

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**

На тему Направления повышения эффективности  
рабочего времени на предприятии

Исполнитель Никулин Сергей Петрович  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Шарафутина Светлана Федоровна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
И. о. Заведующего кафедрой

  
(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна  
(фамилия, имя, отчество)

«05» июня 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ.....	5
1.1. Сущность рабочего времени.....	5
1.2. Направления и методы оценки эффективности рабочего времени.....	13
1.3. Способы повышения эффективности рабочего времени.....	27
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СИСТЕМА ПБО» .....	34
2.1. Организационно-экономическая деятельность ООО “Система ПБО.....	34
2.2. Анализ использования эффективности использования рабочего времени.....	40
2.3. Анализ эффективности использования рабочего времени на предприятие ООО «Система ПБО» .....	47
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ООО «Система ПБО .....	55
3.1. Мероприятия, связанные с использованием трудовых ресурсов ООО «Система ПБО» .....	55
3.2. Мероприятия, связанные с модернизацией оборудования .....	59
Заключение.....	66
Список использованных источников.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

С самого образования коммерческих предприятий закладывается идея того, что главная цель хозяйствующего субъекта это получение прибыли. И оно само собой сталкивается с людьми, которые производят товары и услуги, а также с оборудованием, с помощью которого создается конечный результат, который мы уже меняем на деньги для себя.

В условиях рыночной экономики организациям приходится больше внимания уделять проблеме грамотному распределению трудовых ресурсов. Первоначально скрытые резервы можно найти в сфере руководства человеческими ресурсами и непосредственно за счет эффективного использования рабочего времени. Основными проблемами управления человеческими ресурсами являются: нехватка персонала, недостаточно квалифицированного управленческого персонала, неудовлетворенность микроклиматом в коллективе и несоответствие структуры управления потребностям организации, перегруженность сотрудников, отсутствие групповой мотивации и личной.

Также не стоит забывать, что и оборудование может помочь в сокращении использования трудовых ресурсов. Ведь грамотная модернизация производства способствует улучшению качества труда, которое в последствие дает стимул к развитию персонала, что позволяет меньше затрачивать средств для дополнительного привлечения из вне высококвалифицированных и низкоквалифицированных работников.

Таким образом, основной вопрос, рассматривающийся в дипломной работе, касается направлений повышения эффективности рабочего времени на предприятии, а актуальность заключается в том, что данный момент предприятия стремятся увеличить эффективность рабочего времени, грамотные действия руководства способствуют нахождению скрытых потерь.

Целью данной выпускной квалификационной работы - изучение текущей эффективности рабочего времени ООО «Система ПБО» и соответственно

разработка мероприятий для повышения результативности в исследуемой организации.

Для достижения цели работы планируется решение следующих задач:

- Изучение теоретических аспектов анализа эффективности использования рабочей силы на предприятии;
- Ознакомление со спецификой деятельности;
- Исследование структуры трудовых ресурсов и производственных мощностей
- Анализ динамики движения трудовых ресурсов.
- Анализ эффективного использования рабочего времени ООО «Система ПБО»
- Осуществление экономической оценки и обоснование внедряемых мер по повышению эффективности использованию рабочего времени в ООО «Система ПБО»

Объектом исследования данной работы будет ООО «Система ПБО», а предметом эффективное использование рабочего времени в ООО «Система ПБО»

Основными методами, на основе которых будет проводиться анализ является:

- сбор информации;
- изучение мнения экспертов, специалистов;
- анализ научной и учебной литературы;
- системный анализ и синтез;
- анализ и планирование показателей эффективного использования рабочего времени.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в ходе исследования результаты имеют высокую вероятность принятия компанией во внимание при осуществлении планирования и ведения своей хозяйственной деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из трех глав, каждая из которых включает в себя: В первой главе раскрываются теоретические основы повышения эффективности использования рабочего времени, а именно: сущность рабочего времени, направление и методы оценки рабочего времени, способы повышения эффективности рабочего времени, во второй главе анализ эффективного использования рабочего времени на предприятия ООО «Система ПБО» в ходе которого можно ответить на такие ключевые понятия как: организационная-экономическая характеристика предприятия, эффективность использования производственных мощностей и трудовых ресурсов. В завершающей части дипломной работы будут предложены мероприятия по повышению эффективности использования рабочей силы на предприятии ООО «Система ПБО».

В качестве теоретической базы для написания выпускной квалификационной работы выступают тексты различных ученых, монографии, учебники и статьи зарубежных и российских авторов, а для написания практической части используются данные отчетностей знания и опыт сотрудников работающих в ООО «Система ПБО»

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

## 1.1 Сущность рабочего времени

В мире бизнеса, каждая организация, вне зависимости от деятельности и форм собственности, ставит целью достичь высокой эффективности в организации своего производственного процесса это подразумевает не только умелое управление ресурсами, но и оптимизацию использования самого важного из них – времени своих сотрудников. Стремление к эффективности зачастую включает в себя разработку стратегий для грамотного планирования и распределения рабочего времени, что позволяет улучшить производительность труда, и как следствие повысить конкурентоспособность предприятия. Важно понимать, что успех организации во многом зависит от эффективного использования ресурсов, включая время, которое является не только ценным, но и невозможным ресурсом. Таким образом, вопросы эффективной организации производства и оптимальному распределению рабочего времени занимают центральное место в стратегическом планировании любой компании, стремящихся к успеху. Однако, что же такое рабочее время?

Определение рабочего времени можно найти в трудовом кодексе Российской Федерации, и так рабочее время – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности [1].

В понятие рабочего времени выделяют:

1. Время, которое собственно работник затрачивает на труд;
2. Иные периоды времени, которые в соответствии с трудовым законодательством относятся к рабочему времени, а именно:

2.1. Простой – временная приостановка работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера.

2.2. Перерывы для принятия пищи в месте выполнения работы, если по условиям производства нельзя установить перерывы для отдыха и питания;

2.3. Специальные перерывы для обогрева и отдыха;

2.4. Перерывы для кормления ребенка, а также лицам, воспитывающим ребенка без матери [2].

Рассмотрим детали и особенности нормирования рабочего времени, чтобы получить четкое представление об этой важной части сферы. Стоит подчеркнуть, что законодательством четко регламентируется, что продолжительность рабочей смены для сотрудника не должна превышать сорока часов. Это основополагающий стандарт, направленный на обеспечение сбалансированности между рабочими и личным временем.

Кроме того, существуют определенные условия, при которых установление неполного рабочего времени является не только возможным, но и обязательным. Это может быть оформлено по взаимному согласию между работником и работодателем в рамках договорных отношений или может быть диктовано обязанностями работодателя, предусмотренные законодательством. В этих случаях урегулирования рабочего времени подразумевает гибкость и адаптацию условиям труда и нужд сотрудников.

Также стоит отметить, что для некоторых работников предусматривается сокращенная продолжительность рабочего дня. Это мера направлена на создание оптимальных условий труда и сохранения здоровья сотрудников, учитывая специфику их работы. Это подчеркивает к индивидуальным потребностям работника и поддерживает их профессиональное благополучие. Вместе с тем сокращенная продолжительность ежедневной работы устанавливается:

1. Работникам (включая лиц, получающих общее образование или среднее профессиональное образование и работающих в период каникул) в возрасте от четырнадцати до пятнадцати лет – четыре часа, в возрасте от пятнадцати до шестнадцати лет – пять часов, в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет - семь часов;

2. Работникам в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет при получении общего образования или среднее профессиональное образование и

совмещающих в течение учебного года получение образования с работой не более двух с половиной часов.

3. Работникам в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет при получении общего образования или среднего профессионального образования и совмещающих в течение учебного года получение образования с работой не более четырех часов;

4. Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, при тринадцатой шестидневной рабочей неделе - восемь часов, при тридцатичасовой рабочей неделе менее - шести часов [1].

В ситуациях, когда сокращение рабочего времени невозможно из-за специфики постоянно функционирующих предприятий или определенных задач, компенсация за дополнительные часы работы предоставляется либо в виде свободного времени, либо, при согласии сотрудников, в форме дополнительной оплаты. Владельцы могут бизнеса могут требовать от сотрудников работу сверх обычного графика по двум основаниям: либо по собственному желанию работника, либо в случаях, когда это становится необходимостью. Подробнее рассмотрим условия, при которых это допускается.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается с его письменного согласия в следующих случаях:

1) В случаях, когда незавершенная из-за технических ограничений производственная задача требует завершения за пределами обычного рабочего времени работника, это становится необходимым. Основанием для таких мер является избежание ущерба или утраты активов владельца, включая имущество, которое находится у него от третьих лиц под ответственностью за его сохранность, а также предотвращение вреда государственным или муниципальным активам. Критически важным следствием является также предотвращение опасности для жизни и здоровья людей, которое может наступить, если работа не будет доведена до конца.;

2) при производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа работников;

3) для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником.

Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе без его согласия допускается в следующих случаях:

1) при производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия;

2) при процессе устранения непредвиденных ситуаций, которые мешают работе основных коммунальных и инфраструктурных систем, включая подачу горячей и холодной воды, водоотвод, газоснабжение, отопление, освещение, транспортные связные сети, выполняются специализированные работы, важные для общества;

3) В ситуациях, когда возникают экстремальные обстоятельства, такие как введение военного или чрезвычайного положения, либо при возникновении неотложной необходимости в выполнении определённых работ из-за чрезвычайных событий — будь то стихийные бедствия, или иные инциденты, угрожающие жизни и благополучию населения или его отдельных групп, — требуется особый подход к организации трудовой деятельности. В этих обстоятельствах, когда каждая задача приобретает особую важность, важно чётко понимать, что работа, выполняемая в такие периоды, должна быть направлена на минимизацию угроз и восстановление нормальных условий жизни. Это означает, что все действия должны быть максимально эффективными и сосредоточены на предотвращении или устранении последствий, которые могут негативно сказаться на жизни и благосостоянии населения.

Нужно отметить, что есть случаи когда привлечение к сверхурочной работе не допускается - это беременные женщины, работники в возрасте до 18

лет, Привлечение к сверхурочной работе инвалидов, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, матерей и отцов, воспитывающих без супруга (супруги) детей в возрасте до четырнадцати лет, опекунов детей указанного возраста, родителя, имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет, в случае, если другой родитель работает вахтовым методом, а также работников, имеющих трех и более детей в возрасте до восемнадцати лет, При этом указанные работники должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от сверхурочной работы. Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и ста двадцати часов в год [1].

4) когда сотрудник работает на условиях ненормированного рабочего дня. Ненормированный рабочий день - специальный режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени. Сотруднику, работающему на условиях неполного рабочего времени, день может устанавливаться, только если соглашением сторон трудового договора установлена неполная рабочая неделя, но с полным рабочим днем [1].

Нужно отметить, что возможность установления работы в режиме ненормированного рабочего дня можно в режиме гибкого рабочего времени. При работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня (смены) определяется по соглашению сторон, сменной работы, а также разделение рабочего дня на части. Сменная работа - работа в две, три или четыре смены - вводится в тех случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в целях более эффективного использования оборудования, увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг [1].

Стоит отметить, что на эффективность рабочего времени влияет каждое место труда. Оно соединяет все структуры предприятия и очевидно, что характеризуется комплексным сочетанием классификационных признаков. Кроме того, в зависимости от особенностей деятельности предприятия могут подразделяться, рассмотрим разновидности рабочего места в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Виды рабочих мест

Классификационный признак	Виды рабочих мест
В зависимости от выполняемых работником функций	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководители</li> <li>2. Специалисты.</li> <li>3. Технические исполнители.</li> <li>4. Рабочие.</li> <li>5. Младшей обслуживающий персонал</li> </ol>
В зависимости от количества обслуживаемых рабочим единиц оборудования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одно станочные (одноагрегатные).</li> <li>2. Многостаночные (многоагрегатные)</li> </ol>
В зависимости от рабочей позы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Для работы сидя.</li> <li>2. Для работы стоя.</li> <li>3. Для работы сидя — стоя(попеременно)</li> </ol>
В зависимости от местонахождения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В помещении.</li> <li>2. На открытом воздухе.</li> <li>3. Под землей.</li> <li>4. На высоте</li> </ol>
В зависимости от условий труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. С нормальными условиями труда.</li> <li>2. С тяжелыми и вредными условиями труда.</li> <li>3. С особо тяжелыми и особо вредными условиями труда.</li> <li>4. Условия труда с высокой психо-психической напряженностью.</li> <li>5. Условия труда, связанные с монотонным трудом</li> </ol>
В зависимости от характера использования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функционирующие.</li> <li>2. Нефункционирующие, подразделяются на вакантные, временные, излишние</li> </ol>
В зависимости от числа смен	Одно-, двух-, трех-, четырехсменные
В зависимости от типа производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Массового производства.</li> <li>2. Серийного производства.</li> <li>3. Единичного производства</li> </ol>

В каждом производственном предприятии создается система, где рабочие места взаимодействуют между собой, образуя тесно связанную структуру в рамках процессов работы. Это требует качественной организации, поскольку от гармонии их взаимодействия напрямую зависят производственные достижения как отдельного подразделения, так и всего предприятия в целом [3]

Учитывая, что трудовой процесс отдельных работников осуществляется по-разному то и затраты рабочего времени будут разнообразны. Для наглядности представим в виде таблице 1.1.2

Таблица 1.1.2 – Классификация затрат рабочего времени работников производственного и управленческого персонала.

Элементы затрат	Производственный персонал	Управленческий персонал.
Время работы по выполнению производственного задания		
Оперативное время, в т. основное время, вспомогательное время	Время основной и вспомогательной работы, в течение которого идет процесс управления процессом труда.	Время основной и вспомогательной работы, в течение которой идет процесс управления производством.
Оперативное время, в т. основное время, вспомогательное время	Качественное или количественное изменение предмета труда (сырья, материалов). Время, затраченное на установку, крепление, выверку деталей, перемещение деталей и съем готовой продукции	Качественное или количественное изменение состава или содержания информации. Время на сбор и регистрацию первичной информации
Подготовительно-заключительное время: получение задания, подготовка к работе, сдача работы Время на получение задания, подготовку к работе и сдачу готовой продукции.	Получение наряд-задания, инструмента, приспособления, технической документации и вводного инструктажа. Изучение техдокументации, подготовка станка, механизмов, инструментов. Сдача на склад остатков материалов и заготовок, инструмента, техдокументации и изготовленной продукции	Время на поставку цели, подготовку к работе и завершение решения задачи. Время на получение задания от руководителя. Время на анализ информации, инструкции и документации. Сдача документации, технических средств и результирующей информации
Время на обслуживание рабочего места, в т. ч.: на техническое обслуживание, на организационное обслуживание	Время на техническое, организационное и материальное обслуживание рабочего места. Замена и заточка инструмента, регулирование оборудования в процессе работы, чистка и смазка инструмента и приспособлений. Время на поддержание рабочего места в чистоте и порядке.	Время на техническое и организационное обслуживание рабочего места. Обслуживание технических средств управления (включение, выключение, контроль и приборов и др.). Подготовка кабинета, письменного стола, открытие и закрытие сейфа, шкафов и т. п.

Продолжение таблицы 1.1.2

<p>Время выполнения случайной работы. Время выполнения непроизводительной работы.</p>	<p>Время выполнения работы, не характерной для данного рабочего места, но вызванной производственной необходимостью. Время выполнения работы, не дающей прироста продукции или улучшения ее качества (изготовление или исправление брака и пр.)</p>	<p>Время выполнения необходимой работы, не свойственной для квалификации или должности работника. Время выполнения работы, не дающей улучшения качественных или количественных результатов (изготовление или исправление брака и пр.).</p>
<p>Время перерывов в работе. Регламентированные перерывы</p>		
<p>Время на отдых и личные надобности, в т. ч.: регламентируемый внутрисменный перерыв на отдых, время на личную гигиену и надобности</p>	<p>Перерывы в течение рабочего дня, необходимые для поддержания нормальной работоспособности. Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений. Время, затрачиваемое рабочими на умывание, удаление пота, грязи и пыли, а также на естественные надобности</p>	<p>Перерывы в течение рабочего дня, необходимые для поддержания нормальной работоспособности. Перерывы внутри рабочей смены на отдых, гимнастику, проветривание помещений, чайные перерывы. Время на личную гигиену и естественные надобности</p>
<p>Перерывы, предусмотренные технологией и организацией производства</p>	<p>Перерывы, обусловленные технологией производства и различием работы сопряженного оборудования (твердение металла или бетона, сушка поверхности и т. п.)</p>	<p>Перерывы, обусловленные процессом управления: согласование и утверждение решений. Переход от одного рабочего места к другому, ожидание приема у руководителя, переезд от офиса до подразделений</p>
<p>Нерегламентированные перерывы</p>		
<p>Перерывы из-за нарушения нормального хода технологического процесса</p>	<p>Время на ремонт и устранение неисправности оборудования, отсутствие электроэнергии, тепла, ожидание подъемно-транспортных средств, исправление брака</p>	<p>Время на ремонт неисправного оборудования, ожидание согласования решений, повторная подготовка проектов решений</p>
<p>Перерывы из-за нарушений трудовой дисциплины</p>	<p>Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольный уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами</p>	<p>Время перерывов из-за опоздания на работу, самовольной уход с рабочего места, посторонние разговоры в течение смены, занятие личными делами</p>

В ходе исследования таблицы наглядно видно, что при всей однообразности, все элементы затрат носят индивидуальный характер, что отражается в структуре и последовательности выполнения разнообразных работ.

Нужно отметить, что для формулирования экономической проблемы эффективного использования рабочего времени стоит выделить следующие пункты:

Факторы, влияющие на эффективность использования рабочего времени:

1. Режим работы – это количество: часов труда, перерывов, график работы.
2. Организация рабочей атмосферы – это стиль управления руководством, условия труда, уровень удовлетворенность работой.
3. Желание работать – на этот фактор влияет: количество стрессовых ситуации, усталость.
4. Планирование дел и рабочего времени.

Можно сделать выводы по параграфу. Основными экономическими проблемами не эффективного использования рабочего времени является:

1. Отсутствие грамотного управленческого состава и решений.
2. Отсутствие дальнейшего развития по карьерной лестнице. У сотрудника пропадает мотивация к дальнейшему развитию.
3. Отсутствие умения планирования своего рабочего времени и дел, что приведет к более длительному выполнению своих задач.
4. Отсутствие дополнительной мотивации сотрудника к выполнению задач.
5. Отсутствие здоровой атмосферы взаимоотношений в коллективе. Влияет на слаженность работы, количество стрессовых ситуаций, уровень удовлетворенностью работой и желанием работать [4]

## 1.2. Направления и методы оценки эффективности рабочего времени

Наиболее приоритетной задачей работы на предприятиях – сокращение затрат на использование рабочего времени в расчете на единицу полезного действия или продукции или единицу полезного эффекта при осуществлении уровня качества товара. В урегулирование данных задач нам помогут использование особых методов по изучение затрат рабочего времени.

Внедрение таких методов предполагает тщательное изучение всех процессов на предприятии, выявление "узких мест", где возможно неэффективное использование времени, и разработку мероприятий по их устранению. Это может включать в себя стандартизацию операций, автоматизацию трудоемких процессов, перераспределение ресурсов для устранения простоев и многое другое. Представим разновидность методов изучения затрат рабочего времени в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Классификация методов изучения затрат рабочего времени.

Признак классификации	Разновидность метода	характеристика метода
По методу наблюдения	Методы непосредственных замеров	Изучение деятельности времени работы и перерывов на протяжении смены или ее части.
	Методы сплошных (непрерывных замеров)	Изучение продолжительности затрат рабочего времени, возникающих на протяжении смены.
	Методы периодических наблюдений	Одновременное наблюдение за достаточно большим числом исполнителей и оборудования, 50-70 исполнителей и до 20 единиц оборудования.
	метод выборочных замеров	Изучение продолжительности отдельных затрат рабочего времени, выполняемое при хронометраже и использовании метода моментных наблюдений.
	Метод моментных наблюдений	Изучение возникновения, факта появления, затрат рабочего времени при неограниченном числе наблюдаемых.
По содержанию изучаемых затрат времени	1. Фотографии рабочего времени	Наблюдение и измерение всех возникающих затрат времени на протяжении смены или ее части.

Продолжение таблицы 1.2.1

	1.1 фотография рабочего времени исполнителя	Наблюдение, проводимое для определения и анализа структуры рабочего времени исполнителей.
	1.2 фотография времени использования оборудования	Наблюдение для определения и анализа структуры времени использования оборудования.
	1.3 фотография производственного процесса	Одновременное наблюдение затрат рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования и хода производственного процесса
	2.Хронометраж	Наблюдение и измерение длительности отдельных повторяющихся элементов, частей, операций.
	3.Фотохронометраж	Параллельное проведение фотографии и хронометража
По объекту наблюдения	1. Индивидуальный	Наблюдение за работой одного рабочего, исполнителя, или одной единицы оборудования
	2.Групповой	Изучение работы нескольких исполнителей или агрегатов, при котором один наблюдатель может наблюдать за работой не более чем трех исполнителей
	3.Бригадный	Наблюдение за бригадой рабочих, связанных с выполнением технологических операций на одном рабочем месте
	4.Многостаночный	Наблюдение за работой исполнителя занятого обслуживанием нескольких рабочих мест
	5.Маршрутный	Наблюдение за работой одного исполнителя, которой перемещается по определенному маршруту, или за работой группы рабочих, расположенных далеко друг от друга, что заставляет наблюдателя обходить изучаемые рабочие места
По форме записи результатов наблюдения	1.индексный	Форма записи с помощью индексов, условных обозначений, одновременно с цифровой записи

Продолжение таблицы 1.2.1

По способу наблюдения	1. визуальный	Наблюдение с помощью примитивных приборов измерения времени, таких, как например: часы, секундомер.
	2. С помощью приборов	Фиксирование начала и окончания отдельных элементов затрат рабочего времени с помощью приборов различного вида
	3. Само фотография	Фиксация затрат рабочего времени самим работающим.

Фотография рабочего времени представляет собой метод изучения затрат рабочего времени с помощью измерения длительности всех элементов этих затрат в течение рабочего дня (смены).

Проведение фотографии преследует следующие цели:

- установление фактических затрат времени на все виды работ и перерывов в течение рабочего дня;
- определение потерь рабочего времени;
- формулирование причин потерь рабочего времени;
- формирование базы для оптимизации структуры затрат рабочего времени;
- разработка предложений по оптимизации рабочих мест и их обслуживания.

Фотография рабочего времени осуществляется в четыре этапа.

На первом (подготовительном) этапе выполняются следующие работы:

1) Формируется объект наблюдения и цель проведения фотографии. Объектом наблюдения может быть цех, участок, рабочие места, производственный процесс, оборудование, конкретные исполнители и бригады. Цель проведения фотографии рабочего времени должна быть четко сформулирована и отражать существо предполагаемой фотографии, например:

- выявление состава затрат рабочего времени исполнителя (группы исполнителей, бригады рабочих, однотипного оборудования и т. д.). Указанная

цель относится к любой проводимой фотографии, поскольку в большинстве случаев является ее обязательной составляющей,

- установление причин невыполнения установленных на предприятии норм (например, нормы по обслуживанию агрегатов на конкретном производственном участке) и т. д.;

2) конкретизируется метод изучения затрат рабочего времени по классификационным признакам.

Групповая фотография, цифровая и индексная (по форме записи результатов наблюдения), визуальная с помощью часов и секундомера;

3) Для того, чтобы точно определить количество требуемых наблюдений следует учитывать, что осуществления фотографии рабочего времени процесс производится посредством прямого измерения. В зависимости от того насколько близко полученные результаты, необходимо провести от пяти до десяти последовательных замеров;

4) в данном пункте осуществляется ознакомление наблюдателя с организацией рабочего места и технологией производства на объекте наблюдения. Это предполагает изучение технологии и организации производства на объекте наблюдения (по технологической инструкции, паспорту рабочего места и т. п.) и ознакомление с условиями работы на конкретном рабочем месте. На данном этапе критически важно декомпозировать анализируемую процедуру на ее компоненты (действия и элементы действий), а также выявить основные показатели – резко выраженные моменты, где исследование начинается или заканчивается, или анализ затрат времени по категориям. Кроме того, следует аккуратно подобрать позицию для наблюдателя, так чтобы он мог эффективно осуществлять мониторинг всех событий, происходящих на объекте исследования, не создавая препятствий для работы участников.

На этой стадии необходимо разделить изучаемый процесс на составные части (операции и их элементы) и определить ключевые критерии — резко выраженные моменты начала и окончания операций или исследования категорий

затрат времени. Помимо этого, необходимо выбрать правильную обстановку для нахождения наблюдателя, позволяющую наблюдать за всем происходящим на исследуемом объекте и не мешать работе исполнителей;

5) подготавливается наблюдательный лист. Наблюдательный лист может иметь различные вариации и отражать отдельно изучаемые элементы затрат рабочего времени.

На втором этапе:

1) Производится информирование исполнителя о задачах проводимой фотографии перед началом наблюдения. Это делается для того, чтобы исполнитель знал о причинах нахождения постороннего лица на рабочем месте;

2) выполняется наблюдение — процесс, который длится весь установленный период, все что делается исполнителем, тщательно и последовательно отмечается в специальном листе наблюдений. Здесь же фиксируются точные временные интервалы — начало и завершение каждого действия или элемента работы, используя для этого часы или секундомер;

3) закрепляются внешние факторы, воздействующие на работу наблюдаемого объекта — наблюдатель отмечает те факторы, которые могут вызвать нарушение нормального течения производственного процесса, либо негативно влияющие на него (несвоевременная подача полуфабрикатов, нарушение технологического режима работы оборудования и т. п.).

На третьем этапе:

1) определяет продолжительность элементов работы время, необходимое для выполнения задач и предусмотрены периоды отдыха, а также вводятся индексы для отображения видов использования рабочего времени. Эти индексы соответствуют определенным категориям расходов рабочего времени, согласно установленной системе классификаций;

2) составляется сводка одноименных затрат времени путем объединения в группы элементов работы или перерывов.

3) создается фактический нормативный баланс рабочего времени.

Фактический баланс рабочего времени составляется по результатам проведенных наблюдений, в нем отражаются данные, полученные по результатам каждого проведенного наблюдения.

Нормативный баланс рабочего времени составляется путем исключения нерациональных затрат и прямых потерь рабочего времени (увеличения за счет этого оперативного времени). При составлении нормативного баланса в него включаются только нормируемые категории затрат рабочего времени и, соответственно, исключаются перерывы, обусловленные нарушением нормального технологического процесса и связанные с нарушением трудовой дисциплины.

В управлении эффективностью рабочего процесса ключевую роль играет анализ затрат времени, где оперативное время выступает качестве основного компонента. Для того, чтобы понять, как распределять рабочее время, проводятся фотографии рабочего времени. Наблюдение позволяет точно определить фактическое оперативное время, которое затем сравнивать с нормативами. Однако, задача нормирования оперативного времени не из легких, и рассчитывается она следующим образом:

1) если на предприятии установлены основные нормы труда в абсолютном значении,

$$T_{оп.н} = T_{см} - (T_{пз.н} + T_{об.н} + T_{отл.н}), \quad (1.2.1)$$

где  $T_{оп.н}$  – нормативное время оперативной работы, час.;

$T_{см}$  – время наблюдения, час.;

$T_{пз.н}$  – норма подготовительно-заключительного времени, час.;

$T_{об.н}$  – норма времени обслуживания рабочего места, минутах или в часах;

$T_{отл.н}$  – норма времени на отдых и личное надобности, час.

2) если на предприятии заданы проектные нормативы времени (в процентах к оперативному нормативному времени), то определяется по формуле

$$T_{\text{оп.н}} = \frac{(T_{\text{см}} - T_{\text{пз.н}})}{(1 + (N_{\text{об}} + N_{\text{отл}})) * 100}, \quad (1.2.2)$$

где  $T_{\text{оп.н}}$  – нормативное время оперативной работы, час.;

$T_{\text{см}}$  – время наблюдения, час.;

$T_{\text{пз.н}}$  – норма подготовительно-заключительного времени, час.;

$N_{\text{об}}$  – норматив времени на обслуживание рабочего времени, час.;

$N_{\text{отл}}$  – норматив времени на отдых и личные надобности час.

3) исходя из значения нормативное время оперативного времени и принятых на предприятии нормативов времени, определяется продолжительность нормативного времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности по формулам:

$$T_{\text{об.н}} = \frac{T_{\text{оп.н}} \cdot N_{\text{об}}}{100}, \quad (1.2.3)$$

$$T_{\text{отл}} = \frac{T_{\text{оп.н}} \cdot N_{\text{отл}}}{100}, \quad (1.2.4)$$

Где  $T_{\text{об.н}}$  – нормативное время на обслуживание рабочего времени, час.;

$N_{\text{об}}$  – норматив времени на обслуживание рабочего времени, час.;

$T_{\text{отл.н}}$  – время на отдых и личное надобности, час.;

$N_{\text{отл}}$  – норматив времени на отдых и личные надобности, час.

4) выполняется анализ использования рабочего времени по фактическому и нормативному балансу рабочего времени.

Исследование того, как распределяется рабочее время, помогает выявить, эффективно ли оно используется в текущей схеме-работы, определить ненужные затраты времени и установить, какие действия нужно предпринять, для улучшения эффективности работы.

По фактическому балансу рассчитываются следующие показатели:

а) коэффициент использования сменного (рабочего) времени:

$$\text{КИСП} = \frac{(T_{\text{пз}} + T_{\text{оп}} + T_{\text{об}} + T_{\text{отл}})}{T_{\text{см}}}, \quad (1.2.5)$$

где КИСП – это коэффициент использования сменного (рабочего) времени;

$T_{\text{пз}}$  – подготовительно-заключительного времени, час.;

$T_{OP}$  – время оперативной работы, час.;

$T_{OB}$  – время на обслуживание рабочего времени, час.;

$T_{OTL}$  – время на отдых и личные надобности, час.;

$T_{CM}$  – время на наблюдения, часы, минуты.

б) коэффициент потерь по организационно-техническим причинам:

$$КПНТ = \frac{T_{ПНТ}}{T_{CM}} \quad (1.2.6)$$

где КПНТ - коэффициент потерь по организационно-техническим причинам, час.;

$T_{ПНТ}$  – потери рабочего времени по организационно-техническим причинам, час.;

$T_{CM}$  – время на наблюдения, часы, минуты.

в) коэффициент потерь рабочего времени, который зависит от исполнителя:

$$КПНД = \frac{T_{ПНД}}{T_{CM}}, \quad (1.2.7)$$

где КПНД – это коэффициент потерь рабочего времени, час, минуты.;

$T_{ПНД}$  – потери рабочего времени в связи нарушения с нарушением трудовой дисциплины, час.;

$T_{CM}$  – время на наблюдения, часы, минуты;

г) возможное повышение производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени, час.:

$$ПТ = \frac{(T_{ПНТ} + T_{ПНТ})}{T_{OP}} \cdot 100 \%, \quad (1.2.8)$$

где ПТ — производительность труда, час.;

$T_{ПНТ}$  - потери рабочего времени по организационно-техническим причинам, час.;

$T_{ПНТ}$  – потери рабочего времени по организационно-техническим причинам, час.;

$T_{OP}$  – время оперативной работы, час.

д) Максимально возможное повышение производительности труда:

$$ПТ_{max}(T_{оп.н} - T_{оп}) \cdot 100\% \quad (1.2.9)$$

где  $ПТ_{max}$  – максимальная производительность труда, час.;

$T_{оп.н}$  – нормативное время оперативной работы, час.;

$T_{оп}$  – время оперативной работы, час.

На четвертом этапе: разрабатываются мероприятия по потере причин потерь и не качественно использования рабочего времени на основе анализа полученной информации о структуре рабочего времени, фактического и нормативного балансов, а также иных данных, полученных или выявленных наблюдателем в ходе проведения наблюдений.

Разработка мероприятий осуществляется после проведения всех запланированных наблюдений. При этом полученные результаты можно свести в одной таблице, но с разбивкой показателей по каждому проведенному наблюдению.

Мероприятия по ликвидации причин утрате рабочего времени должны:

- быть направленными на устранению причин, вызывающих потери и лишние затраты рабочего времени с указанием ожидаемого их сокращения;
- предусматривать конкретные организационно-технические мероприятия, места и сроки их осуществления, ответственных исполнителей;
- включаться в планы по научной организации труда предприятия с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения.

Разработанные организационно-технические мероприятия являются важнейшим результатом проведенных исследований, определяют конкретные действия различных служб предприятия в плане совершенствования организации труда и могут быть основой для корректировки норм труда, улучшения организации рабочих мест, проведения мероприятий по повышению квалификации персонала [5].

Хронометраж — метод анализа рабочего времени, при котором фиксируется длительность повторяющихся циклических трудовых процессов. Чаще всего он применяется для технологических операций, выполняемых вручную, с применением инструментов, приспособлений или осуществляемых с

частичной механизацией. При этом рабочая операция разбивается на элементы или трудовые приемы [13].

Цель проведения хронометража заключается в сборе начальной информации, необходимой для создания стандартов и временных норм для конкретных действий в рамках производственного цикла. В процессе хронометража, в зависимости от задач исследования и специфики работы, может применяться как непрерывное наблюдение – для анализа общего времени, так и выборочные – с фокусом на конкретные временные промежутки [6].

Виды хронометража рабочего времени.

Теоретически существуют следующие разновидности хронометража рабочего времени:

1. Непрерывный — в процессе него замеряют все процессы, которые имеют повторительный характер оперативного времени в ходе их выполнения;
2. Циклический — предполагает группировки и последующее исследование регулярно повторяющихся операций с небольшой продолжительностью;
3. Выборочный — исходит из замеров на отдельных элементы операции вне зависимости от их последовательности [14].

На наш взгляд того, чтобы отразить экономическую эффективность рабочего времени можно рассмотреть такие показатели как явочная (фактическая) численность (численность лиц, вышедших на работу в определенный день, иногда еще под данным термином понимают минимальную совокупность лиц, обеспечивающих безостановочность производства), списочная численность (работники, числящиеся в организации на определенную дату, в отличие от явочной она включает также и сотрудников отсутствующих по болезни, предоставленному отпуску, невыясненным причинам (прогулам), находящихся на удаленной работе и др. подобные, среднесписочная численность работников – среднее число людей в организации, которые были заняты определенной деятельностью в исследуемый период (месяц, квартал, год) [11]. Например, чтобы определить величину данного показателя за месяц нужно:

$$ССЧ = \frac{\sum_{j=1}^n СЧ}{N} \quad (1.2.10)$$

где ССЧ – среднесписочная численность работников за месяц;

СЧ – списочная численность работников на определенный день;

N – количество дней в месяце.

По нашему мнению, к показателям оценки эффективности использования трудовых ресурсов организации относятся группа индикаторов, характеризующих движение работников организации [12].

Среди основных индикаторов, характеризующих динамику кадров на предприятии выделяют [11]:

1. Коэффициент оборота по приёму (характеризует отношение численности принятых работников в определенном периоде к среднесписочной численности на это же отрезке):

$$K_{обп} = \frac{Ч_{п}}{ССЧ}, \quad (1.2.11)$$

где ССЧ – среднесписочная численность работников;

Ч<sub>п</sub> – численность принятых сотрудников;

K<sub>обп</sub> – коэффициент оборота по приему.

2. Коэффициент оборота по выбытию (характеризует отношение численности выбывших работников в определенном периоде к среднесписочной численности на это же отрезке).

$$K_{обв} = \frac{Ч_{в}}{ССЧ}, \quad (1.2.12)$$

где ССЧ – среднесписочная численность работников;

Ч<sub>в</sub> – численность выбывших сотрудников;

K<sub>обв</sub> – коэффициент оборота по выбытию.

3. Коэффициент текучести кадров характеризует отношение численности работников, уволенных (собственное желание, прогулы) в определенном периоде, к среднесписочной численности на это же отрезке):

$$K_{т} = \frac{Ч_{ув}}{ССЧ}, \quad (1.2.13)$$

где ССЧ – среднесписочная численность работников;

$Ч_{ув}$  – численность уволенных сотрудников.

4. Коэффициент постоянства кадров (характеризует отношение численности работников, проработавших весь определенный, к среднесписочной численности на это же отрезке) [14]:

$$K_{п} = \frac{Ч_{р}}{ССЧ}, \quad (1.2.14)$$

где ССЧ – среднесписочная численность работников;

$Ч_{р}$  – численность сотрудников, отработавших весь период;

$K_{п}$  – коэффициент постоянства кадров.

По моему мнению, при оценивании эффективности использования рабочего времени организации используются такие показатели как – производительность труда.

Данный показатель характеризует соотношение затрат труда на произведенной продукции. Как правило, эту зависимость рассматривают с двух сторон [7]:

1. Выработка – это количество продукции, произведенной за определенной время одним работником среднесписочной численности организации.

В общем виде формула выглядит следующим образом:

$$В = \frac{Q}{T}, \quad (1.2.15)$$

где Q – объем произведенной продукции;

T – затраты рабочего времени на производство этой продукции.

Данная формула универсально включает в себя разнообразные методы вычисления, ведь для определения затрат труда используются разные меры, такие как рабочие часы, дни или же общее количество сотрудников. В связи с этим, в зависимости от выбранного метода измерения, выделяют различные типы производительности: по часам, по дням, за квартал и за год, которые все связаны друг с другом.

Данный показатель прямо пропорционален производительности труда, поэтому чем значение выработки выше, тем предприятие работает эффективнее (в том числе и относительно кадров).

2. Трудоемкость – количество затрат, приходящихся на единицу произведенной продукции.

Индикатор является обратным по отношению к выработке, и, соответственно, чем значение данного показателя ниже, тем предприятие грамотнее расходует свои ресурсы.

Формула для расчета выглядит следующим образом

$$Ll = \frac{T}{Q}, \quad (1.2.16)$$

где Ll – трудоемкость;

T – сумма отработанных часов;

Q – общее количество товаров или общая стоимость товаров.

Однако, как и в случае с выработкой это формула лишь обобщает всевозможные расчеты по этой тематике, и каждое предприятие (его руководители), в зависимости от потребностей, само решает какой вид трудоемкости использовать для оценки своей деятельности [10]:

1. Технологическая (затраты труда основных производственных рабочих: сдельные рабочие и повременные);

2. Обслуживающая (затраты, касающиеся деятельности вспомогательных работников основного производства и всех рабочих вспомогательного (ремонтники, электрики));

3. Производственная (включает затраты, связанные с трудом основных и обслуживающих рабочих);

4. Управленческая (затраты труда служащих (руководители, специалисты и служащие) в основных, вспомогательных работах, а также общезаводских службах);

5. Полная (все затраты труда, связанные с деятельностью организации).

Использовать выработку или трудоемкость для оценки эффективности использования своих работников, каждое конкретное предприятие должно решать само. Так для заводов (например, керамической посуды) разумнее применять первый показатель, а вот для оценки деятельности аварийной службы целесообразнее будет использование трудоемкости, так как тут будет важнее сколько было потрачено времени, сил, средств на устранение, чем сколько таких аварий будет вообще [4].

На наш взгляд, существует множество количество показателей и методов по оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации, причем каждый из них имеют свои недостатки и свои преимущества, поэтому необходимо разбирать конкретные ситуации из особенностей предприятий.

### 1.3 Способы повышения эффективности рабочего времени

Следует отметить, что первые две теоретические главы показывают, что на использование рабочего времени влияет три составляющие – это политика управления и управленческий состав, в общем и целом, сотрудники, которые введут хозяйственную деятельность, которая отражается на выпуске продукции и оборудования, которое своей производительной мощностью определяет количество выпускаемой продукции.

Таким образом наибольшее количество в компании занимают обычные рабочие, они напрямую влияют на количество выпускаемой продукции, поэтому чтобы они дальше продолжали эффективно функционировать им нужна дополнительная мотивация, она бывает следующая:

1. Материальной;
2. Нематериальной;

Самый простой вид мотивации это материальный так как он не требует больших средств в анализ проблем каждого работника. Нужно отметить инструменты повышение материальной мотивации, а именно:

1. Увеличение заработной платы, к этому же инструменту можно отнести систему начислений премий.

2. Скидки на услуги или товары.

3. Оплата обучения. Отправление на курсы и тренинги персонала способствует в дальнейшем более качественному знанию своей специфики работы, что в дальнейшем отразится на ходе выполнения задач: их систематизация и оптимизация.

4. Ремонт в кабинете, покупка мебели, обустройство столовой или комнаты отдыха в офисе. В этом случае отдельный сотрудник не какой материальной составляющие для себя лично не получает, но это улучшение направленно на комфорт. Статистический анализ показывает, что удобство рабочего времени влияет на производительность.

5. Вручение подарков. Способствует подтверждению значимости сотрудников в компании, а также сплоченность коллектива.

6. Провести модернизацию оборудования. Устаревшие мощности требуют более длительного и частого обслуживания, что увеличивает производственный цикл и количество времени, необходимое для производства единицы продукции.

Стоит отметить, что нематериальной мотивации включает в себя:

1. Похвала. Многие руководители не уделяют должного внимания словам, но нужно помнить, что отчисления результата сотрудника не только в денежном эквиваленте, но и моральном стимулирует его работать более эффективно.

2. Гибкий график работы. Позволяет самостоятельно выбирать сотрудника желаемое время работы в связи с индивидуальными особенностями сотрудника.

3. Оптимизировать производственные процессы. Огромный потенциал по повышению эффективности скрывается в организации процесса производства. В этом случае предприятию необходимо направить усилия на сокращение времени простоев, переналадок, ремонта оборудования, своевременное обеспечение рабочих мест необходимыми инструментами,

материалами и полуфабрикатами, выстраивание равномерного и бесперебойного производственного процесса [16].

Улучшение использование рабочего времени требует систематического целенаправленной работы, в основном который должен быть отлаженный учет, контроль и анализ временных параметров трудовой деятельности на каждом рабочем месте, в бригадных, цехах и на предприятии в целом. Такая работа важна не только в организационном, но и в психологическом плане, побуждая сотрудников к повышению своей трудовой дисциплины. Основные задачи по улучшению использования рабочего времени и способы их решения представлены в следующей таблицы. Представим методы улучшения использования рабочего времени в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 - Методы улучшения использования рабочего времени

Цель	Пути достижения цели
Уменьшение потерь времени по вине работников	Улучшение дисциплины на работе и организация бригадной работы ведут к тесной связи между зарплатой и эффективностью использования рабочего времени.
Уменьшение потерь рабочего времени по вине оборудования	Обновление оборудования в установленные сроки, а также его адекватное обслуживание, включая ремонт и техническое обслуживание, являются ключевыми задачами.
Сокращение подготовительно заключительного времени	Совершенствование организации рабочих мест Регламентированное обслуживание рабочих мест Совершенствование методов труда
Увеличение времени активной работы	Многостаночное обслуживание Совмещение профессий и функций Совершенствование организации рабочих мест и методов труда
Сокращение времени выполнения работ, не предусмотренных заданием	Бригадная организация труда Совершенствование планирования и организации производства и труда

В современном мире, где времени всегда не хватает, особенно важным для любой организации становится умение ее сотрудников эффективно управлять своим временем. Это не просто желательная компетенция, а ключевой навык, который позволяет выполнять большой объем работ в более короткие сроки, что

в свою очередь, существенно повышает производительность труда. В этом контексте значительную роль играет система тайм-менеджмента. В связи с этим у руководителей возникает задача выбора по внедрению оптимальных методов управления временем в рабочие процессы. Это внедрение может основываться на обучении сотрудников основам тайм-менеджмента, разработку индивидуальных планов и методик по повышению личной эффективности каждого сотрудника.

Пример как может выглядеть распределение задач:

1. Записать все задачи

Отличный способ структурировать все задачи из мыслительных процессов на бумагу — воспользоваться методологией. Она состоит из таких шагов:

1. Собрать в одном месте все приоритетные задачи.
2. Произвести анализ задач. Для этого ответьте на такие вопросы: что это за задача? Какой должен быть результат? Что для этого нужно сделать?
3. Распределить задачи по категориям. Например, распределите задачи на какие можно делегировать, какие отложить, а какие нужно сделать прямо сейчас.

2. Отделить срочное от важного

Список позволит понять, как расставить приоритеты для всех задач. Но иногда бывает сложно решить, что нужно сделать сейчас, а что позже. В этом поможет матрица Эйзенхауэра. Он в себя включает:

- Срочные и важные — эти задачи нужно выполнить как можно скорее.
- Важные и несрочные — выполнение таких задач нужно обязательно планировать, иначе они никогда не сделаются.
- Срочные и неважные — эти задачи можно делегировать.
- Несрочные и неважные — такие можно смело исключать из своего списка дел.

3. Оценить ежедневные задачи по их приоритету.

Иногда, несмотря на наши усилия, мы оказываемся перед лицом длинного перечня срочных задач, требующих немедленного внимания. В эти моменты критически важно уметь погружаться в суть вопроса, чтобы понять их истинную важность. Один из эффективных методов для достижения этой цели — это стратегия, разработанная Айви Ли. Чтобы успешно применить её, важно следовать определённым основным правилам.:

- В конце каждого рабочего дня записывать наиболее важные дела, которые нужно выполнить завтра.
- Расставить пункты в порядке их истинной важности.
- При выполнении работы, следует сконцентрироваться только на первом деле из списка. Работать до тех пор, пока не закроете первую задачу, только потом переходите к следующей.

1. Подходить к выполнению остального списка таким же образом. В конце дня переместите все незавершенные дела в новый список следующий день.

#### 4. Разделить задачи с одинаковым приоритетом

Список дел на день составить не так сложно. Но более долгосрочные задачи всегда кажутся одинаково важными, для того чтобы разобраться в данной ситуации нужно воспользоваться методом ABCDE:

1. Рассмотреть загруженность дел и дать каждой задаче букву от А до Е, где А — это наивысший приоритет.
2. Для всех задач под буквой А нужно дать номера, определяющие порядок, в котором вы будете их выполнять.

Не имеет значения ваша ежедневная эффективность и достигаемые результаты, если направление вашей работы ошибочно поставлено. Вот почему специалисты советуют регулярно анализировать свои долгосрочные цели, чтобы проверить, соответствуют ли они все еще выбранному курсу.

Чтобы это сделать, можно воспользоваться способом Уоррена Баффета:

1. Необходимо записать двадцать пять главных целей. Это могут быть личные, рабочие, образовательные задачи.

2. Также нужно выделить пять самых важных целей в этом списке. «Важность» в этом случае зависит только от вас и ваших ценностей. Например, вы можете отнести к важным только те задачи, которые продвинут вас по карьерной лестнице. Или такие, которые помогут наладить баланс между рабочим и личным.

3. Цели, которые мы выделили, попадают в список «избегать любой ценой». Это задачи, которые кажутся достаточно важными, но на самом деле они не приближают к достижению долгосрочных целей [17].

Так, основываясь на принципах тайм-менеджмента, организации стараются создать условия, при которых каждый сотрудник сможет достичь высоких результатов, снизив при этом затраты времени на выполнение трудовых обязанностей. Это включает в себя и рациональное распределение задач в команде, и использование технологии для автоматизации рутинных процессов, и поощрение сотрудников за эффективное управление личным и рабочим временем.

Подводя итог изучению теоретических основ анализа эффективности использования рабочего времени необходимо отметить следующие тезисы:

1. Рабочее время – это время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности;

2. Рабочее время в свою очередь могут находиться как совершеннолетние, так и несовершеннолетние – это специфика влияет на то количество времени, которое может функционировать на предприятии трудовой ресурс;

3. В свою очередь время можно разделять на: оперативное, подготовительное, подготовительное заключительно, время на обслуживание, время на отдых, время на выполнение задач, которые не относятся к прямым обязанностям сотрудника;

4. В настоящее время наиболее эффективным способом обнаружение не грамотного использования рабочего времени является фотография рабочего

времени, с помощью которой можно проследить ход выполнения различных задач сотрудника на протяжении всей смены;

5. Для повышения эффективности использования рабочего времени существуют множество способов, среди которых чаще всего приняты выделять: стимулирование материальное, а именно повышение ставки заработной платы или оклада, введение премиальной системы, улучшения атмосферы в коллективе;

## 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СИСТЕМА ПБО»

### 2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «Система ПБО»

ООО «Система ПБО» является лидирующим продавцом в сфере быстрого питания. Основным видом деятельности компании является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. По-другому, эту компанию вся страна знает как «Вкусно и точка». Название на английском языке: «Limited Liability Company Qsr System» или сокращенное наименование «QSR system LLC» [18].

По организационно-правовой форме предприятие считается обществом с ограниченной ответственностью, созданное путем реорганизации акционерного общества закрытого типа «Макдоналдс «ЗАО»

Всего компания насчитывает на данный момент 890 предприятий в 64 субъектах Российской Федерации, стоит отметить, что почти каждый месяц открывается новая точка [19].

Основными законами и нормативно-правовыми актами, которые регламентируют деятельность компании являются: Конституция РФ, Трудовой Кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Устав предприятия, Кроме того, фирма использует целый ряд локально-правовых документов: правила внутреннего трудового распорядка; соглашение о неразглашении коммерческой тайны; положение об оплате труда и премировании работников; регламенты мер безопасности и другие.

В соответствии с данными единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ), основной вид деятельности компании является: деятельность ресторанов и услуг по доставке продуктов питания. Также компания имеет 29 дополнительных видов деятельности:

1. 01.19 - Выращивание прочих однолетних культур;
2. 01.29 - Выращивание прочих многолетних культур;
3. 10.13 - Производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы;

4. 10.51 - Производство молока (кроме сырого) и молочной продукции;
5. 10.52 - Производство мороженого;
6. 10.71 - Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных; недлительного хранения;
7. 14.13 - Производство прочей верхней одежды;
8. 14.13.2 - Производство верхней одежды из текстильных материалов, кроме трикотажных или вязаных [20].

Основные финансовые показатели ООО «Система ПБО» за 2021-2023 год представлены в таблице 2, которая составлена на основе приложений А, Б.

Таблица 2.1.1 – Основные финансово-хозяйственные показатели предприятия ООО «Система ПБО» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Показатели	Значения			Относительное отклонение	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Выручка	75 207 698	73 486 322	155 745 210	97%	212%
Себестоимость продаж	(66 483 257)	(74 286 139)	(128 269 775)	112%	173%
Валовая прибыль (убыток)	8 724 441	(799 817)	27 475 435	9%	3535%
Коммерческие расходы	(3 543 407)	(4 940 926)	(7 344 717)	143%	149%
Управленческие расходы	(1 315 389)	(2 160 348)	(4 599 134)	161%	213%
Прибыль (убыток) от продаж	3 865 645	(8 085 821)	15 531 584	- 109%	292%
Проценты к получению	228 534	589 760	1 791 465	258%	304%
Проценты к уплате	(29 864)	(910 132)	(1 604 738)	3048%	176%
Прочие доходы	648 350	735 899	3 488 181	114%	474%
Прочие расходы	(1 999 353)	(6 387 269)	(1 922 681)	319%	30%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 713 312	(14 057 563)	17 283 811	508%	223%
Налог на прибыль	(739 034)	1 916 786	(3 722 764)	- 418%	94%
Текущий налог на прибыль	(755 942)	(0)	(1 548 504)	100%	100%
Отложенный налог на прибыль	16 908	1 916 786	(2 174 260)	113%	13%

## Продолжение таблицы 2.1.1

чистая убыток	прибыль	2 021 901	(11 609 876)	14 174 325	556,7%	222%
------------------	---------	-----------	--------------	------------	--------	------

Исходя из таблицы 2.1.1 можно выделить, что у компании растет эффективность предпринимательской деятельности, так как чистая прибыль в 2021 по 2022 упала на 13631777, но по сравнению с 2022 по 2023 увеличилась на 25 784 201 тысяч рублей, на это повлияла реорганизация компании.

Разберемся, в чем причина такого резкого изменения чистой прибыли. Начнем с того, что самым острым периодом для компании является середина 2022 года, так как компания провела реорганизацию. Реорганизация — это преобразование юридического лица. В большинстве случаев вид и характер коммерческой деятельности предприятия остаются прежними. К тому же новое юридическое лицо сохраняет все обязательства прежней организации [21]. В этот же момент компания на протяжении почти 3-х месяцев продолжает сохранять выплаты заработной платы персоналу. Но стоит отметить по правилам, выпущенным руководством, сотрудники не могли находиться в ресторанах на время закрытия, за исключением менеджеров. Они выполняли роль уборщиков и охранников, а именно двигали оборудование, протирали его, делали генеральную уборку. Вдобавок к этому, когда компания решила юридические вопросы и смогла все-таки открыть точки, но не все. В первый месяц лето было открыто 65 ресторанов, во второй месяц общее количество составляло 200, а до сентября были открыты почти все оставшиеся. Не полная функционирование предприятия тем самым отразилась и на выручке снижением в первом периоде на 1 721 376, однако во втором периоде был резкий стремительный рост на 82 258 888. Немалую роль в этом сыграло поднятие цен на продукцию, запоздалый уход некоторых конкурентов, например такие как kfc.

Учредительной компанией является общество с ограниченной ответственностью клуб «Отель», а генеральным директором компании - Параев Олег Юрьевич.

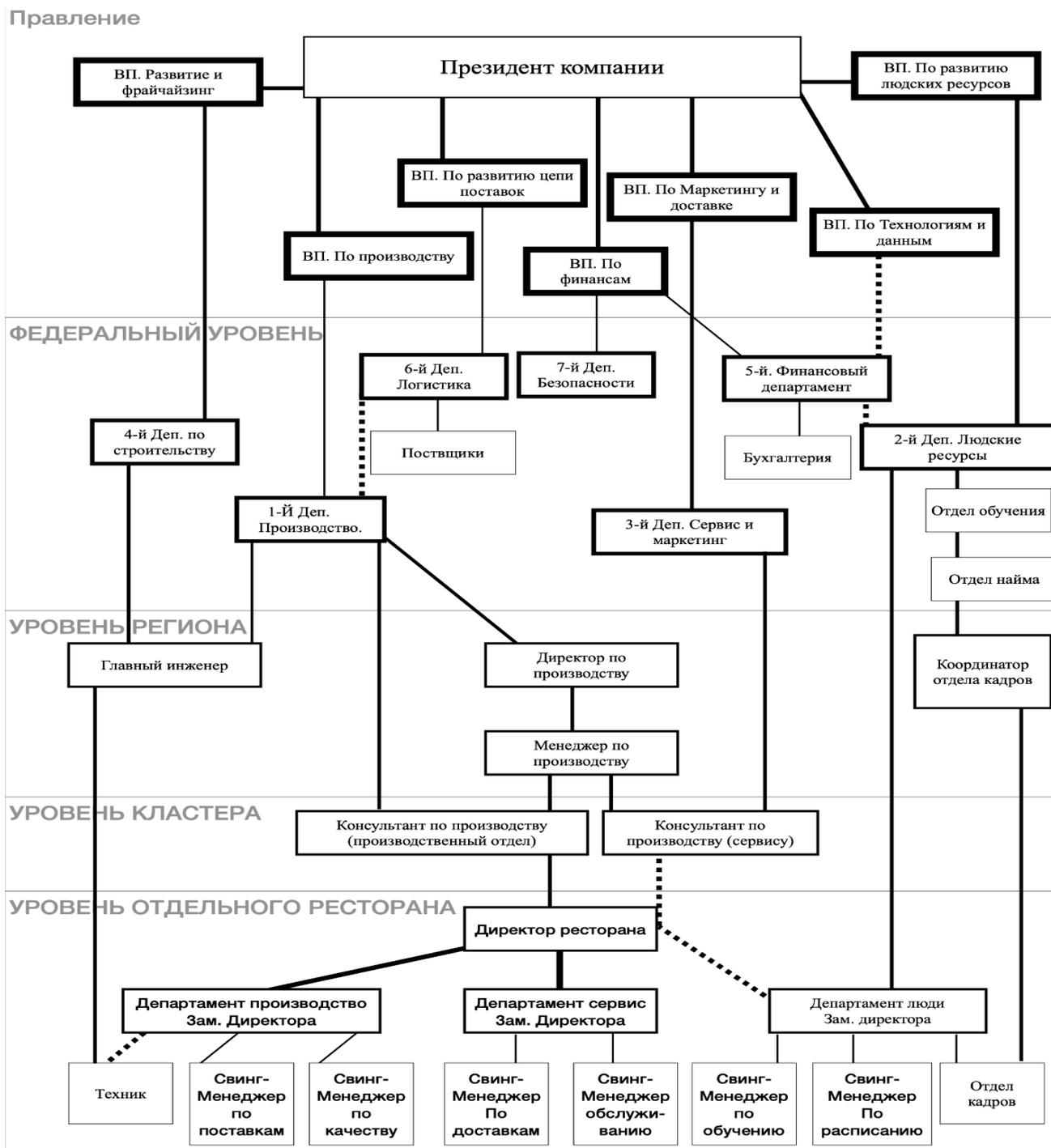


Рисунок 2.1.1 – Структура управления ООО «Система ПБО»

В рисунке 2.1.1 представлена схема управления, но ее можно дополнить. Например, менеджерам подчиняется инструктора и работники. Работник в свою очередь может быть обучен на несколько позиций. Например, при трудоустройстве на работу есть выбор на какую позицию тебя могу поставить: кухню или прилавок, в большинстве случаев этот выбор лежит на принимающем менеджере и статистики по сотрудникам, где не хватает людей. Продолжим

описание позиций. Кухня разделенится на; гриль, фритюр, инициатор линии, и человек, который стоит вторым на линии и помогает доделывать продукцию. Стоит отметить, что утренние меню и вечерние полностью отличаются составом сэндвичей, полностью меняется в свою очередь, позиция прилавков разделяется: инициатор сборщика заказов, упаковывание заказов для сервисов «Яндекс маркет» и «Delivery», напитки, картошка, авто приём, приготовление продукции кафе. Все взаимоотношение линейные, сверху вниз, менеджер может написать замечания на инструктора и работника, и по аналогии инструктор на работника. В обратную сторону это не работает. Стоит отметить, что продвижение по карьерной лестницы в ООО «Система ПБО» присутствует. Для того, чтобы стать инструктором нужно обучится на все позиции. Для отражение финансовой устойчивости обратимся к таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Финансовая устойчивость ООО «Система ПБО» за 2022-2023 гг., руб.

Показатель	Год		Изменение 2022-2023
	2022	2023	
Коэффициент автономии	0,54	0,53	98%
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(0,44)	(0,21)	47%
Коэффициент обеспеченности запасов	(10,33)	(5,91)	57%
Коэффициент покрытия инвестиций	0,73	0,67	92%

Если анализировать таблицу 2.1.2, то можно понять, что доля собственного капитала понизилась на 2%, обеспеченность собственными средствами увеличилась на 47%, покрытие имеющихся у организации материально-производственных собственными средствами увеличился на 57%. Значительная доля собственного и долгосрочного заемного капитала в общем капитале организации обеспечила коэффициент покрытия инвестиций. Чтобы глубже понять и проанализировать финансовое состояние, важно рассмотреть показатель платежеспособности. Для этого обратимся в таблицу 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Платежеспособность ООО «Система ПБО» за 2022-2023 гг.

Показатель	Год		Изменение
	2022	2023	

## Продолжение таблицы 2.1.3

Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,18	99%
Коэффициент быстрой ликвидности	1,14	1,14	0
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,82	0,81	99%

В общем и целом, исследуя таблицу 2.1.3, организация компания не утратила свои высоколиквидные активы в сравнении с 2023, если незначительный изменения, которые сильно не отразятся на хозяйственной деятельности предприятия. Для отражения рентабельности обратимся к таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Рентабельность деятельности ООО «Система ПБО» за 2022- 2023 гг.

Показатель	Год		Изменение 2022-2023
	2022	2023	
Рентабельность продаж	(11%)	9,97%	190%
Норма чистой прибыли	(15,8) %	9,1%	157%
Коэффициент покрытия процентов к уплате	(14,45) %	11,8%	181%
Рентабельность активов	(23,69) %	18,9%	180%
Рентабельность собственного капитала	(40,08) %	35,4%	150%

При анализе таблицы 2.1.4 видно, что показатели рентабельности деятельности предприятия многократно возросли, а именно прибыль от продаж в каждом рубле выручки на 90 %, норма чистой прибыли возросла на 57 %, прибыль до налогообложения возросла на 81 %, а также использование всех активов на 80%, и в конечном счете рентабельность собственного капитала выросла на 50 %. Думаю, такой резкий рост вызван, в первую очередь, тем, что компания проводила реорганизацию в 2022 году. Чтобы рассмотреть показатели оборота, обратим внимание на данные таблицы 2.1.5.

Таблица 2.1.5 – Показатель Оборачиваемости ООО «Система ПБО» за 2022-2023 гг., дни.

Показатель	Год		Изменение
	2022	2023	
Оборачиваемость оборотных активов	65,3	62,5	96%
Оборачиваемость дебиторской задолженности	18,2	17,3	95%
Оборачиваемость активов	243	175	72%

Если подводить итог по таблице 2.1.5, то можно сказать, что оборачиваемость оборотных активов в днях с 2022 по 2023 уменьшилась на 4 процента, а оборачиваемость дебиторской задолженности снизилась на 5 процентов. Стоит отметить, что это связано с тем, что компания заказывает много продукции заранее, это сделано для предотвращения случаев, когда компания продает определенные позиции в меню, и на складе не оказалось наименований товара. Большинство людей приходят и знают, какую продукцию будут заказывать, а ее отсутствие негативно отразится на прибыли и на репутации компании в целом, а также создаст негативный инфоповод.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «Система ПБО» в течение анализируемого периода.

## 2.2 Анализ использования рабочего времени ООО «Система ПБО»

Анализ использования эффективного рабочего времени на предприятие включает в себя следующие этапы:

1. Анализ использование производственных мощностей;
2. Анализ состава трудовых ресурсов компании;
3. Анализ Движения рабочей силы;
4. Изучение фонда рабочего времени сотрудников;
5. Анализ заработной платы;

Для наглядности возьмем не все предприятия, а статистику одного филиала. Он находится по адресу Ярославский проспект 45. Для анализа трудовых ресурсов перейдем к таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Численность трудовых ресурсов одного филиала компании ООО «Система ПБО» за 2021-2023 гг., чел.

Показатели	2021	2022	2023
Среднесписочная численность	97	82	70
Абсолютный прирост		(15)	(19)
Темп роста, %		84,5	76,8

На основе таблицы 2.2.1 видно, что в предприятие идет постепенное снижение численности сотрудников. С 2021 по 2022 общее количество среднесписочной численности сократилось на 15,5 %, а с 2022 по 2023 на 23,2%, что свидетельствует о том идет постепенное снижение количества сотрудников в предприятии, а значит идет ухудшение обстановки филиала. Давайте исследуем изменения в структуре рабочей силы. в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Динамика состава трудовых ресурсов филиала компании ООО «Система ПБО» за 2021-2023 гг., чел.

Показатели	Год			Абсолютный прирост		Темпы роста	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Среднесписочная численность	979	82	63	-15	-19	84%	76%
Директора	1	1	1	0	0	0	0
Отдел кадров	1	1	1	0	0	0	0
Техник	1	1	1	0	0	0	0
Менеджеры	7	9	7	0	2	0	77%
Инструкторы	9	12	8	3	-4	133%	66%

Продолжение таблицы 2.2.2

Работники	68	51	40	-17	-9	75%	78%
Бригада закрытия/открытия ресторана	66	5	3	-1	-2	83%	60%
Непроизводственные работники, обслуживающий персонал	22	2	2	0	0	0	0

В таблице 2.2.2 можно отследить наиболее приоритетные и стабильные позиции в управление компании. Начнем с неизменных позиций это директор, его роль велика так он несет ответственность за сотрудников и инструкторов, а также же способствует эффективному управлению или наоборот дезорганизации коллектива, его динамика неизменна стабильно это один директор на один отдельный ресторан.

Также неизменно остается количество непроизводственных сотрудников работников обслуживающего персонала. Туда входит уборщики и дворники. Стоит отметить, что за прямой набор данных сотрудников компания не тратит значительные силы так как за это отвечает отдельная организация, у которой есть своя база сотрудников, которые направлены на выполнение данных видов работ. Однако оборудование обеспечивается за счёт компании ООО «Система ПБО» и предоставляется им.

Отдел кадров также приходится по одной единицы рабочей силы в ресторан. На этой должности лежит очень большая ответственность, во-первых, это один из первых людей с которого начинается работа в организации, ведь оформляет в компанию именно данный человек. А также отдел кадров следит за медкнижками ведь компания предполагает прямое взаимодействие с продуктами питания. В случае если данная должность уходит в отпуск в ресторан может прийти человек данной профессии из другого ресторана соответственно временно, либо обязанности возлагаются на директора, и он уже может делегировать некоторые функции на ступень ниже.

Техник тоже является незаменимой единицей в производстве. У компании множество оборудования, которое может постоянно ломаться, а также ему нужно проводить техобслуживание техники. Поэтому привлечение данной профессии на единоразовой основе невыгодно для компании. Однако распределение таково что техник может числиться в разных ресторанах. То есть что я имею в виду правило один техник один ресторана, как это происходит с директором и отделом кадров, тут не работает. Он может относиться в разные рестораны.

Перейдем к менеджерам, они играют ключевую роль в управление предприятия от которого в конечном итоге и будут зависеть результаты компании. Объясню по подробнее, на смене есть два вида менеджеров - это инсайд в его функцию зависит слежение за всей обстановкой на предприятий, так же в случаи экстренных ситуаций он должен помочь в первую очередь, образно если закончилась на складе какая то продукция или упаковка главный на смене обзванивает ближайшие рестораны компании с просьбой одолжить на время, или же если сотрудники не справляются на какой то позиции и при этом идет большой поток посетителей инсайд временно помогает до решения проблемы. Также на смене присутствуют менеджеры, которые отвечают за каждый отдельный участок производства — это либо кухня, либо прилавок подробнее изложено в главе 2.1 об этих позициях. Изменение произошло только 2023 году, и оно является не критичным. Следующим показателем является инструкторы они играют роль в обучение персонала. С 2021 по 2022 идет стремительный рост на 3 единицы персонала, но в последующий период возвращает до 2021 года и уходит даже ниже, а именно на 4 показателя. Перейдем к работникам. Основной процент всех сотрудников занимает данная каста. По статистике, приведенной в таблицы видно, что идет так же стремительное падение рабочей силы вначале происходит снижение на 17 сотрудников, но после удалось снизить сокращение работников, но не избавиться от него на 9 пунктов. Для анализа изменение трудовых ресурсов перейдем к таблицы 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Динамика изменения трудовых ресурсов ООО «Система ПБО»  
за 2021-2023 год., чел.

Показатели	Год			Изменение (+,-)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Общие количество Изменившихся	13	30	71	10	31
Директор	0	1	2	1	1
Специалисты	0	0	1	2	1
Менеджеры	2	4	12	2	8
Инструктора	1	4	14	3	10
Работники	10	19	40	9	21
Бригада закрытия/открытия ресторана	0	1	2	1	1

В таблице 2.2.3 можно отследить динамику увольнений по специальностям. И на основе нее можно сделать анализ, что статистика с 2021 по 2022 вполне адекватная так как компания имеет некоторую сезонность притока несовершеннолетних сотрудников, а именно летом после окончания учебного года. В среднем приходит от 10 человек. Также распространенной практикой для развития специалистов, а именно менеджеров и директоров является смена ресторана, обычно это один директор и два менеджера в год. Поэтому в принципе данный период можно сказать прошел штатно.

Однако ситуацию, которая случилась с 2022 по 2023 года выбивает из адекватных рамок. За год сменилось 2 директор впервые раз произошло по собственному увольнению так стаж директора был уже 9 лет и дальнейшие продвижение по карьерной лестнице не происходило то было принято решение написания увольнения по собственному желанию. Во втором случае директор

был мало социально-направленной личностью из-за чего взаимоотношения между сотрудниками менеджерами и инструкторами с начальством не были в дружелюбных отношениях, из-за этого можно увидеть также большой отток, а именно восемь единиц менеджеров, десять единиц инструкторов, а также двадцать одна единица работников. Для анализа возрастного состава перейдем к таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 – Возрастной состав в филиале ООО «Система ПБО», чел.

Возраст	Год		
	2021	2022	2023
Среднесписочная численность	97	82	63
14-18	20	25	30
18-30	45	30	19
30-45	26	20	7
45-60	5	7	5
60 +	1	0	2

В таблице 2.2.4 видно, что с каждым годом идет увеличение доли несовершеннолетних сотрудников. Это не очень хорошо так по законодательству российской федерацией нормативное время работы такого сотрудника не может превышать определенного периода времени, а также им не разрешается перерабатывать, если все же этот случай произойдет менеджер смены должен будет составить докладную записку на работника. А также по руководству компании несовершеннолетним нельзя работать по воскресенье, что, следовательно, накладывает дополнительную нагрузку на персонал в этот день. При этом идет активный спад возрастной спад возрастной группы средних лет. Что так отражается негативно.

Система компании таковая, что повышение компании можно добиться, но для этого нужно начинать с работника. А повышение до инструктора в последующем до менеджера осуществляется только с восемнадцати лет. В

конечном результате это не только краткосрочная проблема, но и долгосрочная. Предпоследняя группа, но не менее важная это группа 45-60 лет. Изменение данной касты происходит незначительное. И в конечном итоге последняя группа и самая маленькая. Наибольшее изменение произошло в 2023 году можно предполагать, что сотрудники перешли с классификации наименование повыше на пониже, причина этому просто, люди стареют. Этому может свидетельствовать то, что в 2022 году сотрудников 60 лет и больше не было, а в 2023 их стало больше при этом в прошлом году уменьшилось значение на такое же количество. Для этого нужно выяснить причину обратимся к таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 – Анализ движение рабочей силы в филиале ООО «Система ПБО», чел.

Показатели	Год			Абсолютное изменение (+,-)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Среднесписочная численность	97	82	63	-15	-19
Количество принятых сотрудников	20	30	40	10	10
Общее количество уволившихся сотрудников	10	24	39	14	15
Увольнение по собственному желанию	8	18	30	10	12
Увольнения за нарушение правил компании	2	6	9	4	5
Коэффициент текучести кадров	10%	30%	62%	20	32
Коэффициент постоянства кадров	80%	70%	40%	-10	-30
Коэффициент общего оборота	30%	66%	125%	36	59

Разберем значения в таблице 2.2.5, по коэффициентам видно количество принятых сотрудников с каждым годом увеличивается с 2021 по 2022 на десять

сотрудников как и в 2022 по 2023, однако и количество людей которые увольняются также растет с 2021 по 2022 на 14 сотрудников а с 2022 по 2023 на 15. Также растут все остальные коэффициенты за исключением постоянства кадров. Что свидетельствует о том, что сотрудников не все устраивает.

### 2.3 Анализ эффективности использования рабочего времени на предприятие ООО «Система ПБО»

Рассмотренные показатели в предыдущем параграфе были больше аналитические, в этом параграфе рассмотрим показатели, которые в большей степени показывают эффективность использования рабочего времени на предприятии.

Далее рассмотрим фонд использования рабочего времени сотрудниками. Данными показатели характеризуют выстраивание организации трудовых процессов позволяет выявить причины отклонений и дают оценку отношения. Представим в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Анализ использования рабочего времени работниками филиала ООО «Система ПБО» -за 2021-2023 гг., чел.

Показатель	Год			Отклонение в %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Среднесписочная численность	97	82	63	85%	77%
Календарный фонд Рабочего времени	35 405	29930	22995	85%	77%
Численность неявок	1270	1009	1510	79%	150%
Больничный лист	500	472	611	94%	130%

Продолжение таблицы 2.3.1

Учебный отпуск	20	25	10	125%	40%
Отпусков за свой счет	600	400	600	66%	150%
Прогулы	150	80	250	53%	313%
Явочный фонд	34 135	28 921	21 485	85%	74%
Простои	0	59	0	59	0
Полезный фонд рабочего времени	34130	28820	21685	84%	75%

На основе таблицы 2.3.1 можно сделать вывод, что на предприятие в целом наблюдается неблагоприятная ситуация с точки зрения использования рабочего времени сотрудников. Так как идет большое снижение полезного фонда рабочего времени в период с 2021 по 2022 год, он снизился на 16 процентов а в следующий период произошло снижение на 25 % это показывает, что что сотрудники стали меньше эффективно работать.

Причиной этому может послужить сокращение явочного фонда, например так по непосещению рабочего места по уважительным причинам наблюдается рост только у показателя учебный отпуск в первом исследуемом периоде. Во втором периоде видно стремительное увеличение больничных листов, что в свою очередь отражает нам небрежливое отношение предприятия, и факторы, которые приведены в таблице продолжают нам об этом говорить, а именно увеличение отпусков за свой счет на 50 процентов и увеличение прогулов на 213 процентов. В конечном итоге у сотрудников появляется меньше желания находится на работе. Рассмотрим использования фонда рабочего времени в таблице 2.3.2

Таблица 2.3.2 – Системные показатели времени работы оборудования филиала ООО «Система ПБО» за 2021-2023 г., чел.

Показатель	Год			Отклонение	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Календарный фонд времени	4380	4380	4380	0	0
Количество действующего оборудования	12	12	12	0	0
Коэффициент сменности оборудования	1,04	1,03	1,06	-0,1	0,3
Средняя продолжительность смены	18	18	19	0	1

Если анализировать таблицу 2.3.2, то можно увидеть, что особые интенсивные пути развития на предприятии не производилось. в 2021 по 22 году уменьшился коэффициент сменности оборудования на -0.1 а с 2022 по 2023 увеличился на 0.3.

Рассмотрим, чем занимается работник на позиции DLK, его ключевая роль пополнение всех комплектующих для кухни, после выполнения этой задачи, его роль помогать на станциях. Для того, что проанализировать нормативное выполнение поручений обратимся к таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 – Фотография рабочего времени работника ООО «Система ПБО»

Номер работ	Начало	Окончание	Наименование	Нормативное время минуты
1	15:30	15:31	Отмечание хроно-картой на смену	1
2	15:31	15:33	Вписывание себя в бумагу об отметки на смену	2
3	15:33	15:38	мытьё рук	5
4	15:38	15:39	Надевание сеточки на голову	0,5
5	15:39	15:43	Обход всех станции и проверка наличий комплектующий	5
6	15:43	15:44	Написание на салфетке, что нужно пополнить	отсутствует

Продолжение таблицы 2.3.3

7	15:44	15:46	Поиски по служебному помещению тележки для перемещения продуктов	отсутствует
8	15:46	15:56	Перетаскивание 7 коробок (кейсов).	7
9	15:56	16:00	Вскрытие коробки с картошкой	5
10	16:00	16:05	Перенос картошки в пакет во вторичную упаковку в холодильники, которые находятся на кухне	10
11	16:05	6:25	Мойка посуды	10
12	16:25	16:45	Пополнение продукции из фризера на кухню во вторичную упаковку таких станций как фритюр	20
14	17:00	17:30	Приготовление заготовок такие как: салаты, свежий лук, восстановленный лук.	30
15	17:30	18:00	Перерыв	30
16	18:00	18:05	Мойка рук	5
17	18:05	20:05	помощь на кухне	отсутствует
18	20:05	20:35	перерыв	30
19	20:35	20:50	Вынесение размороженных булочек из служебного помещения в зону для приготовления бургеров в зону кухни	от 10-30
20	20:50	21:10	перемещение из холодильника в служебное помещение булочек	10
21	21:10	23:30	помощь на кухне	отсутствует

Проанализировав таблицу 2.3.3, можно заметить, что в некоторых строках есть невыполнения с нормативным времени. А именно картошки из фризера на тележку, а причиной этому послужило переполненный холодильник продукцией на складе. Это связано с тем, что при заказе продукции в ресторан было выбрано слишком много наименований булочек в палетах. По правилам для более

длительного хранения они должны быть в холодильнике под температурой от минус двадцать градусов по цельсию. В результате большого объема продукции время затраты увеличились, что соответственно и послужило увеличению затрат рабочего времени.

Для систематизации данных составим таблицу отражающие затраты времени 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Сводка одноименных затрат рабочего времени.

№	Индекс затрат времени	Повторяемость затрат	Суммарная величина затрат, мин.	Удельный вес затрат в %
1	Подготовительное и заключительное время	7	20,5	4,3
2	Оперативная работа всего	10	365	76,0
3	Обслуживание рабочего мест	2	35	7,3
4	Отдых и личные надобности	2	60	12,4
	Итого:		480,5	100

Статистический анализ таблице 2.3.4 показывает, что наибольший удельный вес занимает оперативная работа, после отдых и личные надобности.

Наиболее частым недовольством сотрудников и в последствие увольнением из предприятия является недовольство заработной платой. Для этого обратимся к таблице 2.3.5

Таблица 2.3.5 – Анализ фонда заработной платы ООО «Система ПБО» за 2021-2023 гг., руб.

показатели	год			изменение	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Расходы на оплату труда	15 348 941	18 234 950	25 861 569	2 886 009	7 626 599
Стимулирующие выплаты	1123789	1 524 689	3 134 965	400 900	1 610 276
Среднемесячная заработная плата	34 639	37 743	41 467,8	3 104	3 724,8

В таблице 2.3.5 наглядно видно, что с каждым годом среднемесячная заработная плата растет, однако стоит отметить и рост стимулирующих выплат. На предприятие предусмотрены премии у которых есть свои условия: премия полных временных возможностей - это премия предназначена для сотрудников и инструкторов ее суть заключается в том, что при составлении расписания работников а в данной компании и перечисленных выше должностях свободный график составления графика работы, то есть время могут выбирать сами, но суть премии в том, чтобы лишить этой возможности но за это тебе будут ставить время так как нужно компании, а также полный график работы 9 часов и будут тебе платить за это 12 тысяч рублей, есть схожая премия называлась полные временные возможности ее суть в том, что ты работаешь полный график и дни когда работать ты выбираешь сам. Соответственно это премия только для сотрудников кто достиг совершеннолетнего возраста и две премии одновременно брать нельзя одна взаимоисключает другую. Также есть премия, которая заключается в прокаливании смен и выполнении всех норм правил компаний она зависит от суммы заработной платы и выплачивается тринадцать процентов от итоговой суммы. Они в случае выполнения условий выплачиваются ежемесячно. У менеджеров так же присутствует премия, но она платиться раз в полгода и зависит от отзывов посетителей и прохождении квалификации, ее итоговая оценка тоже влияет.

Таким образом, обобщив информацию, полученную в результате анализа фонда рабочего времени сотрудников, динамики и структуры заработной платы, следует вывод, что в анализируемом периоде общая эффективность использования кадров в ООО «Система ПБО» уменьшилась. На это повлияло большое снижение сотрудников, снижение атмосфере в коллективе из-за прихода нового руководства, отсутствии жесткого контроля со стороны директора и менеджера. Однако есть у компании есть средства по повышению эффективности рабочего времени на предприятии. У сотрудников отсутствует

мотивация, ведь приходя на работу им для выполнения работы приходится выполнять работу за несколько людей. В будущем это может привести к тому, что прибыль компании будет падать.

Подводя итог исследованию особенностям функционирования компании, анализу его рабочего времени и эффективности использования стоит отметить следующее:

1. ООО «Система ПБО», осуществляет деятельность ресторанов и услуги по доставке питания
2. Компания обладает специфическими чертами, обеспечивающими процесс ее функционирования:
  - Организации присуще линейно-функциональная система управления. Бесспорным преимуществом является понятное распределение ответственности, и возможность сотрудников брать на себя некоторые важные задачи и потом на них специализироваться. Но не стоит забывать и про минус, что скорость принятия решений снижается, а также возникает коммуникативный разрыв.
  - Компания пытается не только развивать свой основной вид деятельности, но и идти по направлениям, которые будут в будущем меньше зависеть от поставщиков, пытаться развить свои продукты.
  - Компания провела реорганизацию в 2022 году, что способствовало отрицательно прибыли в году, но привел к стремительно объему выручки почти в 2.1 раз.
3. Эффективность предпринимательской деятельности растет, так показатель чистой прибыли вырос на 26% по сравнению с 2022 годом. Это получилось благодаря тому, что предприятие после вышеописанной причины смогло открыть большинство точек в краткосрочное время, при этом удачно совпало уход других конкурентов например
4. В трудовом коллективе с начала 2021 года преобладает средний возраст, но постепенно люди уходят и начинают преобладать

несовершеннолетние работники. Это негативно сказывается на средней продолжительности рабочего времени.

5. Изменение в оборудовании за исследуемые периоды не наблюдалось, а увеличение коэффициента сменности является не значительным

6. Наиболее сильное изменение в заработной плате изменилось в увеличение стимулирующих выплатах. Которые впервые очередь направленные стимулирование эффективности работы. Однако по анализу рабочего видно, что этот стимул не сильно влияет на сотрудников так как увеличились прогулы на 213 % в 2023 году и больничные листы на 50%, что свидетельствую о неэффективном управление кадров.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ООО «Система ПБО».

#### 3.1 Мероприятия, связанные с использованием трудовых ресурсов ООО «Система ПБО»

ООО «Система ПБО» в целом достаточно много использует инструментов стимулирования для привлечения эффективности рабочего времени. Но нужно уметь не только привлекать, но и удерживать. Поэтому изыскать резервы — это задача не из простых.

Для начала разберем как происходит начало смены у управленческих должностей в начале смены. Менеджер приходит переодевается в раздевалки, где необходимо оценить состояние одежды, в случае если она мятая ее нужно погладить, в ресторанах предусмотрены утюги. Смены разделяются на время с 7 утра до 16:00, это первая. Вторая с 16:00 по 23:30 и ночная смена с 23:00 до 8 утра. Менеджер принимает смену у своего коллеги. В это время приемщик смотрит есть ли все продукты на всех станциях все ли пополнено, проверка стандартов качества: замеры правильных объемов наливания соков, коктейлей. Также ночной менеджер при переходе замеряет уровень масла, для того чтобы ночная бригада уже заменила плохие комплектующие. Также походу смены главный по смене должен помогать всем станциям, и из-за отсутствия сотрудников повышается нагрузка как физическая, так и умственная.

Поэтому безусловно напрашивается мероприятия, которое мгновенно бы снизило всем недовольство работников это повышение заработной платы всем сотрудникам. но не исправит изъяны производственных процессов которые влияют на настроение персонала. почему важно настроение персонала и стоит ли уделять этому особо внимательно. Тут же последует незамедлительный ответ конечно же да, ведь производственные процессы в большинстве случаев зависят именно от мотивации сотрудников.

Для начала разберемся какие мероприятия уже существуют и реализуются на предприятии ООО «Система ПБО»:

1. Премии: за выслугу лет, отсутствие прогулов и опозданий, полные временные возможности, полная рабочая неделя;
2. Полная оплата такси до дома в случае отсутствия работоспособности общественного транспорта;
3. Свободный график работы
4. Программа приведи друга
5. Способность продвигаться по службе.

Почему же эти мероприятия не работают? Как видно из списка большинство мотивационных пунктов направлены на экономическую составляющую сотрудника, да безусловно это важно, но не большую часть. Если сотруднику не комфортно в коллективную обстановку, то ему быстро надоедает работа и в конечном итоге он уволится. Поэтому так важно проводить не материальные мотивацию. Таким образом нужно поднять общий комфорт всех людей в коллективе при взаимодействии с друг другом. Самым действенным способом по увеличению это является проведение опрос вовлеченности сотрудников.

Для определения уровня вовлеченности сотрудников используются следующие виды опросов:

- опросы активного участия в целом по организации за определенный период времени;
- пульс-опросы для сбора картины в режиме реального времени по любой теме;
- импульсные вопросы используются при изменениях в компании: замене руководителя.
- опросы для изучения жизненного цикла сотрудника: период адаптации, снижение активности, причины ухода из компании.

Поэтому, необходимо провести мероприятия для, которые будут способствовать вовлеченности сотрудников, а также продуктивному взаимодействию работников. Для наглядности представим в таблице 3.1.1:

Таблица 3.1.1 – Стоимость проведения мероприятий по совершенствованию и стимулированию работников, руб.

Мероприятия	Суть	Стоимость
Проведение собрания работников	Провести сбор для выявления проблем и для предложения их решений	10 000
Проведение внутри ресторанных мероприятий	Заказ фирменной продукции для об устраивание конкурсов. Цель поднятие дружности коллектива	50 000
Назначение новым сотрудникам наставника инструктора	Удержание сотрудников, а также помощь в адаптации в новом коллективе.	Входит в стоимость инструкторов
Требование об обратной связи	Требовать с сотрудников в выражение обратной деятельности	Дополнительных затрат не несет
Электронный график временных возможностей	Составление сводного графика для работников и инструкторов в электронных системах	3000
Добавление музыкальной системы на кухню	Возможность включение музыки на позицию кухни. Для выявления вкусоности и меньшей усталости	30 000
Итого		93 000

Соблюдение и выполнение мероприятий помогут компании найти ключ к взаимопониманию сотрудников их изучению. Ведь главная цель — это попытка сотрудников открыться другим. А когда люди уже узнают друг друга поближе коллектив сам начнет создавать для себя уют и интерес. Так, например люди узнавшие себя получше могут в комнате отдыха оставлять книги которые каждый сможет прочесть, шахматы когда люди смогу поиграть во время обеденного перерыва. Доверительные отношение способствуют повышению продуктивности. после проведенных мероприятий атмосфера в коллективе может потенциально улучшиться обусловлено тем, что прогулы в компании будут уменьшатся на 40%, а количество отпусков за свой счет на 20%, что

увеличило производительность труда. Потенциальные изменения представь в таблице 3.1.2

Таблица 3.1.2 – Потенциальные изменения показателей рабочего времени после предложение мероприятий, чел.

Показатель	Было	Стало	Изменение
Среднесписочная численность	63	63	0
Календарный фонд рабочего времени	22995	22955	0
Численность неявок	1510	1251	-259
Больничный лист	611	611	0
Учебный отпуск	10	10	0
Отпусков за свой счет	600	480	-120
Прогулы	250	150	-100
Явочный фонд рабочего времени	21 485	21 704	219
Простои	0	0	0
Полезный фонд рабочего времени	21685	21685	0

После анализирование таблицы 3.1.2 снизилась общая численность неявок на 259 - состоит из изменений снижений отпусков за свой счет на 120 и снижение прогулов на 100, вследствие чего конечном итоге повысился явочный фонд рабочего времени на 219, что отразится на производительности труда, что следовательно и отразится на прибыли.

Основной проблемой предприятия ООО «Система ПБО», является то, что количество сотрудников сокращается, а новые сотрудники не задерживаются на продолжительное время. В следствие чего предлагаю мероприятия по повышению средней заработной платы на 5%. Это также послужит стимулом для увеличения продуктивности. Для сотрудника это не только повышение материального достатка, но и морального духа. Это стимулирует работников

работать усерднее и с большей отдачей, поскольку они видят конкретную ценность своих действий усилий. Кроме того, снизит текучесть кадров, поскольку сотрудники менее склонны искать другую работу, где они могли бы зарабатывать больше. Представим в таблице 3.1.3 какие убытки понесет компания с введением данного мероприятия:

Таблица 3.1.3 – Повышение средней заработной платы сотрудников ООО «Система ПБО» на 5 %, руб.

Показатель	2023	2024	Изменение (+. -)
Расходы на оплату труда	25 861 569	27 154 647,45	1 293 078,45
Среднемесячная заработная плата	41 467,8	43 541,19	2 073,39

Таким образом, по итогам таблицы 3.1.3 суммарные дополнительные затраты на реализацию данного проекта увеличатся на 1293078,45 рублей. Однако инвестиции в заработную плату возвращаются компании в виде высокой производительности и лояльности.

### 3.2 Мероприятия, связанные с модернизацией оборудования

Для начала стоит разобраться в процессах, при которых оборудование предприятия оказывает влияние на эффективность рабочего времени сотрудников, к ним можно отнести.

1. Плохое функционирование систем вентиляции. Когда она работает плохо, то зимой еще можно как-то утеплиться надеть толстовки, но летом решение проблемы от не комфортной температуры нету. Также на производстве есть оборудование, с помощью которого может чуть, но подняться уровень тепла — это гриля, фритюр, из-за того, что оборудование работает на высоких температурах, происходит выделение тепла, это также является и одновременно минусом, потому что в жаркий день гриля и фритюр становится не очень комфортной позицией. А также к этим позициям можно отнести фасовку

картофеля, так как установлена система, при которой картошка находится в поддержание высокой температуры во избежание быстрого остывания и соответственно последующей утилизации. Самое главное в работе системы вентиляции то, что она выполняет функцию вытяжки, а именно удаление воздуха загрязненного, запахов, пара и жировых отложений, образовавшихся в процессе изготовления продукции, пыли и помогает создавать более чистый воздух

2. Работа тепловых завес на предприятие. Их установка проводится обычно там, где идет обильная потеря теплой или холодной температуры воздуха в ресторане. К этим местам относятся окна автораздачи, выходы или входы в ресторан. Их наибольшая роль – это удержать воздух в ресторане, а также их работоспособность влияет на температуру.

3. Также на производстве есть оборудование, которое влияет на скорость производительности мяса. Всего 4 установки. Основное время работы оборудования можно разделить на 3 категории: работу утром, день-вечер, ночью. Наибольшая нагрузка получается во второй период.

4. Станция приготовления фритюрной продукции. Стоит отметить, что работоспособность оборудование в большой степени зависит от количества посетителей, если идет обильный поток людей, то оборудование непрерывно может работать с семи утра до пол двенадцатого. Также оборудование ночными сотрудниками проходит техническое обслуживание для более долговечного служению предприятию

5. Стоит отметить, что во многих ресторанах предусмотрено наличие такого оборудование — это посудомоечная машина. Но с 2022 года на данном анализируем предприятие оно находится в неисправном виде, оно влияет на работоспособность таких сотрудников, находящихся на позиции как: доставщик - его функция в поддержание заготовок на кухне. А также рабочих закрытия и открытия ресторана, так как в их функцию входит очистка оборудования, использованного за день и мытье с помощью щетки и использования воды из-под крана заметно удлиняют время на выполнение данного процесса.

Если анализировать оборудование, которое влияет на эффективность рабочего времени, приведенного выше, то можно сделать вывод, что наиболее важными в процессе производства является температурный режим, который в анализируемом предприятии поддерживается, а также отсутствие посудомоечной машины, что заметно удлиняет выполнение производственных процессов, из-за этого компания решила привлечь дополнительного человека в ночную бригаду для успеваемости должностных обязанностей. Не стоит забывать и про возрастание дополнительной нагрузки на позицию доставщик вследствие чего предприятию приходится платить надбавку этой позиции в размере 15%, так как приходится использовать ручной труд, а не машинный. Представим трудозатраты в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Трудозатраты связанные с отсутствием оборудования, руб.

Должность	Затраты в год на заработную плату
Доставщик	505 920
Ночная бригада	2 095 104
Итого	2 601 024

Итак, по итогам таблицы 3.2.1, можно сказать, что вследствие отсутствия оборудования компания придется тратить 2 601 024 рублей за выход на смену дополнительного сотрудника, а также платит 505920 рублей за надбавку из-за повышения нагрузки на работника.

Компания несет убытки как эффективности рабочего времени, так и несет дополнительные затраты, поэтому предлагаю компании закупить посудомоечную машину. Виды данного оборудования бывают разные, но для специфики организации подойдет: фронтальная посудомоечная машина - высокая эффективность, а также скорость работы. Благодаря удобной загрузке посуды, они могут обрабатывать большое количество утвари за короткое время. Это особенно важно для ресторанов с высокой проходимостью. Кроме того, фронтальные модели обычно имеют большую вместимость по сравнению с другими видами посудомоечной техники [19].

После решения выбора вида и покупки оборудования. Компания понесет дополнительные убытки рассчитает их далее.

Таблица 3.2.2 – Потенциальные затраты на внедрение посудомоечной машины, в тыс. руб.

Показатель	Затраты
Приобретение оборудования	400
Доставка	1
Установка и монтаж	5
Комплектующие требуемые для подключения	20
Обучение персонала пользованию	5
Итого	431

Проанализировав таблицу 3.2.2, можно сделать вывод, что общие затраты по установке нового оборудования составят 431 тыс. руб. Финансирование установки будет осуществляться за счет эффективной деятельности компании. Далее рассмотрим таблицу потенциальные затраты расходуемые в текущие и последующие года.

Таблица 3.2.3 – Потенциальные эксплуатационные затраты посудомоечной машины в год, руб.

Показатель	Затраты
Амортизационные отчисления	66200
Дополнительные затраты на электроэнергию	62 145
Техническое обслуживание	10000
Расходные материалы для использования	10000
Итого	118 345

По итогам данным таблице 3.2.3 потенциальной эксплуатационным затратам буду составлять 118345 рублей. Также после установки недостающего оборудование можно убрать дополнительно сотрудника в ночной бригаде и убрать надбавку позиции доставщик в размере 15% от заработной платы. для наглядности составим следующую таблицу 3.2.4, где отражены выгоды.

Таблица 3.2.4 – Отражение преимуществ в связи с новым оборудованием, руб.

Показатель	Затраты в год на заработную плату
Сотрудник ночной бригады	1 571 328
Позиция доставщик	430 032
Итого	2 001 360

Если сравнить две таблицы а именно 3.2.4 и 3.2.1 то можно сделать, что конечная сумма затрат на заработную плату в год уменьшается на 599664 рублей в год, однако увеличиваются и затрат единовременные на 431 тыс. руб. И круглогодичные на 118345, это связано с покупкой и приобретением товара, поэтому конечная прибыль в 2024 году будет 50319 рублей, однако в последующие увеличится и будет - 481139. Прибыль является не единственным плюсом. Установленное оборудование также несет и характер, что в будущем текучесть кадров будет.

В таблице 3.2.5. представленная величина уменьшения выплат по заработной плате в результате сокращения расходов на персонал.

Таблица 3.2.5 – Потенциальная прибыль в связь обновлением оборудования

Показатель	Год		Изменение (+, -) 2023-2024
	2023	2024	
Затраты на заработную плату, тыс. руб.	25 861 569	25 261 905	599664

В результате расчетов таблице 3.2.5, следует отметить, что при выполнении данного мероприятия компания потенциально может снизить на выплаты на затраты заработной платы на 599664 рублей

В добавок к этому, можно предложить замену оборудованию вентиляцию. Она очень сильно влияет на работоспособность сотрудников особенно на жарких позиция, например, как гриль и картофельная станция. Для этого нужно провести оценку эксперта для нахождения проблемных зон и причины поломки.

После, нужно путем анализа рынка найти недостающие детали или комплектующие. Далее нахождения правильной ситуации, возможен ли ремонт при работающем ресторане или нужно временно закрытие.

Так же есть трудности, которые наиболее распространены при выполнении данного вида работ, а именно не соответствие старых видов техники с новыми, замена вентиляционной системы очень часто ведет к разрушению стен или потолков, что в дальнейшем приведет к дальнейшему ремонту помещения. На что может повлиять выполнение данных видов работ?

В первую очередь это комфорт сотрудников, а там, где он есть привлечение новых работников происходит легче в добавок к этому сами служащие будут звать своих знакомых или друзей, что потенциально может увеличить среднесписочную численность на 10 %.

Во вторую очередь, мы заботимся о сотрудниках, так как сотрудники находятся в комфортных условиях труда, количество увольнений по собственному желанию сократится на 20%. В третью очередь количество принятых сотрудников увеличится на 20% из-за стремления работников позвать друзей. Отразим потенциальные изменения в таблице 2.3.5

Таблица 3.2.6 – Потенциальная динамика изменения рабочей силы, чел.

Показатель	Было	Стало	Изменение
Среднесписочная численность	63	69	6
Количество принятых сотрудников	40	48	8
Общее количество уволившихся сотрудников	39	33	-6

Продолжение таблицы 3.2.6

Увольнение по собственному желанию	30	24	-6
Увольнения за нарушение правил компании	9	9	0
Коэффициент текучести кадров	62%	48%	14%
Коэффициент постоянства кадров	40%	60%	20%

При анализе таблицы можно сделать вывод, что общая численность сотрудников вырастит на 6 человек, при этом количество принятых сотрудников на 8, а также отмечается падение уволившийся сотрудников на 6. При этом замена этого оборудования привела нас к нашей самой главной цели изменению текучести кадров на 14%.

Подводя итог всего выше сказанного, можно прийти к следующему выводу. Компании ООО «Система ПБО» можно увеличить эффективность за счет улучшения обстановки в коллективе и улучшения как материального стимулирования, так и нематериального. А также за счет замены старого оборудования или приобретения нового.

## Заключение.

В рамках подведения итогов выпускной квалификационной работы необходимо отметить, предприятия продолжают производить товары и услуги в условиях конкурентных отношениях, а следовательно, и продолжают развиваться. Ведь если этого не они не выполняют, то они не смогут гарантировать - получения прибыли.

Одним из основных способов, который не только обеспечивает успешное функционирование компании в настоящий период, но и дает ей возможность на светлое будущее, является грамотное использование своих трудовых ресурсов. Это означает, что затраты на сотрудников организации гораздо меньше тех финансовых показателей, которые достигает фирма при их использовании. А так интенсивное развитие оборудования, так как развитие экстенсивном ограничено в силу размеров помещений.

Объектом исследования по данной тематике выступило предприятие ООО «Система ПБО». В рамках анализа и функционирования, основных экономико-хозяйственных показателей и динамики, с эффективностью использования рабочего времени показателями и их динамики, возрастными характеристиками, было выяснено:

1. ООО «Система ПБО», осуществляет деятельность ресторанов и услуги по доставке питания
2. Компания обладает специфическими чертами, обеспечивающими процесс ее функционирования:
  - Организации присуще линейно-функциональная система управления. Бесспорным преимуществом понятное распределение ответственности, и возможность сотрудников брать на себя некоторые важные задачи и потом на них специализироваться. Но не стоит не забывать и про минус, что скорость принятия решений снижается, а также возникает коммуникативный разрыв.

- Компания пытается не только развивать свой основной вид деятельности, но и идти по направления, которые будут в будущем меньше зависеть от поставщиков, пытаться развить свои продукты.

- Компания провела реорганизацию в 2022 году, чтоб способствовало отрицательно прибыли в году, но привел к стремительно объему выручки почти в 2.1 раз.

3. Эффективность предпринимательской деятельности растет, так показатель чистой прибыли вырос на 26% по сравнению с 2022 годом. Это получилось благодаря тому, что предприятие после вышеописанной причины смогло открытие большинство точек в краткосрочное время, при этом удачно совпало уход других конкурентов например

4. В трудовом коллективе с начала 2021 года преобладает средний возраст, но постепенно люди уходят и начинает преобладать возраст несовершеннолетних работников. Это негативно сказывается на средней продолжительности рабочего времени.

7. Изменение в оборудовании за исследуемые периоды не наблюдалось, а увеличение коэффициента сменности является незначительным

Наиболее сильное изменение в заработной плате изменилось в увеличение стимулирующих выплатах. Которые впервые очередь направленные стимулирование эффективности работы. Однако по анализу рабочего видно, что этот стимул не сильно влияет на сотрудников так как увеличились прогулы на 213 % в 2023 году и больничные листы на 50%, что свидетельствую о неэффективном управление кадров.

Таким образом можно результативать, что компания ООО «Система ПБО» в целом достаточно много использует инструментов стимулирования для привлечения эффективности рабочего времени. Но нужно уметь не только привлекать, но и удерживать. Поэтому изыскать резервы — это задача не из простых.

Для решения данных проблем были созданы следующие мероприятия:

- Первые мероприятия были направлены на комплексную мотивацию сотрудников, через проведение дополнительных мер по взаимодействию с персоналом: а именно проведение собраний сотрудникам, проведение мероприятий повышающую слаженность коллектива, требования об обратной связи на своей позиции — это стимулирование не только развитие общение в производстве, но и улучшению скорости управленческих решений. В ходе чего компания увеличила явочный фонд на 219 человеко-дней, что соответственно и отразится в будущем на прибыли компании и меньше нагрузки на персонал.

- Второе мероприятие было предложено по закупки нового оборудования и его установки - цель этого мероприятия оптимизация рабочего времени на предприятии, а также сокращение дополнительных затрат при его отсутствии. В конечном счете компания смогла сократить расходы на фонд оплаты труда на 2001360 и получить прибыль в текущем году 50319 рублей, а в последующих 481139.

- Третье мероприятие было направленно на замену системы вентиляция, что привило нас нашей цели, а именно снижению текучести кадров на 14 %. Безусловно полностью снизить ее не получится. Так как данный вид работы, а именно рестораны очень сезонны. Студенты, дети учащиеся в школах для того, чтоб подзаработать летом в большинстве случаев идут именно сюда.

Список использования источников:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) — доступ из справочно-правовой системы «Консультант-Плюс». - Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>.
2. Трудовое право: учебник для среднего профессионального образования / Р. А. Курбанов [и др.]; под общей редакцией Р. А. Курбанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 328 с.
3. Константинова, Д. С. Основы организации труда: учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 176 с.
4. Былков, В. Г. Нормирование труда: учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 537 с.
5. Иванов, И. Н. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 305 с.
6. Макарова, А. О. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии / А. О. Макарова, А. Ш. Галимова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2013. — № 1 (48). — С. 155-158. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/48/6061/>.
7. Иванов Н.В. Организация труда на промышленных предприятиях: учебник для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 305 с.
8. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 259 с.
9. Экономика и социология труда: учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.]; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 476 с.

10. Дмитриева И. М. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова; под редакцией И. М. Дмитриевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2022.

11. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 309 с.

12. Верченко Н.Ю. Методические подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов // Форум молодых ученых. 2022. №1 (65). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov/viewer>.

13. Хронометраж рабочего времени - образец заполнения: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://nalog-nalog.ru/rabochee\\_vremya\\_i\\_rezhim\\_truda/hronometrazh\\_rabochego\\_vremeni\\_obrazec\\_zapolneniya/](https://nalog-nalog.ru/rabochee_vremya_i_rezhim_truda/hronometrazh_rabochego_vremeni_obrazec_zapolneniya/).

14. Хронометраж рабочего времени: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://spmag.ru/articles/hronometrazh-rabochego-vremeni-sp>]

15. Пути повышения производительности труда на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adeptik.com/blog/puti-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-na-predpriyatii/>.

16. Как грамотно распределять задачи: пошаговая инструкция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/blog/kak-prioritizirovat-zadachi/>.

17. Сервис для проверки контрагент контур фокус [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://focus.kontur.ru/forms?query=1027700251754>.

18. Раздел о нас компании Вкусно - и точка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vkusnoitochka.ru/>.

19. Сервис для проверки контрагентов Чекко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/sistema-pbo-1027700251754?extra=activity>

20. Национальная Ассоциация комплекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://compliance.su/glossary/analiz-biznes-protsssov-na-sootvetstvie/restrukturizatsiya-predpriyatiya/>

21. Что такое реорганизация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://developers.sber.ru/help/business-development/what-is-reorganization>

## Приложения

Приложение А

ИНН 7710044140

Форма 0710099

по КНД

КПП 770501001

Форма 0710001

по

ОКУД

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2023 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
4	Нематериальные активы	1110	681 292	477 648	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	43 988 117	42 632 292	21 128 784
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
6	Финансовые вложения	1170	245 000	420 000	-
17	Отложенные налоговые активы	1180	290 206	2 464 466	909 007
7	Прочие внеоборотные активы	1190	2 658 730	2 904 636	802 926
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>47 863 345</b>	<b>48 899 042</b>	<b>22 840 717</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
8	Запасы	1210	1 081 740	989 298	553 296
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	1 484	2 532

Продолжение приложения А

9	Дебиторская задолженность	1230	8 547 951	6 188 466	1 122 147
6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	11 302 000	10 297 784	150 000
10	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 362 467	5 573 920	1 396 844
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	30 294 158	23 050 952	3 224 819
	БАЛАНС	1600	78 157 503	71 949 994	26 065 536
Пассив					
III. Капитал и резервы					
11	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	9 693 465	9 693 465	1 693 400
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 776 810	7 776 810	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
11	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	24 003 700	21 209 375	17 565 357
	Итого по разделу III	1300	41 473 975	38 679 650	19 258 757
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	0	-	1 000 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
14	Прочие обязательства	1450	11 022 898	13 892 901	-
	Итого по разделу IV	1400	11 022 898	13 892 901	1 000 000
V. Краткосрочные обязательства					
12	Заемные средства	1510	0	12 333 288	1 010 945
15	Кредиторская задолженность	1520	22 290 797	5 781 173	4 218 113
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
13	Оценочные обязательства	1540	1 556 674	1 262 982	577 721
14	Прочие обязательства	1550	1 813 159	-	-
	Итого по разделу V	1500	25 660 630	19 377 443	5 806 779
	БАЛАНС	1700	78 157 503	71 949 994	26 065 536

ИНН 7710044140

КПП 770501001

Форма  
по КНД 0710099  
Форма  
по 0710002  
ОКУД

## Отчет о финансовых результатах

За 2023 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
16	Выручка <sup>4</sup>	2110	155 745 210	73 486 322
16	Себестоимость продаж	2120	(128 269 775)	(74 286 139)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	27 475 435	(799 817)
16	Коммерческие расходы	2210	(7 344 717)	(4 940 926)
16	Управленческие расходы	2220	(4 599 134)	(2 345 078)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 531 584	(8 085 821)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 791 465	589 760
16	Проценты к уплате	2330	(1 604 738)	(910 132)
16	Прочие доходы	2340	3 488 181	735 899
16	Прочие расходы	2350	(1 922 681)	(6 387 269)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17 283 811	(14 057 563)
17	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(3 722 764)	1 916 786
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(1 548 504)	(-)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	(2 174 260)	1 916 786
	Прочее	2460	613 278	530 901
	Чистая прибыль (убыток)	2400	14 174 325	(11 609 876)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-

Продолжение приложения Б

	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>7</sup>	2500	14 174 325	(11 609 876)
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-