услуг, науки, культуры и искусства.

– Отдельной отрасли нематериального и материального производства, например, сельском хозяйстве, легкой промышленности, на транспорте и так далее.

– Профессии и специальности.

Современный научно-технический прогресс применяет новые средства производства и технологии, что меняет структуру содержания труда. Быстрыми темпами растет уровень квалификации труда. Высококвалифицированный труд, требующий умственных и физических нагрузок, вытесняет малоквалифицированный или устаревший ручной труд. Происходят изменения в структуре процесса производства, что подразумевает появление новых функций сотрудников. В их деятельности увеличивается роль интеллекта, появляются функции контроля и переработки поступления данных. Это приводит к объединению умственного и физического трудового процесса.

Рассмотрим классификацию видов труда:

– По характеру и содержанию труда. Наемный труд, умственный или физический вид трудовой деятельности. Происходит как в коллективе, так и у отдельно взятого сотрудника.

– По предмету и продукту труда. Труд производственный, технический или промышленный.

– По средствам и способам труда. Может быть ручной, автоматизированный и механизированный.

– По условиям труда. Труд стационарный или передвижной, средней тяжести или тяжелый, а также свободный или регламентированный.

От того в каких единицах измеряется объем готовой продукции, существует несколько методов определения выработки:

- натуральный (условно-натуральный);
- трудовой (метод нормирования рабочего времени);
- стоимостный.

Рассмотрим первый метод, его применение возможно при выпуске однородной продукции. Выработка и сама продукция измеряются в тоннах, метрах, штуках и т.д. Условно-натуральный метод применяется на предприятиях, изготавливающих продукцию одного и того же назначения, но различающуюся форм-факторами [11].

Условно-натуральным показателем при расчете производительности труда может быть суммарная мощность выпущенной продукции в тысячах киловатт. Трудовой метод основан на расчете объема выработанной продукции по ее трудоемкости в нормо-часах. Он нужен для оценки уровня производительности труда на отдельных участках или в цехах, но требует строгой обоснованности этих норм. Когда встает вопрос о том какой показатель стоимости принять для измерения объема продукции, применяют стоимостной метод [11].

На производстве большое значение играет такое понятие, как нормирование труда. С помощью этого понятия вычисляется мера затрат труда на выполнение определенной работы в заданных условиях. Выражена мера затрат чаще всего в объеме проделанной работы, во времени или численности работников.

Существуют нормативы и нормы труда. Первое понятие характеризует научно обоснованные, централизованно разработанные показатели. Организации обычно сами задают свои нормы труда. Таким образом, норма труда - это норматив труда, скорректированный на местные условия предприятия.

В экономике нормы труда играют не последнюю роль, так как являются инструментом планирования, анализа и учета затрат труда и издержек производства. Нормы труда охватывают любой метод производства: ручной и машинный труд, вспомогательные и основные производства, а также работу на конвейере. Нормы труда существуют для работников на повременной и сдельной оплате труда. .

Затраты труда - это затраты рабочего времени персонала на производство единицы продукции. Физическая единица времени на рубль выпускаемой продукции [12].

С помощью затрат труда определяют эффективные, требующие наименьших затрат рабочего времени, варианты технологического процесса, наиболее рациональные формы разделения труда, более улучшенные приемы и способы выполнения трудовых процессов.

Рабочее время является косвенной оценкой затрат труда. Измеряется в днях и часах. Для обозначения всех работников рабочее время измеряется в человеко-днях и человеко-часах. День, когда служащий появился на работе и приступил к ней, обозначают человеко-днем. Отработанный человеко-часом принято считать час фактической работы одного сотрудника, он не всегда соответствует 60 минутам. Небольшие перерывы в работе выявляют с помощью хронометража и фотографии рабочего времени.

Классификация рабочего времени может применяться по отношению к нескольким элементам производственного процесса: работникам и оборудованию, а также к предмету труда. Выделяют две составляющие основы этой классификации: время осуществления трудовых процессов и время перерывов работника.



Рисунок 1.1 - Схема классификации затрат рабочего времени по отношению и предмету труда

При определении норм труда устанавливаются затраты времени: 1. Оперативного. 2. Заключительно-подготовительные. 3. На отдых и личные надобности.

Оперативные затраты - это время, затрачиваемое работником на изменение форм, определенных свойств и размеров предмета труда. Оно делится на вспомогательное и основное.

Основное время используется в связи целенаправленным изменением объекта трудовой деятельности. А вспомогательное, затрачивается на контроль за процессом изготовления продукции или на проверку качества.

Заключительно-подготовительное- это время затрачивается на подготовку производства и связаны с его окончанием: создание чертежей, оформление документации, получение сырья, сдача готовой продукции.

Время на отдых и личные надобности используется для поддержания работоспособности сотрудника и для личной гигиены. Перерыв, регламентированный организацией, зависит от взаимодействия рабочих и оборудования. Например, врач медицинского учреждения каждые два часа обязан проводить кварцевание своего кабинета. Определенное время, пока работает кварцевая лампа, доктор не имеет право находиться в кабинете и выполнять свою работу. Соответственно, эти перерывы должны входить в норму рабочего времени.

Время нерегламентированных перерывов – это простои работника и оборудования, вызванные нарушением технологического процесса и организации производства. Данные перерывы не включаются в норму рабочего времени.

Временем работы называется рабочее время за минусом перерывов. Нужно стремиться к тому, чтобы в это время работник выполнял производственные задания, но не всегда это получается и в реальных условиях

он может заниматься другой работой, например, исправлять производственный брак, и тому подобное.

Разный по содержанию труд требует от персонала различных уровней знаний, разной степени участия в производстве и различного уровня культуры. Различия в содержании труда приводят к различиям в квалификации работников, влияют на их отношения к труду. Улучшение содержания труда облегчает труд персонала, создает стимул к работе, увеличивая тем самым производственную отдачу и удовлетворенность своей работой[13].

1.3. Структура затрат рабочего времени и методы изучения затрат рабочего времени на предприятии

Рабочее время – это время, в течении которого работник в соответствии с правилами внутреннего распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности[14].

Рабочее время является косвенной оценкой затрат труда. Для отдельного работника рабочее время измеряется в днях и часах. Для совокупности работников – в человеко-днях, человеко-часах. Отработанным человеко-днем считают день, в который он явился на работу и приступил к ней. Отработанным человеко-часом считается час фактической работы одного работника. Такой час не всегда состоит из 60 мин. Перерывы в работе выявляют в работе с помощью фотографии рабочего времени и хронометража.

Нормальные условия труда предполагают продолжительность рабочего времени – не более 40 часов в неделю.

Регулирование рабочего времени в разных отраслях имеет свои особенности. Они отражены в постановлениях правительства, ведомственных и локальных нормативных актах.

Для сотрудников установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными. Продолжительность ежедневной работы определяется правилами внутреннего распорядка или графиками смен. Если по характеру производства и условиям работы введение пятидневной рабочей недели нецелесообразно, устанавливается шестидневная рабочая неделя или сменный график работы.

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для некоторых категорий работников и обусловлена, как правило, условиями труда или возрастом сотрудника, а также физическими способностями человека.

Для работников 16-18 лет-продолжительность рабочей недели должна составлять не более 36 часов в неделю. От 14 до 16 лет- рабочая неделя не должна превышать более 24 часов. Для персонала на вредном производстве-рабочая неделя составляет 36 асов.

Затраты рабочего времени имеют большое значение для организации труда, так как исходя из информации, получаемой в результате изучения, решается множество задач, связанных с нормированием труда [15].

Сокращенная продолжительность труда, 36 часов в неделю, устанавливается также для некоторых видов сотрудников, предусмотренных в списке производств, цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда.

Так же сокращенное время работы установлено для таких профессий, как например, учитель. Женщины, работающие в сельской местности, ведут 36 - часовую рабочую норму в неделю.

Для инвалидов I и II группы, независимо от того где они работают, установлена 36 - часовая рабочая неделя.

Неполный рабочий день – это рабочее время, которое не менее чем на 1 час короче установленной продолжительности смены [15].

Под неполной трудовой неделей понимается рабочее время, которое не менее чем на 1 день короче установленной продолжительности недели.

Как неполный рабочий день, так и неполная трудовая неделя устанавливаются соглашением между администрацией и работником при приеме на работу или в течении работы.

Работа в условиях неполного рабочего дня не влечет для работников каких-либо ограничений продолжительности ежегодного отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

Неполное рабочее время отличается от сокращенного. Отличие заключается в оплате труда. Если при неполном рабочем времени труд оплачивается пропорционально отработанному времени или при сдельной оплате труда в зависимости от выработки, то при сокращенном рабочем дне оплата труда производится в полной мере, установленной законом для определенных условий работы или категорий работников.

Для работников с ненормированным рабочим графиком распространяются основные положения нормального режима рабочего времени. Они могут выходить на работу сверхурочно, когда это требует выполняемая работа, без дополнительной оплаты. Порядок компенсации переработки для сотрудников с ненормированным рабочим днем устанавливается в договоре.

Сверхурочные работы могут применяться лишь с согласия работника и не должны превышать для каждого работника 4 часа в течении двух дней подряд или 120 часов в год.

Изучение затрат рабочего времени проводится с задачей определения структуры операций, совершенствование приемов и методов труда, выявление причин невыполнения трудовой дисциплины, нерациональных затрат и потерь рабочего времени, получение данных о факторах, влияющих на время выполнения трудовых процессов, разработке нормативов и актов, а также для решение различных задач.

Исследование труда обозначает анализ всех его данных характеристик, которые влияют на затраты трудовой деятельности и эффективность применения производственных ресурсов. Изучаются параметры используемого оборудования на предприятии, в соответствии с его требованиями, условия

труда, организация рабочего места, а также профессиональные и физические данные работников, а также другие факторы. Методы разбора данных факторов подбираются, смотря на цели исследований.

Методы изучения затрат рабочего времени – это способы получения информации о затратах рабочего времени сотрудников в целях повышения производительности труда на предприятии.

Основными методами изучения затрат рабочего времени являются: хронометраж, фотография рабочего времени и фотохронометраж.

Хронометраж рабочего времени – это изучение затрат времени на выполнение то или иной трудовой деятельности с помощью замеров и фиксации трудовой активности, которые выполняют сотрудники организации [16].

Хронометраж рабочего времени могут проводить:

- штатные наблюдатели;
- непрофильные специалисты, на которых эта обязанность возложена соответствующим приказом руководителя.

Существует несколько видов хронометража [17]:

- Непрерывный – исследование всего рабочего процесса, включая его систематические повторения.
- Цикловой – проведение исследования при замерах циклически повторяющихся действий малой продолжительности.
- Выборочный – замеры времени на выполнение отдельных операций, вне зависимости от их повторения или цикличности.

В зависимости от целей наблюдения, количества наблюдаемых объектов, числа наблюдателей и характера производственного процесса, выделяют индивидуальный, групповой, дублированный и комплексный фотохронометраж.

1. Индивидуальный фотохронометраж, который изучает работу одного исполнителя, применяется, когда требуется повышенная точность замеров времени и большая степень детализации рабочего процесса.

2. Основное назначение группового фотохронометража – изучить согласованность работы членов бригады, степень их загруженности, организацию работы, выявить причины и продолжительность потерь рабочего времени, исследовать другие вопросы, не требующие точных замеров времени.

3. Дублированное наблюдение подразумевает, что за рабочим процессом наблюдают одновременно два хронометражиста. При этом оба наблюдателя могут работать самостоятельно или один из них фиксирует время, а другой описывает трудовые приемы.

Таблица 1.1- Образец заполнения хронометража с 15.02.18 г. по 19.02.18 г. для рабочего

Код бригады	Наименование производственного процесса	15.02.18	16.02.18	17.02.18	18.02.18	19.02.18	Ср. значение
		1	2	3	4	5	
		Продолжительность, с.					
1	Получить задание от бригадира	29	35	32	15	21	26,4
2	Получить блок в ремонт	32	56	54	61	55	51,6
3	Подготовка рабочего места	12	16	14	18	21	16,2
4	Проверка оборудования	34	62	19	28	53	39,2
5	Приложить заготовки для ремонта	15	24	16	32	14	20,2
6	Отправить на ремонт	29	60	33	21	18	32,2
7	Сдать отчет бригадиру	50	19	20	19	31	27,8
8	Всего	201	272	188	194	213	213,6

Из образца видно, что большее время занимает проверка блока для дальнейшего ремонта. Данная процедура нужна, чтобы выявить все поломки и ввести их в отчет по факту проверки.

После того как все пункты выполнены, выводится среднее значение. Согласно данным в образце хронометража рабочего времени, средняя продолжительность выполнения таких работ составила 213,6 секунд.

В заполнении хронометража затрат рабочего времени персонала должен быть заинтересован руководитель – в целях оценки эффективности труда персонала на предприятии. Так же его можно использовать в целях:

- Оценки решения проблем.
- Оценки эффективности управленческих решений.
- Оценки нагрузки оборудования.

Фотография рабочего времени – это вид наблюдения, при котором измеряют все без исключения затраты времени рабочего за определенный период работы[18].

Фотография рабочего проводится в несколько этапов:

На первом этапе происходит наблюдение и измерения затрат рабочего времени. Заполняется наблюдательный лист, дается характеристика исполнителя (фамилия, имя, отчество, стаж работы, специальность, процент выполнения нормы выработки, оснащение рабочего места, условия труда). Наблюдение начинают в момент начала смены. Оно заключается в регистрации всех действий исполнителя и перерывов в хронологическом порядке.

На втором этапе производится обработка данных наблюдательного листа. Для этого вычисляется длительность отдельных элементов работы и составляется сводка одноименных затрат рабочего времени.

На третьем этапе составляется фактический баланс, обобщаются данные анализа, разрабатываются мероприятия по устранению непроизводительных затрат и потерь рабочего времени, проектируется нормальный баланс.

Цели проведения данного мероприятия:

- Выявление потерь рабочего времени на предприятии.
- Получение исходных данных для рационального использования перерывов на отдых и личные надобности.

- Определение причин невыполнения норм рабочими на предприятии.

Фотохронометраж представляет собой сочетание хронометража и фотографии рабочего времени.

Суть данного способа состоит в том, что в процессе наблюдения затраты рабочего времени замеряются по каждой операции по отдельным ее элементам, то есть путем хронометража, все остальные действия - с помощью фотографии рабочего времени.

По данным хронометража исчисляется использование оперативного времени, последовательность и целесообразность выполнения отдельных приемов и действий. Анализ результатов рабочего времени показывает данные по фонду рабочего времени, источники его потерь, возможное повышение производительности труда при устранении недостатков компании.

Так как существует множество затрат рабочего времени, для них применяется определенная классификация. Она является основой для изучения фактических затрат рабочего времени, анализа производительности труда и установления норм для затрат рабочего времени.

Рабочее время делится на две составные: время работы и время перерывов.

Под первым пунктом понимается часть рабочего дня, в течении которого выполняется трудовая деятельность.

Время перерывов - это время, часть рабочего дня, но в которое трудовая активность равна нулю по каким-либо причинам[19].

Оно делится на:

1. Время регламентированных перерывов. Включает в себя время перерыва в процессе производства.

Регламентированные перерывы ($T_{пр}$) делятся на два вида:

– время на отдых и личные надобности. Например, перерыв в течении рабочей смены на отдых или личную гигиену;

– перерывы, обусловленные технологией производственного процесса. Например, перерывы по организационно-техническим причинам.

2. Нерегламентированные перерывы в работе, возникают из-за нарушения производственного процесса. Например, нехватка материалов или сырья для дальнейшего производства.

Нерегламентированные перерывы включают в себя:

– перерыв по техническим причинам (Например, неисправность оборудования или отсутствие электроэнергии);

– перерывы, зависящие от работника. (Например, опоздание на работу или уважительная причина отсутствия на рабочем месте).

Время работы подразделяется на 2 вида затрат: время выполнения производственного задания (Тпз), а также затраты времени на выполнение не свойственных профессиональному профилю работника операций (Тнз).

Время выполнения производственного задания делится на несколько видов:

– оперативное время;

– подготовительно-заключительное;

– время обслуживания рабочего места.

Оперативное время (Топ) – время, в течение которого работник выполняет свою трудовую деятельность (изменяет свойства предмета труда) [17].

Подготовительно – заключительное (Тпз) – это время, которое затрачивается на подготовку себя и подготовку рабочего места к трудовой активности[19].

Время обслуживания рабочего места- это затраты времени на обслуживание своего рабочего места и подготовкой оборудованию к свершению трудового задания (Торм). В некоторых отраслях промышленности

(например, угольной или металлургической) такие затраты не выделяются, а входят в пункт подготовительно-заключительного времени[18].

Так же существует такое понятие, как работы, не предусмотренные выполнением производственного задания ($T_{нз}$) – это случайные (одноразовые) работы, нехарактерные профилю работника и данного рабочего места, но считаются затратами рабочего времени[19].

Для проведения анализа затрат времени необходимо сгруппировать все затраты рабочего времени по группам. Для этого стоит определить затраты времени по каждому виду затрат.

$$n_i = \sum_j n^{ij} \quad (1.5)$$

Где,

n_{ij} – это, затраты рабочего времени на J-й день по i-му виду действий, мин.

Далее необходимо узнать удельный вес каждого вида затрат в суммарных затратах.

$$M_i = \frac{n_i}{N} * 100 \quad (1.6)$$

Где N – время наблюдений, мин.

Для поиска величины N мы используем формулу:

$$N = \sum_j (24 - S_j) * 60 \quad (1.7)$$

Где,

S_j – это количество часов, когда не было наблюдения

Для оценивания уровня организации труда на предприятии можно использовать показатели, такие как, структура затрат или использование фонда рабочего времени. Данные показатели могут оценивать не только положительные черты, но и отрицательные.

При оценке результатов использования рабочего времени можно использовать следующую формулу:

$$K_3 = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi} = 1 - \frac{\Pi}{\Phi} \quad (1.8)$$

Где,

П- это допустимые или недопустимые перерывы в трудовом процессе, мин.

Ф- фактический фонд рабочего времени, мин.

Далее рассмотрим показатели потерь рабочего времени.

Время нерегламентированных перерывов – это простои работника и оборудования, вызванные нарушением технологического процесса и организации производства.

Данный коэффициент рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{по}} = \frac{\text{ПО}}{\text{Ф}} \quad (1.9)$$

Где,

ПО- потери рабочего времени из-за нарушения режим рабочего времени, мин.

Перерывы по регламенту предприятия на личные нужды и обед, рассчитываются по следующей формуле:

$$K_{\text{от}} = \frac{\text{ОТ}}{\text{Ф}} \quad (1.10)$$

По нормам организации регламентированные перерывы должны занимать 13% рабочего времени.

При изучении структуры затрат рабочего времени и изучения труда в целом необходимо дать оценку каждому выполненному плану работ по некоторым критериям:

- Необходимо ли выполнение данной работы
- Оправданы ли затраты на период работы
- Цель выполнения
- Осознано ли определен интервал выполнения работ.

По каждому критерию определяется продолжительность работ соответствующего дня.

Расчет производится по данной формуле:

$$\frac{\sum_j \text{ПР}_{jk}^H}{\sum \text{ПД}_k} \quad (1.11)$$

Где,

$\sum_j \text{ПР}_{jk}^{\text{н}}$ – это суммарная продолжительность совокупности работ каждого дня наблюдения, мин.

$\sum \text{ПД}_k$ – это суммарная продолжительность работ каждого дня наблюдения, мин.

При расчете, если в ответе получится, что более чем на 10% деятельность явилась необязательной, то можно сделать вывод, что работник нерационально распределяет свой рабочий день. Ему стоит обратить внимание на проблему планирования затрат рабочего времени.

Рассмотрим, что такое непроизводительные затраты времени работы - это время, затраченное на:

- Поиск инструмента, материала и приспособлений.
- Работы с измененной технологией работы.
- Исправление бракованной продукции.
- Время, затрачиваемое на поиск и разговор с мастером, контролером или наладчиком. А также на поиск необходимого чертежа или материалов.

В нормировании труда также используются понятия: нормы времени и нормы выработки.

Норма времени – это время, используемое работником для изготовления продукции [20]. Она состоит из подготовительно-заключительного времени и штучного времени.

Под структурой нормы времени понимается состав затрат рабочего времени, необходимого для выполнения единицы работы.

Норма выработки – количество единиц продукции, которое должно быть выполнено работником за единицу времени (смену, час и т.д.) [21].

Норма выработки применяется для рабочих любых профессий в тех случаях, когда в течении периода времени, на который она устанавливается, один рабочий или группа рабочих выполняют какую-либо одну работу.

Данное понятие измеряется в натуральных единицах (штуках, тоннах, или метрах) и могут быть рассчитаны по формуле:

$$H_v = T_{cm} / H_{vp}, \quad (1.12)$$

Где H_v – норма времени за смену,

T_{cm} - это длительность смены на предприятии

H_{vp} - норма времени на единицу выработанной продукции

Нормы выработки применяются на любом производстве и относятся к разным видам рабочих, но при условии, что в течении периода времени, на который она задается, один рабочий или группа лиц выполняют одну работу [22].

2. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ТРУДА И СТРУКТУРА ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КОМПАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ИНЖЕНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «555»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Для того, чтобы перейти непосредственно к анализу содержания труда и структуры затрат рабочего времени предприятия, необходимо дать общую характеристику организации.

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Инженерная компания «555». Сокращенное наименование общества: ООО «Инженерная компания «555». ООО «Инженерная компания «555» основано в 2013 году. Место нахождения: 198096, г. Санкт-Петербург, Кронштадтская ул, дом 11, лит. А, офис 305А. Данная компания зарегистрирована 20.11.2013 г. Общество является юридическим лицом, имеет свой баланс, расчетный счет в рублях и действует на основании устава [4].

ООО «ИК «555» имеет уставный капитал в размере 25000 рублей. В соответствии с пунктом 1 статьи 14 ФЗ №14 – ФЗ «Об ООО» уставный капитал ООО определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов и составляется из номинальной стоимости долей его участников [4].

Основным направлением деятельности компании является ремонт машин и промышленного оборудования. Основу деятельности составляют заключенные договоры с поставщиками, арендаторами и субарендаторами. Предприятие имеет обширные производственные связи, филиалы в Москве и Челябинске.

Таблица 2.1. – Прибыль от реализации услуг ООО «Инженерная компания «555» за 2017-2018 гг.

Виды деятельности компании	Прибыль от реализации услуг за год, тыс. руб.	
	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.
Ремонт промышленной электроники; Монтаж промышленных машин и оборудования	50764	78498
Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха	39497	64201
Торговля оптовая электрической бытовой техникой	19542	21863
Технические испытания, исследования, анализ и сертификация	13974	11376
Ремонт электрического оборудования	23511	93033
Торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах	65943	77408
Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры	38723	45941
Общий доход за год	251954	392320

Анализа таблицы 2.1 показал, что разница между 2017 и 2018 гг. общего оборота реализации товаров и услуг составила 140366 тыс. руб., что является положительным моментом в увеличении прибыли компании.

«Инженерная компания «555» является первой российской ремонтной компанией, которая имеет сертификат международного стандарта IPC-7711B/7721B. Этот стандарт применяется к ремонтной деятельности во всём западном мире, и крупнейшие компании запада являются участниками этой организации.

Стоимость ремонта обычно составляет от 30 до 50% стоимости нового устройства. Для предварительного определения стоимости ремонта конкретного блока необходимо заполнить заявку. Окончательное решение о стоимости ремонта принимается после полного осмотра блока.

Организация принимает оборудование не только по всей России, но и за рубежом. Соответственно с каждым покупателем составляется договор и производится оплата как по безналу, так и в кассе данного предприятия.

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Инженерная компания «555» за 2017-2018 гг. на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибыли и убытках.

Финансовая деятельность предприятия характеризуется суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем выше величина прибыли и больше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие и устойчивей его финансовое состояние. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности предприятия является одной из основных задач в любой сфере бизнеса.

Таблица 2.2. – Анализ показателей хозяйственной деятельности ООО «Инженерная компания «555» за 2017-2018 гг.

№	Показатели	2017 г..	2018 г.,.	Отклонения (+, -)
1	Прибыль от реализации, в тыс. руб.	67087	89560	+22473
2	Среднегодовая выручка на предприятии, тыс. руб.	148689	162310	+13621
3	Себестоимость продаж услуг, в тыс. руб.	134506	109421	+25085
4	Валовая прибыль, тыс. руб. (П2-П3)	14183	52889	+38706
5	Коммерческие расходы, тыс. руб.	9678	13593	+3915
6	Управленческие расходы, тыс. руб.	16785	19876	+3091
7	Прочие доходы, тыс. руб.	56400	29764	-26636
8	Прочие расходы, тыс. руб.	23851	17498	-6353
9	Прибыль до налогообложения, тыс. руб. (П4+П7-П8)	46732	65155	+18423
10	Налог УСНО	16578	18673	+2095
11	Чистая прибыль (П9 - П10)	30154	46482	-13672
12	Рентабельность услуг ((П.11/П.3)*100%).	22,42	42,47	+20,05

Из таблицы видно, что себестоимость продаж не превышает рост выручки, что является положительным фактором влияния на финансовое положение организации.

Валовая прибыль по сравнению с 2017 г. в 2018 г. увеличилась на 38706 тыс. руб.

При оценке эффективности деятельности, рентабельность услуг в начале 2017 года составила 22,42%, а в 2018 году 42,47% и это составило разницу в 20,05%. У предприятия есть тенденция улучшения в производственно-хозяйственной деятельности.

Высшим органом управления является общее собрание учредителей. На нем принимаются решения по основным вопросам деятельности организации. Утверждаются такие вопросы, как годовые отчеты и балансы, определение основных направлений деятельности компании, создание и ликвидация дочерних обществ, принятие решений о ликвидации или реорганизации общества и другие вопросы.

Директор является исполнительным органом управления ООО «Инженерная компания «555». Он осуществляет текущее руководство данной организации, представляет интересы фирмы на переговорах, заключает договоры, отдает приказы о принятии или увольнении сотрудников, и т.д.

Генеральному директору непосредственно подчиняются коммерческий, финансовый и технический директора, а также главный бухгалтер. Деятельность предприятия распределена между отделами:

- финансовый отдел
- коммерческий отдел
- технический отдел
- сервисный отдел
- отдел снабжения
- централизованная бухгалтерия

Финансовый отдел фирмы представлен финансовым директором и экономистом. В обязанности экономиста входит составление финансовой отчетности для акционеров, разработка норм и нормативов по основным статьям расходов. Финансовый директор принимает решение по вопросам расходования средств организации, ведет работу с банками и ценными

бумагами. Финансовый отдел следит за потоками доходов и расходов, анализирует итоги деятельности фирмы в целом.

Коммерческий отдел составляет долгосрочную стратегию деятельности и финансовый план предприятия, осуществляет контроль над реализацией продукции и материальным техническим обеспечением компании.

Технический отдел обеспечивает эффективную работу монтажных и инженерных работ по принятому оборудованию.

Сервисный отдел занимается оказанием услуг по сервисной поддержке и обслуживанию техники, оборудования и другой продукции.

Отдел снабжения выполняет функции организации, планирование поставок, разработка нормативов по техническим процессам.

Бухгалтерия организации, которая имеет в штате трех работников: главный бухгалтер, помощник главного бухгалтера и кассира. Этот отдел составляет бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетность, а также выполняет все остальные функции бухгалтерского учета.

На предприятии ООО «Инженерная компания «555» оплата труда работников осуществляется согласно положению в договоре об оплате труда и премированию сотрудников. В данном разделе прописан порядок оплаты труда за проработанное время, а также о премировании сотрудников.

Эффективность работы организации зависит от качества работы сотрудников, то за эффективную работу, а также за проведение мероприятий по усовершенствованию обслуживания клиентов, его работники могут быть премированы в соответствии с «Положением об оплате труда и способах премирования». Если же работник плохо справляется со своими обязанностями, размер его премии может быть уменьшен в соответствии с приказом.

Оклады по каждой должности установлены главным бухгалтером и утверждены генеральным директором ООО «Инженерная компания «555».

Оплата труда вспомогательного и обслуживающего персонала осуществляется по повременно-премиальной системе. Зарплата руководителей

и специалистов производится в связи с окладами согласно утвержденному договору.

За работу в опасных условиях или доплаты за совмещение профессий определяются в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и трудовым договором.

Зарплата руководителей и специалистов зависит от количества отработанных дней, а премиальные начисляются в соответствии с фактическим ежемесячным заработком.

По высоким производственным показателям, за отличную работу, длительность стажа в данной организации, либо другие заслуги на предприятии применяются материальные поощрения (премии или вознаграждения). Данная часть зарплаты не является постоянной и включает суммы не за нормы выработки.

2.2. Анализ трудовых ресурсов ООО «Инженерная компания «555»

Содержание труда определяется выполняемыми функциями каждого работника предприятия. Рассмотрим специфику труда на примере ООО «ИК «555».

Для того, чтобы определить содержание труда данной компании стоит обратить внимание на укомплектованность штата на 2019 год и динамику изменения численности работников и структуры персонала.

Трудовые ресурсы организации являются главным ресурсом каждого предприятия, от качественного отбора и эффективности использования которого зависит результат производительности предприятия.

Таблица 2.3. - Численность трудовых ресурсов по категориям на ООО

Категория	2017 г.	2018 г.	Темп роста, в %
Численность персонала, всего	32	47	147%
Рабочие	19	21	110%
Специалисты	11	22	200%
Руководство	2	4	200%

«Инженерная компания «555» с 2017 по 2018 гг.

В промежутке между 2013 годом и 2017 годом количество персонала почти не изменялось. В конце 2017 года компания расширилась и набрала в штат персонала еще 15 человек.

На дату регистрации фирмы, в 2013 году, в штате работали 26 человек. Рассмотрим численность персонала ООО «Инженерная компания «555» на сегодняшний день.

Таблица 2.4 - Укомплектованность штата на 2019 год «ООО Инженерная компания «555»

№ п/п	Должность	Количество сотрудников требуемое	Количество сотрудников фактическое
1	Генеральный директор	1	1
2	Коммерческий директор	1	1
3	Технический директор	1	1
4	Руководитель отдела продаж	1	1
5	Менеджеры	20	15
6	Помощник коммерческого директора	1	1
7	Офис-менеджер	2	1
8	Руководитель лаборатории	1	1
9	Руководитель сервисного отдела	1	1
10	Руководитель отдела снабжения	1	1
11	Заместитель руководителя лаборатории	1	1
12	Бригадиры	3	2
13	Инженеры	20	15
14	Сервис-менеджер	2	1
15	Логист	2	1
16	Главный бухгалтер	1	1
17	Заместитель гл. бухгалтера	1	1
18	Бухгалтер	1	1
19	Экономист	1	1

Всего:	62	48
--------	----	----

По наполненности персонал не сильно отстает от требуемого числа работников. По сравнению с 2013 годом штат увеличился почти вдвое. Что несомненно говорит о расширении предприятия.

Уровень квалификации персонала в целом зависит от возраста человека, стажа работы и уровня образования. Поэтому при анализе стоит рассмотреть показатели на предприятии ООО «Инженерная компания «555» уровня образования персонала.

Таблица 2.5 - Уровень образования персонала на ООО «Инженерная компания «555» за 2016-2018 гг.

Вид образования	Года			Абсолютное отклонение		Отклонение в %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Высшее	15	19	31	+4	+12	127	163
Среднее специальное	2	5	10	+3	+5	250	200
Среднее полное	13	8	6	-5	-2	62	75

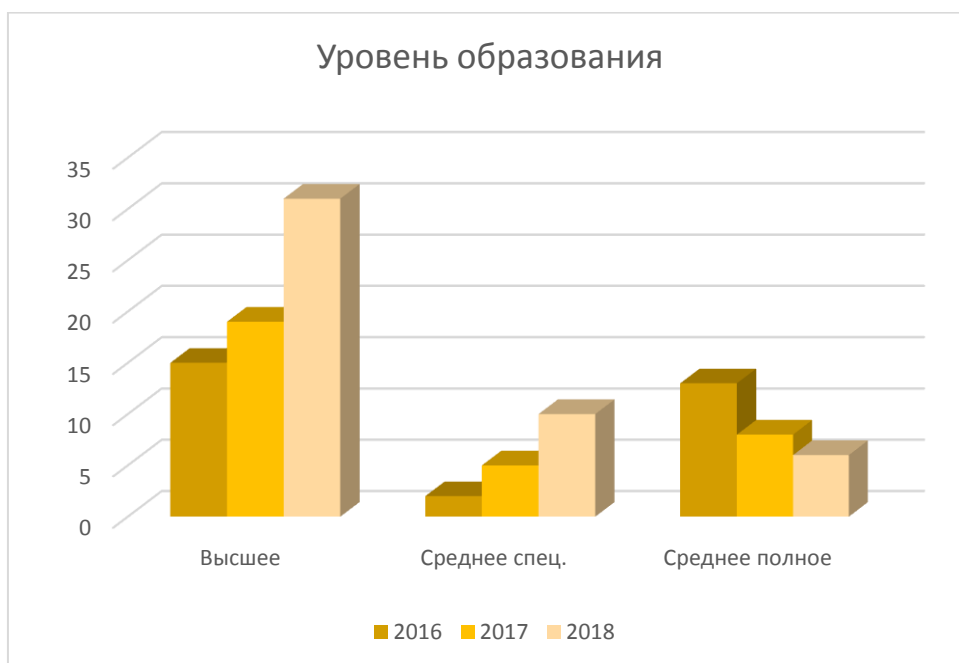


Рисунок 2.1 - Уровень образования персонала на ООО «Инженерная компания «555»

В целом, с каждым годом рассматривается хорошая тенденция увеличения числа сотрудников с высшим образованием. Что не мало важно для производительности труда на предприятии.

- Число сотрудников с высшим образованием увеличилось к 2018 году на 12 человек.
- Среднее специальное планмерно увеличилось к 2017 году на 3 человека.
- Среднее полное с каждым годом снижает свой уровень и к 2018 году достигает 6 человек.

Особое значение в нашей стране приобретает уровень квалификации работников и проблема их обучения. В некоторой мере это связано с тем, что в условиях рыночных отношений возникают новые требования к уровню квалификации персонала и их знаниям. Все больше требуются новые методы к решению поставленных задач, а также специалисты в новых сферах деятельности[22].

Рассмотрим подготовленность и уровень квалификации работников на предприятии.

Таблица 2.6 - Повышение квалификации, переподготовка и обучение на ООО «Инженерная компания «555» за 2017-2018 гг.

Направления	2017 год	2018 год	Темп роста в %
Обучение новых рабочих	10	15	150
Переподготовка работников к новой профессии	5	4	80
Повышение квалификации рабочих	9	16	178
Повышение квалификации у руководства	3	5	167

По данным таблицы 2.6 можно сделать выводы, что с обучением и повышением квалификации сотрудников в целом положительно.

Анализ структуры персонала ООО «Инженерная компания «555» предполагает определение удельного веса основных групп работников организации в общей численности.

Движение персонала – это изменение численности персонала предприятия в связи с увольнением или приемом на службу[25].

В настоящее время экономисты трактуют понятие «движение кадров (персонала)» не только как изменение численности в составе организации. Под этим понятием понимается, и смена сфер труда, рода деятельности и функций работников.

Характерной особенностью множества предприятий выступает высокий уровень текучести кадров, поэтому полный анализ проблемных сторон динамики персонала выступает как одно из главных условий рациональности его использования в целях эффективности работы всего предприятия.

Для анализа движения персонала используют оценку и расчет нескольких показателей, разбитых на две группы. Первая группа показывает динамику количественного изменения кадрового потока (коэффициенты по приему и увольнению работников и коэффициент общего оборота кадров). Вторая часть описывает качественные параметры динамики персонала (коэффициент текучести кадров, а также восполнения и постоянства кадров).

Причины движения рабочей силы разнообразны: вступление в трудоспособный возраст и уход на пенсию; призыв в армию и окончание военной службы; перемена местожительства, трудоустройство вблизи от места проживания; получение профессионального образования и трудоустройство по специальности; неудовлетворенность уровнем оплаты труда, условиями труда (режим работы, тяжелые условия, сложные отношения в коллективе) и др.

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытия.

Таблица 2.7. - Показатели оборота и движения кадров ООО «Инженерная компания «555», за 2017-2018 гг.

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	Отклонение
Показатели движения кадров			
Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	25	32	+8
Принято на работу, чел. ($Ч_{п}$)	8	12	+4
Уволено сотрудников-всего, чел. ($Ч_{в}$) в т.ч. по причинам:	15	20	+5
-перевод в другие организации	1	-	-1
-увольнение по собственному желанию ($Ч_{сy}$)	14	20	+6
-призыва на военную службу ($Ч_{об}$)	-	-	0
Списочная численность работников на конец года, чел.	32	40	+8
Среднесписочная численность сотрудников, чел. ($Ч_{cc}$)	32	40	+8
Показатели интенсивности оборота кадров			
Коэффициент оборота кадров по выбытию, % ($K_{в}$)	0,47	0,5	+0,03
Коэффициент оборота кадров по приему, % ($K_{п}$)	0,25	0,3	+0,05
Коэффициент общего оборота кадров, % ($K_{общ}$)	71,9	80	+8,1
Показатели качества оборота кадров			
Коэффициент текучести кадров, % ($K_{тек}$)	43,8	50	+6,2
Коэффициент восполнения кадров, % ($K_{вп}$)	0,53	0,6	+0,07
Коэффициент стабильности кадров, % ($K_{с}$)	0,65	0,62	-0,03

Произведя анализ таблицы 2.6-можно сделать следующие выводы:

- Среднесписочная численность персонала возросла на 8 человек.
- Коэффициент оборота кадров по выбытию на 2018 год составил, 0,5%, что в сравнении с 2017 г., данный коэффициент увеличился на 0,03%

Рассмотрим формулу оборота по приему ($K_{п}$) или выбытию ($K_{в}$), это отношение числа работников, принятых ($Ч_{п}$) или выбывших ($Ч_{в}$) за определенный период, к среднесписочной численности работников ($Ч_{cc}$).

$$K_{п} = (Ч_{п} / Ч_{cc}) * 100\% \quad (2.1)$$

$$K_{в} = (Ч_{в} / Ч_{cc}) * 100\%. \quad (2.2)$$

$$K_{п2017}=(8/32)*100\%=0,25\%$$

$$K_{п2018}=(12/40)*100\%=0,3\%$$

$$K_{в2017}=(15/32)*100\%=0,47\%$$

$$K_{в2018}=(20/40)*100\%=0,5\%$$

По данным расчетам, можно увидеть, что коэффициент прибытия кадров ($K_{п}$) предприятия ООО «ИК «555» увеличился на 0,05% в 2018 году, а коэффициент выбытия кадров ($K_{в}$) увеличился на 0,03% по данным на 2018 год.

Эти коэффициенты отражают степень обновления кадрового состава предприятия. Их значения необходимо сравнивать с аналогичными показателями за базовый и отчетный год.

Коэффициенты определяют уровень обновления и выбытия кадров предприятия. Можно заметить, что коэффициент по выбытию работников предприятия ООО «Инженерная компания «555» меньше коэффициента по прибытию персонала организации, что является положительным фактором.

Рассчитаем коэффициент общего оборота кадров ($K_{общ}$) ООО «ИК «555», это отношение совокупности принятых и выбывших работников к их среднесписочной численности.

$$K_{общ}=(C_{п}+C_{в})/C_{сс}*100\% \quad (2.3)$$

$$K_{общ2017}=(8+15)/32*100\%=71,9\%$$

$$K_{общ2018}=(12+20/40)*100\%=80\%$$

Этот коэффициент показывает общий уровень интенсивности оборота работников и описывает долю сотрудников, связанных с движением персонала.

($K_{об}$)-коэффициент объективного оборота персонала. Он показывает соотношение количества сотрудников, уволенных по объективно необходимым обстоятельствам ($C_{об}$). В нашем случае он равен 0%.

($K_{тек}$)- Коэффициент текучести кадров, показывает отношение количества сотрудников, уволенных по субъективным причинам к среднесписочной численности работников.

$$K_{тек}=(C_{св}/C_{сс})*100\% \quad (2.4)$$

$$K_{тек2017}=(14/32)*100\%=43,8\%$$

$$K_{\text{тек}2018}=(20/40)*100\%=50\%$$

Произведя подсчеты можно увидеть, что коэффициент текучести кадров в ООО «ИК «555» очень высокий, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом он возрос на 6,2 %.

Коэффициент восполнения кадров ($K_{\text{вп}}$) показывает число замещения сотрудников, рассчитывается, как отношение числа сотрудников, взятых на работу к выбывшим[23].

$$K_{\text{вп}}=Ч_{\text{п}}/Ч_{\text{в}} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{вп}2017}=8/15=0,53$$

$$K_{\text{вп}2018}=12/20=0,6$$

Согласно одной из теорий, если коэффициент ниже единицы, то на предприятии чувствуется нехватка в сотрудниках.

Коэффициент стабильности кадров ($K_{\text{ст}}$) показывает соотношение числа персонала, уволенных по субъективным причинам ($Ч_{\text{сy}}$) и суммарной величине среднесписочной численности, а также вновь взятых на работу [24]:

$$K_{\text{ст}}=1- (Ч_{\text{сy}}/ (Ч_{\text{сс}}+Ч_{\text{п}})) \quad (2.6)$$

$$K_{\text{ст}2017}=1-(14/ (32+8))=0,65$$

$$K_{\text{ст}2018}=1-(20 / (40+12))=0,62$$

В данном случае персонал не считается особо стабильным, так как коэффициент ниже 1.

2.3. Анализ затрат рабочего времени на ООО «Инженерная компания «555»

Политика содержания труда компании представляет собой несколько взаимосвязанных областей, с помощью которых осуществляется содействие достижению бизнес-плана и целей на ООО «Инженерная компания «555», а также выполняется видение в области управления персоналом:

- Построение мощного и эффективного предприятия, его непрерывное развитие
- Привлечение на работу и отбор в ООО «Инженерная компания «555» только «лучших» специалистов
- Обеспечение эффективного использования потенциала и возможностей персонала
- Постоянное обучение и квалификация персонала
- Построение такой компании, которая будет постоянно развиваться, увеличиваться и иметь успех на рынке

На предприятии ООО «Инженерная компания «555» поиском и отбором персонала занимается отдел кадров. По мере необходимости размещается объявление во все сайты по поиску работы, далее происходит сбор информации по каждому претенденту, часть желающих отсеивают, несоответствующих стандартам предприятия. Вторую часть приглашают на общее собеседование, на котором они проходят три этапа: тест, беседа с комиссией и личная беседа с директором. После каждого этапа количество людей уменьшается, многие не хотят тратить свое время на такое долгое собеседование, соответственно до беседы с директором доходят 1-2 человека.

Отдел по управлению персоналом предприятия ООО «Инженерная компания «555» осуществляют руководство процессом реализации политики управления кадрами.

На данный момент идут глобальные изменения в организации, они применяют переход от ручного документооборота к электронному. Процесс не быстрый, но компания развивается.

В целях создания эффективной и развивающейся организации ООО «ИК «555» будут двигаться в следующих направлениях:

- Развитие корпоративного бренда компании и поддержание общественно-политического имиджа.

- Эффективно и быстро применять изменения в ООО «Инженерная компания «555».

- Построение слаженной системы информирования внутри коллектива, а также сбор и учет предложений работников.

- Развитие лидерского потенциала ООО «ИК «555».

- Рассмотрим факторы, показывающие уровень организации труда на предприятии ООО «Инженерная компания «555»:

- Подготовка квалифицированной рабочей силы.

- Оплата по договору и стимулирование труда.

Важную роль в организации труда играет оплата труда. Человек приступая к работе имеет свою экономическую цель, заработок на жизнь. Поэтому заработная плата имеет стимул к эффективной организации труда [21].

- Прогрессивность в технологиях.

- Эффективные методы и формы управления персоналом.

В свою очередь все нормы выполнения труда, интересы сторон трудовых отношения, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений граждан определяет Трудовой кодекс Российской Федерации. Соответственно политика организации труда на предприятии не должна нарушать законов[29].

Компания включает в себя следующие мероприятия:

1. Разделение и кооперация труда на предприятии. Под разделением труда понимается процесс выполнения людьми своих специализированных видов деятельности. Одним из важнейших ключей анализа разделения труда является повышение производительности труда в масштабе общества и каждой организации [29].

2. Расстановка людей по отделам и закрепление за ними определенных трудовых обязанностей. Обеспечение средствами, предметами труда и услугами, необходимыми для существования трудового процесса [31].

Рабочее место – это рабочая зона, оснащенная всеми необходимыми техническими средствами, в которой совершается деятельность работника [30].

3. Организация обслуживания рабочих мест, представляет собой комплекс мероприятий по созданию на рабочем месте необходимых условий для эффективной работы.

4. Нормирование труда - это определение необходимых затрат труда работника на выполнение определённого объема работ в конкретных организационно-технических условиях [32].

5. Оплаты и стимулирования труда.

6. Создание благоприятных условий труда.

На условия труда в ООО «Инженерная компания «555» влияют следующие факторы:

- Психофизиологические (например, физические нагрузки или нервно-психическое напряжение)
- Эстетические (например, интерьер или оснастка)
- Санитарно-гигиенические (например, микроклимат или шум)

Трудовой процесс на предприятии ООО «Инженерная компания «555» построен по принципу бригад. Мастер(бригадир) является руководителем коллектива бригады. Он непосредственно подчиняется начальнику отдела. В ООО «ИК «555» имеется 3 бригадира, по одному на отдел.

В теме дипломной работы рассматриваются затраты рабочего времени, произведем оценку производительности труда персонала на ООО «Инженерная компания «555».

Таблица 2.8 - Анализ рентабельности персонала на ООО «Инженерная компания «555», за 2016,2017,2018 гг.

№	Показатели	Ед. измерения	Расчет	Значение, год			Динамика	
				2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
1	Численность персонала	Чел.	-	30	32	47	+2	+15
2	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	-	2809	3120	4367	+311	+1247
3	Рентабельность персонала	Тыс. руб. на чел.	Стр2./стр.1	94	97,5	93	+3,5	-4,5

Произведя расчеты в таблице 2.8, можно сделать выводы:

- Динамика рентабельности персонала 2017 г. к 2016 г. возросла на 3,5 тыс. руб. на чел. Но к 2018 понизилась на 4,5 тыс. руб. на чел.
- Резкий скачок прибыли от реализации в 2018 году, он составляет +1247 тыс. руб.

В следующей таблице представлена динамика производительности труда на предприятии.

Таблица 2.9 - Динамика производительности труда на ООО «Инженерной компании «555» на 2016, 2017, 2018 гг.

Показатели	Ед. изм.	Значение, г.			Динамика		Темпы изменения,%	
		2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
Численность персонала	Чел.	30	32	47	+2	+15	107	147
Выручка	Тыс. руб.	143567	158689	162310	15122	3621	110,5	102,3
Производительность труда	Тыс. руб. на чел.	4786	4959	3453	+173	-1506	104	67

По данным расчетам можно сделать выводы, что:

- Рост производительности труда в 2017 году на изменился на 104 %
- Рост производительности труда на 2018 год составил 67%

Данные этой таблицы позволяют сделать выводы, что в 2018 году рост производительности труда, по сравнению с 2017 годом, уменьшился на 37 %. Это говорит о неэффективности роста производительности труда персонала в ООО «Инженерная компания «555».

Анализ затрат рабочего времени рассчитывается на основе баланса рабочего времени.

Таблица 2.10 - Основные показатели баланса рабочего времени в расчете на одного работника в ООО «Инженерная компания «555»

№	Показатели	Обо- - знач	Форму- ла расчета	Ед-ца Изм-я	Значение			Динамика	
					2016	2017	2018	2017к 2016	2018 к 2017
1	Календарь	T _к	-	Дн.	365	365	365	0	0
2	Выходные и праздничные дни	T _{вых}	-	Дн.	58	56	60	-2	+4
3	Номинальный фонд	T _н	Стр.1- стр.2	Дн.	307	309	305	+2	-4
4	Дни неявок сотрудников	T _{неяв}	-	Дн.	62	70	78	+8	+8
5	Фонд явок	T _{яв}	Стр 3.- стр.4	Дн.	245	239	227	-6	-12
6	Номинал. прод-ть рабочего вр.	t	-	Час	8	8	8	0	0
7	Время перерывов и внутридневных простоев	твп	-	Час	1	0,75	0,65	-0,25	-0,1
8	Полезный фонд	T _п	Стр 5* (стр.6- стр.7)	Час	1715	1732, 75	1668, 45	+17,75	-64,3
9	Численность сотрудников	ч	-	Чел.	30	32	47	+2	+15
10	Фонд раб. Времени	T _{рв}	Стр.9* стр.5*с тр.6	Чел/ча с	5880 0	6272 0	8535 2	+3920	+22632

По данным таблицы в 2017 году, по сравнению с 2016, наблюдаются следующие изменения:

- Фонд режима прибавился на 2 дня.

- Фонд явок упал на 6 дней.
- Увеличение полезного фонда на 17,75 час.
- Рост фонда рабочего времени на 3920 чел/час.

Единственным отрицательным моментов стал явочный фонд.

Изменения в 2018 году в сравнении с 2017:

- Номинальный (режимный фонд) снизился на 4 дня.
- Фонд явок снизился до 12 дней.
- Снижение полезного фонда на 64,3 час.
- Положительный прирост фонда рабочего времени на 22632 чел/час

Рост фонда рабочего времени на 2018 год стал положительным моментом.

Далее произведем факторный анализ фонда рабочего времени с использованием данных таблицы. За базовый год взят 2016, за отчетный – 2018. Таблица 2.11 – Фонд рабочего времени в ООО «Инженерная компания «555» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	Единица измерения	Значение		Изменение
		2016 г.	2018 г.	
Численность персонала, Чр	Чел.	30	47	+17
Отработано дней работником за год, Д	Дней	240	231	-9
Отработано часов работником за год, Ч	Час.	1625	1639	+14
Продолжительность раб. дня, П	Час.	8	8	0

Разберем влияние факторов на фонд рабочего времени:

- Численность

$$(Чр_{2018}-Чр_{2016})\cdot Д_{2016}\cdot П_{2016}=(47-30)\cdot 240\cdot 8=32640 \text{ чел/час}$$

- Количество отработанных дней

$$(Д_{2018}-Д_{2016})\cdot Чр_{2018}\cdot П_{2016}=(231-240)\cdot 47\cdot 8= -3384 \text{ чел/час}$$

- Продолжительность рабочего дня

$$(П_{2018}-П_{2016})\cdot Чр_{2018}\cdot Д_{2018}=(8-8)\cdot 47\cdot 231=0 \text{ чел/час}$$

Всего:

$$32640-3384+0=29256 \text{ чел/час}$$

Подводя итоги можно сделать вывод, что с учетом всех факторов фонд рабочего времени возрос на 29256 чел/час. За счет изменения численности на 32640 чел/час и изменения количества рабочих дней снизился на 3384 чел/час.

Резервом увеличения объемов реализации является сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены причинами, зависящими от коллектива и не требующих дополнительных вложений.

Расчет данного резерва производится по формуле:

$$\Delta ВП = ПРВ * ЧВ0 \quad (2.7)$$

Где,

$\Delta ВП$ – резерв увеличения объёма реализации

ПРВ - потери раб. времени по вине организации

ЧВ0 – производительность труда

Рассмотрим анализ баланса рабочего времени.

Таблица 2.12 - Баланс рабочего времени на предприятии для работников в ООО «Инженерная компания «555», по данным на 2017-2018 гг.

№	Показатель	Ед. изм-я	Расчет	2017г.	2018г.	Изменение
1	Число отработанных смен	Дн.	-	238	232	-6
2	Время неиспользованное по уважит. причинам	Дн.	-	70	74	+4
3	Номинальный фонд	Дн.	-	309	305	-4
4	Удельный вес неиспользованного времени по уважит. причинам	%	Стр.2/стр.3* 100	22,6%	24,3%	+1,7
5	Потери рабочего времени	Дн.	-	7	12	+5
6	Удельный вес потерянного вр.	%	Стр.5/стр.3* 100	2,3%	3,9%	+1,6%
7	Простои	Дн.	-	1	2	+1
8	Уд. вес простоев	%	Стр.7/стр.5* 100	14,3%	16,7%	+2,4%
9	Прогул	Дн.	-	2	2	0
10	Удельный вес прогулов	%	Стр.9/стр.7* 100	200%	100%	-100%

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

- Удельный вес неиспользованного времени по уважительным причинам увеличился к 2018 году на 1,7%
- Рост удельного веса потерянного времени на 1,7%
- Удельный вес простоев на 2018 год составил 16,7, что составило разницу на 2,4%
- Удельный вес прогулов снизился вдвое.

Положительной тенденцией можно отметить удельный вес прогулов, он снизился вдвое, что обозначает эффективную борьбу с пропусками.

Рассмотрим затраты рабочего времени специалиста в компании ООО «Инженерная компания «555».

Таблица 2.13- Хронометраж рабочего времени специалиста ООО «Инженерная компания «555»

№	Вид деятельности	Продолжительность		Затраты рабочего времени, в %
		Часов	Минут	
1	Подготовка рабочего места	0	15	3,2%
2	Обработка заявок от клиентов	1	10	14,6%
3	Поиск новых клиентов	1	30	18,7;
4	Внесение данных в систему	1	40	20,8%
5	Подготовка отчетов	1	00	12,5%
6	Участие в совещаниях	1	00	12,5%
7	Обед	0	30	6,25%
8	Перерывы	0	30	6,25%
9	Завершение рабочего дня	0	25	5,2%

К хронометражу можно сделать выводы, что специалист тратит большую часть рабочего времени на поиск новых клиентов и внесение данных в систему.

Произведем анализ процессов нормирования затрат рабочего времени на примере руководителя сервисного отдела.

Хронометраж трудового процесса производится для анализа и повышения эффективности затрат рабочего времени в организации. Для того, что провести исследование, нужно определить объекты хронометража и единицы измерения.

Таблица 2.14- Хронометраж рабочего времени для руководителя отдела ООО

Дата измерения	Наименование работ	Продолжительность			В % от продолжительности рабочего дня
		часов	минут	секунд	
19.05.18 г.	Обработка данных в 1С	4	00	0	50%
	Подготовка материалов для отчетности сервисного отдела	1	20	0	16,6%
	Составление заявок на запасные части, материалы и инструменты	0	40	0	8,3%
	Участие в совещаниях	1	00	0	12,5%
	Перерывы в работе	0	30	0	6,3%
	Прочие занятия не имеющие отношение к обязанностям	0	30	0	6,3%

«Инженерная компания «555» на 19.05.2018 г.

По данным таблицы 2.14, можно сделать вывод, что руководитель сервисного отдела нормирует свое рабочее время с должным образом, выполняет все свои обязанности руководителя. Время на перерывы почти не тратит. Большое количество времени в работе занимает подготовка материалов для отчетности отдела.

Таблица 2.15 – Хронометраж рабочего по ремонту оборудования на 13.01.2018 г. ООО «Инженерная компания «555»

Дата измерения	Объект хронометража	Длительность			
		Часов	Минут	Секунд	В % от продолжительности рабочего дня
13.01.18	Сверка данных нового оборудования	1	00	00	12,5
	Проверка оборудования и разбор его на детали	3	20	00	41,7
	Заказ деталей для ремонта оборудования	00	40	00	8,3
	Замена имеющихся деталей	1	00	00	12,5
	Перерывы в работе	1	20	00	16,7
	Смена рабочей одежды	00	15	00	3,1

Загрузка ПК и вход в базы данных	00	15	00	3,1
----------------------------------	----	----	----	-----

К хронометражу штатного рабочего по ремонту оборудования можно сделать вывод, что он тратит большое количество времени на проверку и ремонт оборудования, что и соответствует его нормам занятости.

Для изучения затрат рабочего времени наиболее эффективный метод- это фотография рабочего времени.

Фотография рабочего дня представляет из себя наблюдение в определенное количество временного отрезка за работой персонала и выявление нерациональных потерь рабочего времени. Если наблюдение осуществляется за 2-мя и более сотрудниками, то такая фотография называется групповой.

Таблица 2.16- Фотография рабочего дня специалиста на ООО «Инженерная компания «555»

Время начала действия	Время окончания действия	Вид деятельности	Затрачено
9:00	9:39	Работа с банком	39 минут
9:40	11:00	Прием заявок на ремонт	1 час 20 минут
11:01	11:15	Перерыв на личные нужды	14 минут
11:16	13:00	Совещание	1 час 44 минуты
13:01	14:00	Обед	59 минут
14:02	14:45	Телефонные переговоры с поставщиками	43 минуты
14:46	15:30	Работа с электронной почтой	44 минуты
15:31	16:40	Помощь менеджеру одного из отделов.	1 час 9 минут
16:40	16:40	Работа с документами	Не выполнено
16:41	16:59	Перерыв на личные нужды	18 минут
17:00	18:00	Планирование завтрашнего рабочего дня	1 час

Специалист предприятия ООО «Инженерная компания «555» тратит личное время на помощь другому сотруднику, соответственно не выполняя до конца свои обязанности. Вместо работы с документами, специалист потратил

время на перерыв, тем самым увеличивая себе время на работу с документацией на завтрашний день.

Таблица 2.17- Фотография рабочего дня руководителя на ООО «Инженерная компания «555»

Время начала действия	Время окончания действия	Вид деятельности	Затрачено
9:00	9:15	Подготовка рабочего места	15 минут
9:16	10:00	Подпись и согласование документов	44 минуты
10:01	11:15	Проверка работы отдела	1 час 14 минут
11:16	13:00	Совещание	1 час 44 минуты
13:01	14:00	Обед	59 минут
14:01	15:20	Решение текущих вопросов	1 час 19 минут
15:21	16:30	Заключение договора с поставщиками	51 минута
16:31	17:00	Перерыв на личные нужды	29 минут
17:01	18:00	Планирование завтрашнего рабочего дня	59 минут

Руководитель ООО «Инженерная компания «555» тратит время рационально, в соответствии с составленным графиком работ на день.

Таблица 2.18- Фотография дня для рабочего на ООО «Инженерная компания «555»

Время начала действия	Время окончания действия	Вид деятельности	Затрачено
9:00	9:15	Смена повседневной одежды на рабочую	15 минут
9:16	9:40	Подготовка рабочего места	24 минуты
9:41	10:00	Проверка оборудования	19 минут
10:01	11:00	Прием ремонтируемого оборудования	59 минут
11:01	13:00	Проверка документации на принятое оборудование; отправка по цехам	1 час 59 минут
13:01	14:00	Обед	59 минут
14:01	16:30	Проверка принятого оборудования, начало ремонта	2 часа 29 минут
16:31	17:00	Перерыв на личные нужды	29 минут

17:01	18:00	Составление накладной на заказ деталей для ремонта	59 минут
18:01	18:15	Смена одежды, конец рабочего дня	14 минут

Рабочий имеет свой график работ, который составляется на день вперед. От графика не уходит. Все перерывы нормированные, процесс ремонта идет в соответствии с наличием сырья и материалов для ремонта оборудования

Все указанные виды работ сотрудника, а также все остальные виды его работ и перерывов были занесены в лист наблюдений. Общее время наблюдения составило 495 мин (8 час 15 минут). Полученные данные дают достаточно четкое представление о структуре затрат рабочего времени и их количественных характеристиках.

Работа произведена на данных предприятия ООО «Инженерная компания «555», основанная в 2013 году.

Инженерная компания «555» - предприятие по ремонту крупногабаритных блоков и элементов. С успехом выполняет свои работы и расширяется по России. На данный момент имеет три филиала: г. Санкт-Петербург, г. Челябинск и г. Москва.

По данным исследования можно выявить, что не все руководители отделом эффективно выполняют свою работу, необходимо произвести рационализацию рабочего времени на предприятии и уделить внимание организации труда (Взаимоотношениям на предприятии, самодисциплине и оценке продолжительности труда некоторых сотрудников). А также произвести переход от ручного документооборота на электронный.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ООО «ИНЖЕНЕРНАЯ КОМПАНИЯ «555»

3.1. Совершенствование трудовых процессов на ООО «Инженерная компания «555»

В процессе анализа структуры организации и затрат рабочего времени на предприятии во второй главе были выявлены следующие проблемы:

- Плохая организация труда на предприятии.
- Большие затраты рабочего времени.
- С каждым годом возрастание текучести кадров из-за большого оборота документации и трудоёмкости работ.

Первым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени будет уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива. В нашем примере большая часть потерь рабочего времени вызвана субъективными факторами: опоздания, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Добиться этого можно повышением уровня дисциплины на предприятии посредством ужесточения штрафов за опоздания и разговоры на рабочем месте и наблюдением за строгим соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Для предотвращения опозданий ввели систему штрафов на предприятии.

На предприятии «Инженерная компания «555» отличная система борьбы с затратами рабочего времени на опоздания. Применяется система штрафов за опоздание. Рабочий день начинается в 9:00 утра. Шеф или коммерческий директор в 9:00 встречают работников у входа с копилкой. Опоздание на 5 минут 500 рублей, на 10 минут – 1000 рублей. За 3 опоздания за месяц взимается штраф, т.е. лишение ежемесячной премии. В последнюю пятницу

месяца вскрывают копилку и организуют корпоративный обед для всех сотрудников фирмы.

Если данные мероприятия будут выполняться постоянно, то количество опозданий снизится на 70%.

Так же в течении рабочего дня 3 раза делаются пятиминутки. Каждый отдел покидает свои рабочие места и выполняет систему упражнений в течении 5 минут.

Исключение возможности переутомления способствует созданию ситуации успеха, мотивации к деятельности и поведению, что будет являться как психологической поддержкой, так и стимулирующим фактором. Все это помогает мобилизовать сотрудников компании на самосовершенствование, самоконтроль и самоанализ.

Компания занимает 3 этажа бизнес-центра. На этаже находится по 2-3 отдела. У каждого сотрудника имеется организованное рабочее место.

В качестве решения по совершенствованию организации труда в ООО «Инженерная компания «555» предлагается несколько мероприятий:

- Проблема в большом документообороте на предприятии. Заключение договора на ремонт оборудования занимает огромное количество документов в письменном виде. Как исправить: пересмотреть договора, сократить на сколько возможно в печатном виде, подключить программу 1С: Документооборот.

- Нехватка персонала из-за большой текучести кадров. Менеджеры по приему блоков и заключению договоров не справляются из-за большого оборота документов, соответственно это приводит к увольнению. С решением первого пункта, решается второй пункт.

Трудно представить предприятие, которому не пришлось бы заключать контракты и договора. С начала открытия организации, компания еще может систематизировать свой документооборот, то по мере развития предприятия поток документов становится гораздо больше.

На сегодняшний день создали программы по хранению документов в электронном виде, например, 1С:Документооборот. Она поможет автоматизировать такие процессы, как:

- Сокращение до минимума или отказ от бумажного документооборота.
- Снижение затрат рабочего времени на распечатку и заполнение бумаг вручную.
- Повышение эффективности делопроизводства.
- Создание единой базы документов.
- Данную программу можно установить на всех компьютерах компании, а соответственно у руководства всегда будет доступ к отслеживанию исполнения работы менеджеров.
- Организация удобной работы сотрудникам, через программу можно передавать по отделам в электронном виде нужные документы, записывать разговоры сотрудников по телефону и даже общаться в чате, не выходя из программы.
- Повышения уровня безопасности утечки данных на предприятии ООО «Инженерная компания «555».

Современные системы электронного документооборота призваны навести порядок в организации. Они систематизируют и прокладывают маршруты по которым движется поток документов. К сожалению, они не избавят на все 100% от письменной волокиты, но на 50% облегчат работу компании.

Для примера можно сравнить путь документа в письменном виде по отделам и путь в электронном виде.

Работа с договорами занимает большое количество этапов и включает в себя всех заинтересованных лиц. В первую очередь юрист составляет договор для компании; каждый сотрудник, вовлеченный в данный процесс вносит свои коррективы в договор (он передается секретарем в запечатанном письме или папке); далее договор возвращают юристу на доработку и только после

согласования с директором отдается заказчику на подпись. Весь этот процесс занимает большое количество времени, что может привести к отказу заказчика на дальнейшее сотрудничество. В электронном же формате создается и сохраняется образец договора, туда вносятся коррективы в соответствии с организацией по сотрудничеству, программа отправляет рассылку данного документа нужным сотрудникам, директор там же в программе подтверждает и утверждает данный договор соглашения сторон. И данный процесс можно выполнить всего лишь за один день, а то и за пару часов.

Решение с большим документооборотом сократит затраты рабочего времени сотрудников рецепции на приеме оборудования. В программе 1С: Документооборот можно создать часто ремонтируемые характеристики блоков и просто дополнять каждый раз данные по тому или иному блоку. Это сократит время на заполнение документации и облегчит работу приемщиков оборудования в ремонт.

Все функциональные опции входят в комплект поставки и не требуют дополнительной оплаты:

- Учет документов и файлов, процессов и задач, мероприятий и обращений граждан.
- Встроенная почта.
- Электронная подпись.
- Сканирование, штрихкодирование, распознавание копий.
- Мобильный документооборот и доступ через интернет.
- Учет и планирование рабочего времени, проектный учет.
- Рабочее место руководителя.
- Полнотекстовый поиск.
- Интеграция с другими приложениями и типовыми решениями.
- Электронный документооборот.
- и многое другое.

С решением проблем документооборота и автоматизации работы, решится вторая проблема: текучесть кадров. Все отделы работают хорошо, но

менеджеры по приему оборудования у заказчиков не справляются с таким объёмом документов и из-за этого частые увольнения. На рабочем месте всегда два менеджера, один общается с заказчиком и принимает объекты на ремонт, второй тем временем заполняет большое количество документов по приему и описанию сломанного объекта.

Таким образом, данные предложения помогут автоматизировать и облегчить работу сотрудников и сократить затраты рабочего времени. Так же электронный документооборот поможет создать архив всех документов компании и в нужное время их легко можно найти по поиску в программе.

3.2. Пути повышения эффективности использования рабочего времени ООО «Инженерная компания «555»

Одним из важнейших условий выполнения плана производства, увеличения выработки продукции на каждого члена коллектива, а также рационального использования трудовых ресурсов является экономное использование рабочего времени. От того, насколько полно и рационально используется рабочее время, зависят эффективность работы, выполнение всех технико-экономических показателей.

Сокращение и устранение внутрисменных потерь рабочего времени — важные условия интенсификации общественного производства, ускорения социально-экономического развития. Условиям сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса - средств, предметов труда и самого труда. Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, а также устранение факторов, оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени.

Существует ряд факторов оказывающие влияние на использование эффективного фонда рабочего времени:

- Неэффективное использование рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины, плохой организации обслуживания рабочих мест и других нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.

- Нарушение технологической дисциплины.

- Простои, которые возникают в связи с плохим планированием, недостатка материалов.

- Потери при передвижении, т.е затраты, связанные с излишним передвижением и перемещением рабочего, материалов, деталей, инструмента, обусловленные их нерациональным расположением. Это одна из наиболее неприятных потерь и для рядового персонала, и для руководства, так как потраченное время и простои лишают эффективности большинство производственных процессов, утяжеляя труд рабочих.

Можно выделить общий ряд улучшения использования рабочего времени на предприятии ООО «Инженерная компания «555»:

- Обеспечение непрерывного трудового процесса.

- Оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение.

- Комплексное обоснование необходимых затрат труда.

- Создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего.

- Использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией.

- Комплексное обоснование необходимых затрат труда

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени.

При анализе рабочего времени на ООО «Инженерная компания «555», выявлено, что стоит провести мероприятия по улучшению труда. На данном предприятии не до конца продумана организация труда, система обслуживания

рабочих мест, часто запаздывают по срокам поставки сырья, что влечет за собой потери рабочего времени.

Рекомендации по повышению эффективности использования рабочего времени:

Первым мероприятием по улучшению труда на предприятии, можно считать, усовершенствование технологии производства. Данный пункт включает в себя новые технические приемы по ремонту блоков, усовершенствование приборов для ремонта и ускорения технологических процессов, а также другие производственные методы. Стоит наладить связи с поставщиками сырья и заказывать своевременно детали для ремонта. Основные детали по ремонту блоков должны быть в наличии.

На сегодняшний день основными направлениями совершенствования технологических процессов является: снижение трудоемкости по ремонту оборудования. Решение данных задач решается такими способами, как например, ручная обработка агрегата является дополнением к механическому ремонту на специализированном оборудовании. Все большее применение в технологии получают сверхвысокие и сверхнизкие давления, ультразвук, инфракрасные и лазерные излучения и так далее. Хорошо, когда есть возможность данные способы использовать в цеху и заменять ручной труд-механическим.

Большое влияние на рост общественной производительности труда оказывает высокое качество продукции, обслуживание по стандартам и отличное качество ремонта оборудования. Это дает возможность удовлетворять общественные потребности с меньшими затратами труда, времени и средств. Улучшение качества во многих отраслях выражается в увеличении срока службы агрегатов. Но, к сожалению, из-за высокого темпа применения оборудования-оно имеет свойство износа. И в данном случае поможет ремонт и техническое обслуживание специализированными инженерными компаниями.

Спрос на ремонт больших конвейеров и блоков есть всегда. На рынке мало фирм, которые занимаются ремонтом таких крупных оборудований.

Поэтому от ремонта и замены сломанных деталей на детали высокого качества способствует привлечению крупных заказов и клиентов. Улучшение качества одной отрасли способствует росту производительности труда другой, нуждающиеся в данном виде трудовой активности.

Второе - это уменьшение затрат времени на обслуживание рабочего места, а также на подготовительно-заключительные работы, которые в значительной мере определяются чисто организационными моментами. При осуществлении ряда мероприятий затраты этого времени удастся значительно снизить.

Со стороны организации мешать рациональному использованию рабочего времени может следующее:

- Не рациональное распределение должностных обязанностей внутри трудового коллектива;
- Отсутствие четкого графика проведения совместных мероприятий различными подразделениями фирмы;
- Использование практики внезапного внедрения дополнительных условий в работу персонала;
- Частые смены руководящих директив о расстановке персонала по должностям, и изменение должностных инструкций;
- Текучесть кадров;
- Отсутствие четкого вертикального разделения властных полномочий;
- Отсутствие горизонтального взаимодействия подразделений и планирования их взаимоотношений;
- Наличие дублирования выполняемых функций;
- Избыточная отчетность, отнимающая много времени на заполнение необходимых отчетов и материалов и т.д.

– Со стороны личностных и психологических характеристик сотрудника могут проявляться следующие негативные моменты, влияющие на использование рабочего времени:

- Медлительность в действиях;
- Отсутствие ориентировки на конечную цель, что вызывает выполнение работ без разбора их значимости;
- Повышенная общительность, что увеличивает необоснованные расходы времени;
- Распыление интересов и отсутствие концентрации на каком-либо мероприятии, что вызывает выполнение всех дел сразу и не доведение большинства из них до конца;
- Психологическая доброжелательность и готовность всегда прийти на помощь коллеге, что приводит к выполнению работы другого сотрудника и отставание в выполнении собственных функций;
- Психологическая скромность, которая может вызвать затруднения в выполнении обязанностей и невозможность обратиться за помощью к коллегам или начальнику, а затем и увеличение длительности выполнения работ

Данные проблемы решаются составлением плана рабочего дня; выполнять работы в зависимости от их важности, а не срочности; разработать принцип выполнения ежедневных обязанностей и начинать рабочий день с выполнения рутинных заданий и поручений; в конце рабочего дня проводить ревизию выполненных заданий и работы, а также составлять план действий на следующий рабочий день.

В целях улучшения качества функционирования ООО «Инженерная компания «555» и удовлетворения потребностей потребителей, процесс включает в себя следующие виды детальности:

- Обеспечение качественными ресурсами для осуществления производства (материалы, механизмы, инструменты и так далее).

– Контакты с поставщиками ресурсов и заключение договоров с крупными компаниями.

– Перевод менеджеров и руководителей с ручного документооборота, на автоматизированный, с программой 1С: Документооборот.

Планирование в области качества должно вытекать из целей предприятия и осуществления путем разработки и реализации планов.

На предприятии необходимо определить процесс планирования и обеспечение необходимыми ресурсами для качественного ремонта оборудования.

Таблица 3.1. - Процесс обеспечения ресурсами ООО «Инженерная компания «555»

Поставщик процесса	Вход процесса	Выход процесса	Процесс потребитель
1	2	3	4
	ГОСТы	Отремонтированные блоки	Потребители
Процесс производства	Заявка на сырье для ремонта и материальные ресурсы, на человеческие ресурсы и подготовку кадров.	Инфраструктура, материальные ресурсы и кадры	Процесс производства
Процесс приготовления			Процесс подготовки сырья
Процесс планирования	Графики поставки ресурсов и анализ деятельности компании	План средств для приобретения ресурсов	Процесс планирования
Процесс внутренних проверок	План проведения внутренних проверок	Отчеты по исправлению несоответствий	Процесс внутренних проверок
Процесс улучшения	Планы по усовершенствованию	Отчет о функционировании процесса	Процесс по улучшению
Поставщики	Материальные ресурсы	Несоответствующие материальные ресурсы или брак	Поставщики

Инфраструктура организации обеспечена в соответствии с нормами, принятыми в отрасли, используемые в технологическом процессе.

Данные по функционированию предприятия сводятся в отчеты ежемесячно и доводится до руководства на совещаниях.

Предприятие должно обеспечивать ресурсами, требуемых:

- Для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы управления и менеджмента качества и постоянно повышать результативность
- Для повышения удовлетворения потребностей потребителя

Входы и выходы процесса системы управления качеством планирования в организации представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Процесс управления качеством планирования ООО «Инженерная компания «555»

Поставщик процесса	Вход процесса	Выход процесса	Процесс потребитель
1	2	3	4
	ГОСТы	План производства	Процесс производства
1.Процессы связанные с потребителем	Контракты с заказчиками на ремонт оборудования	План поставок сырья и материалов	Процесс подготовки материалов для ремонта
2.Обеспечение ресурсами	Заявка на приобретение ресурсов	Средства для приобретения ресурсов	Процесс обеспечения ресурсами
3.Процесс внутренних проверок	План проведения внутренних проверок	Отчеты по устранению несоответствий	Процесс внутренних проверок
4.Процесс улучшения	План корректирующих действий	Отчет о функционировании предприятия	Процесс улучшения

Планирование увязывает планы подразделений предприятия с его общей стратегией и оперативными задачами. Задачи планирования – это формирование системы планов и показателей оценки их выполнения.

Для обеспечения предусмотренного в планах улучшения качества предоставления услуг по ремонту оборудования предприятие ООО «Инженерная компания «555» должны требовать от своих поставщиков соответствующего улучшения качества поставляемых ими сырья, материалов, комплектующих изделий, узлов, запчастей и других компонентов конечной продукции. Предъявление повышенных требований к качеству поставок

должно сопровождаться оказанием разнообразной помощи предприятиям-поставщикам по улучшению качества их продукции. Формы подобной помощи, а также расходы на ее оказание должны быть предметом планирования повышения качества на предприятии.

Процесс применим ко всем стадиям производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной дипломной работе был осуществлен анализ содержания труда и структуры затрат рабочего времени в ООО «Инженерная компания «555». С учетом поставленных задач, в работе был выполнен обзор литературных источников по содержанию труда и структуре затрат рабочего времени на предприятии, дана краткая характеристика предприятия, проведен анализ и выявлены недостатки в работе компании ООО «ИК «555», а также выявлены потери рабочего времени и предложены мероприятия по улучшению работы на предприятии и рациональное использование рабочего времени.

Дано точное определение содержания труда и классификация затрат рабочего времени на предприятии, а также была дана общая характеристика основных методов исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени.

В практической части был осуществлен анализ использования рабочего времени на ООО «Инженерная компания «555»:

- Произведен анализ управления данными работников – бригадиров отделов
- Составлен баланс рабочего времени
- Расчет нормативного баланса
- Определение состава внутрисменных потерь и непроизводственных затрат рабочего времени
- Произведен анализ процесса организации труда в компании

В ходе анализа выяснилось, что удельный вес неиспользованного времени по уважительным причинам увеличился к 2018 году на 1,3%, с учетом всех факторов фонд рабочего времени возрос на 29256 чел/час и так же коэффициент прибытия кадров ($K_{п}$) предприятия ООО «Инженерная компания «555» увеличился на 0,05% в 2018 году, а коэффициент выбытия кадров ($K_{в}$) увеличился на 0,03%.

Выяснилось также, что рост производительности труда на начало 2019 года составил 67%.

По данным таблицы о движении персонала, анализ показал, что по сравнению с 2018 годом в 2019 году численность персонала уменьшилась на 5 человек, в связи с большой численностью увольнений. А коэффициент общего оборота за 2019 год больше на 0,06, чем за 2018 год.

В данной работе рассмотрена деятельность ООО «Инженерная компания «555». Достаточно успешного и активно развивающегося предприятия по ремонту промышленной электроники на компонентном уровне. По результатам работы можно сделать следующие выводы:

- Организация прибыльная, ее деятельность рентабельна, при этом наблюдается рост основных показателей, то есть ООО «Инженерная компания «555» активно развивается;

- Учет и отчетность осуществляются в организации бухгалтерской службой автоматизированным способом;

- Учетная политика на предприятие составлена хорошо

- Отчетность ООО «Инженерная компания «555» включает в себя Формы отчетности. Все формы соответствуют требованиям законодательства, указаны все необходимые реквизиты и данные, правильно заполнены статьи и графы, арифметические и логические ошибки отсутствуют, данные за аналогичный период прошлого года указаны;

При прохождении практики на ООО «Инженерная компания «555» был проведен опрос у бригадиров отделов и выяснила, что почти все имеют лидерские качества, эффективно управляют сотрудниками своих бригад, что и соответствует занятыми ими должностями.

Анализ произведённый во второй главе показал, что в организации необходимо провести несколько мероприятий по улучшению условий труда и совершенствованию технологического процесса:

– Первым мероприятием по повышению эффективности использования рабочего времени будет уменьшением затрат рабочего времени на перерывы и разговоры среди коллектива на рабочем месте.

– Вторым мероприятием по совершенствованию технологического процесса можно предложить снижение трудоемкости по ремонту оборудования, уменьшение оборота документации, переформатирование и обработка данных в электронном виде.

– Проходить курсы по тайм-менеджменту.

Разработанные мероприятия помогут ООО «Инженерная компания «555» более рационально использовать рабочее время, снизить количество увольнений, а также повысить работоспособность организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Гражданский кодекс РФ – М.: Омега-Л, 2015;
2. Басовский Л.Е. Экономический анализ (комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности) [Текст]: Учеб. пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский:- М.: Инфра – М, 2016.-222С.
3. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ): справочно - правовая система «Консультант Плюс» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 18.05.2019)
4. Материалы, собранные на преддипломной практике в ООО «Инженерная компания «555».
5. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018), справочно - правовая система «Консультант Плюс» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 19.04.2019).
6. Федеральный закон от 28.12.2013 №426- ФЗ «О специальной оценке условий труда»
7. Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. [Текст]. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика: Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015; -105 с.
8. Агапцов С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. [Текст]. Учебное пособие. – М.ЮНИТИ, 2014; - 116-117 с.
9. Баскакова О.В., Экономика организаций. Учебник. [Текст]. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2015; - 372-373 с.
10. Вахрушина Н.А., Оперативное управление денежными потоками // Финансовый директор. [Текст]. №2 – 2016. С.68 – 76;

11. Волков О.И. Экономика предприятия[Текст]. – 2-е изд. – М.: Инфра – М, 2016. – 256 с.
12. Выварец А.Д. Экономика предприятия. [Текст]. Учебник. – М.: Юнити-Дана, 2015;– 368с.
13. Батова Т.Н. Экономика промышленного предприятия. [Текст]. Учебное пособие. – СПб. СПбГУ ИТМО, 2013; - 246-248 с.
14. Вайсбурд В.А. Экономика труда. [Текст]. Учебное пособие. – М. Омега-Л, 2012; – 374 с.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента. [Текст]. Учебник. – М.ПРОСПЕКТ, 2016; - 313 с.
16. Бутова Т.В. Мотивационный менеджмент. [Текст]. Учебник. – М.Теис, 2012; 345 с.
17. Гейц И.В. Регулирование заработной платы согласно трудовому кодексу Российской Федерации. [Текст]. М. Библиотека журнала «Заработная плата, расчеты, учет, налоги», 2012; - 253-256 с.
18. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом. [Текст]. Учебное пособие. Издательство Феникс,2015; - 410 с.
19. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. [Текст]. Учебное пособие. Издательство ТГУ, 2015; - 302-304 с.
20. Дайнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом. [Текст]. Учебное пособие – Издательство «Академия Естествознания»-2011; - 297 с.
21. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. [Текст].Курс лекций, СиБАГС, 2015;-159 с.
22. Долгов Д.И. Экономика и управление. [Текст]. Учебное пособие. - МГПУ, 2014;-494 с.
23. Кныш М.И. Организация труда персонала. [Текст].-СПБ,2012 ;-314 с.
24. Шлендлер П.Э. Экономика труда. [Текст]. Учебник. – М.Юристь,2012- 592 с.
25. Егорова Е.А. Экономика труда. [Текст].- М.МФПА, 2013; 79-80 с.

26. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. [Текст].- М. Новое знание,2015; -334-226 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. [Текст]. М.Инфра, 2013;-445-447 с.
28. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. [Текст]. Издательский центр «МарТ», 2013;-614 с.
29. Раицкий К.А. Экономика предприятия. [Текст].Учебник.-ИТК «Дашков и КО»,2012;-897 с.
30. Спивак В.А. Управление персоналом. [Текст].Учебник – М. Эксмо, 2010.-14 с.
31. Титов В.И. Экономика предприятия. [Текст].Учебник - М-Эксмо,2013-416 с.
32. Трунин С.Н. Экономика труда. [Текст].Учебник- М-Эксмо, 2012;-300 с.
33. Ходыревская В.Н. Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность. [Текст]. Вестник, КГСХА, 2012; - 36-38с.
34. Шипунов В.Г. Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. [Текст]. М- Высшая школа, 2009; - 23 с.