

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
- А.Васф А.В. Васильева
«11» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Повышение эффективности использования рабочего времени персоналом МУ
«Центр по бухгалтерскому обслуживанию»

Исполнитель
студент группы 572 - об

М.О. Трунов 11.06.19
(подпись, дата)

М. О. Трунов

Руководитель
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 11.06.2019
(подпись, дата)

Г. А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 11.06.2019
(подпись, дата)

Г. А. Заломская

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А. В. Васильева А. В. Васильева

«15» 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Трунова Максима Олеговича

1. Тема выпускной квалификационной работы: Повышение эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11 июня 2019 года

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе:

Данные бухгалтерского, оперативно-технического и статистического учета, результаты хронометража рабочего дня сотрудников МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию», нормативные и справочные материалы, труды российских и зарубежных ученых

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов) 1. Теоретические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом предприятия 2. Анализ эффективного использования рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию» 3. Разработка мероприятий по эффективному использованию рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию»

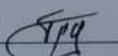
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Устав МУ «ЦБО», половозрастная структура за 2016-2018 гг., организационная структура МУ «ЦБО», отчет о доходах предприятия за 2017-2018 гг., отчет о доходах предприятия за 2017-2018 гг., отчет о результатах деятельности 2017-2018 гг., нормативы численности работников, анкета с хронофагами, фактический баланс рабочего времени, нормативный баланс рабочего времени, отчет о проверке на заимствования

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна доцент, к.э.н.

7. Дата выдачи задания 15.01.2019

Руководитель выпускной квалификационной работы: Заломская Галина Алексеевна, доцент кафедры экономики и менеджмента организации, к.э.н.

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2019 

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 80 стр., 9 рисунков, 28 таблиц, 50 источников, 11 приложений.

РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ХРОНОМЕТРАЖ, ХРОНОФАГИ, ДОКУМЕНТООБОРОТ, КТУ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Объект исследования – затраты рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию» (далее МУ «ЦБО»).

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»

Целью бакалаврской работы является исследование научно – теоретических и методологических основ проблемы эффективного использования рабочего времени персоналом п/п, разработка методических и практических мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

В бакалаврской работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом п/п;
- провести анализ внутренней среды МУ «ЦБО»;
- провести анализ использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- выявить проблемы эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- выполнить расчет эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом предприятия	8
1.1 Актуальные проблемы исследования рабочего времени как экономически – правовой категории	8
1.2 Принципы эффективного использования рабочего времени персоналом предприятия	12
1.3 Методы учета и измерения использования рабочего времени персоналом предприятия	17
2 Анализ эффективного использования рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию»	22
2.1 Краткая характеристика МУ «ЦБО»	22
2.2 Анализ внутренней среды организации	23
2.3 Выявление основных хронофагов, действующих в организации МУ «ЦБО»	37
2.4 Проведение хронометража рабочего времени сотрудников МУ «ЦБО»	45
3 Разработка мероприятий по эффективному использованию рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию»	55
3.1 Разработка мероприятий по оптимизации документооборота в МУ «ЦБО»	55
3.2 Разработка мероприятий по оптимизации подготовительно-заключительных работ персонала МУ «ЦБО»	58
3.3 Разработка мероприятий по снижению величины потерь рабочего времени сотрудников МУ «ЦБО» в связи с нарушениями трудовой дисциплины	64
3.4 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени	

персоналом МУ «ЦБО»	69
Заключение	73
Библиографический список	75
Приложение А Устав МУ «ЦБО»	81
Приложение Б Половозрастная структура за 2016-2018 гг.	83
Приложение В Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по декабрь в период с 2016-2018 гг.	85
Приложение Г Организационная структура МУ «ЦБО»	87
Приложение Д Отчет о доходах предприятия за 2017-2018 гг.	89
Приложение Е Отчет о расходах предприятия за 2017-2018 гг.	91
Приложение Ж Отчет о результатах деятельности 2017-2018 гг.	93
Приложение З Нормативы численности работников МУ «ЦБО»	96
Приложение И Анкета с основными хронофагами для сотрудников п/п	98
Приложение К Сравнение фактического и нормативного балансов рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»	100
Приложение Л Сравнение фактического баланса рабочего времени персонала МУ «ЦБО» до и после внедрения предложенных мероприятий	102

ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых критериев продуктивной деятельности п/п, является уровень эффективности использования рабочего времени персонала, характеризующий производительность труда, чем выше этот уровень, тем большее количество единиц продукции способно произвести предприятие за единицу времени.

Неэффективное использование персоналом своего рабочего времени наносит большой ущерб деятельности любого п/п. Труд работников не может быть накоплен и распределен через определенный промежуток времени, поэтому его необходимо использовать непосредственно в момент осуществления предприятием своей производственной деятельности. Неэффективное использование трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики в состоянии свести к минимуму все те преимущества, которые дают современные технологии.

Актуальность бакалаврской работы определена тем фактом, что снижение производительности труда происходит чаще всего в результате неэффективного использования рабочего времени персоналом п/п. Ликвидация всевозможных потерь использования рабочего времени – важное условие роста объемов производства без увеличения численности работников. В связи с этим возрастает значение изучения эффективности использования рабочего времени, динамики и структуры его потерь во всех сферах производственной деятельности п/п.

Объект исследования – затраты рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

Целью бакалаврской работы является исследование научно – теоретических и методологических основ проблемы эффективного использования рабочего времени персоналом п/п, разработка методических и

практических мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

В бакалаврской работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом п/п;
- провести анализ внутренней среды МУ «ЦБО»;
- провести анализ использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- выявить проблемы эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»;
- выполнить расчет эффективности предложенных мероприятий.

Источниками информации являлись данные бухгалтерского, оперативно-технического и статистического учета, результаты хронометража рабочего дня сотрудников МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию», нормативные и справочные материалы, труды российских и зарубежных ученых.

В бакалаврской работе применен комплекс методов экономического исследования: наблюдение и сбор фактов, эксперимент, анализ и синтез, индукция и дедукция.

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Актуальные проблемы исследования рабочего времени как экономически – правовой категории

На совершение любых рабочих процессов работники расходуют свои временные ресурсы. Следовательно, то время, которое работник тратит на трудовую деятельность, является основополагающим фактором, определяющим эффективность использования рабочего времени. Этот факт определяет ценность рабочего времени как экономико-правовой категории и подчеркивает важность его измерения для работников любых предприятий.

В соответствии со ст. 91 ТК РФ, рабочее время состоит из двух периодов. Первый период – это время, в течение которого работник выполняет свои непосредственные трудовые функции (согласно трудовому регламенту п/п), а второй период – время, которое согласно законам и другим правовым актам, также является частью рабочего времени. Эти определения нуждаются в пояснении. Существуют определенные профессиональные обязательства, которые работнику необходимо выполнять даже в свободное от работы время (например, не придавать огласке конфиденциальную информацию п/п). Таким образом, согласно ст. 91 ТК РФ, рабочее время целесообразно понимать, как время, фактически затрачиваемое работником на осуществление трудовой деятельности.

Второй составной частью рабочего времени является время, которое работник не расходует на осуществление трудовой деятельности, однако в соответствии с трудовым законодательством, оно также оплачивается. К такому времени относятся, например, определенные виды перерывов (перерывы для обогрева и отдыха, предоставляемые работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях (ст. 109 ТК РФ); перерывы для кормления ребенка, предоставляемые женщинам, имеющим детей в возрасте до полутора лет (ст. 258 ТК РФ); время

простоя не по вине работника (ст. 157 ТК РФ) и т.д.).

В условиях рыночной экономики величина регламентированного (законом и другими правовыми актами) рабочего времени работника часто не соотносится с фактически отработанным рабочим временем, соответственно рассматривать его только с точки зрения прописанного в трудовом законодательстве количества часов (минут) – некорректно. Рабочее время, затрачиваемое на производство единицы продукции, является основным показателем эффективности деятельности работника.

Трудовая деятельность всегда осуществляется в пространстве и времени, следовательно, рабочее время является стандартной категорией для всех видов производственных процессов. Однако в литературных источниках с экономическим содержанием трактовка этой области рабочего времени порождает определенные разногласия.

Так В.Д. Патрушев в результате анализа рабочего времени, как экономически – социальной категории, довольно неоднозначно обозначил сущность его границ. Сначала он определяет рабочее время, как время¹, в течение которого расходуется физическая и духовная энергия работника. Следовательно, различные потери рабочего времени (простой, перерывы и др.) не являются рабочим временем, так как физическая и духовная энергия работника в эти периоды не расходуется. Однако тезисы из другой части его исследования гласят, что все виды простоев, независимо от их происхождения, относятся к понятию «рабочее время».

Согласно одному из научных предположений, рабочее время целесообразно обозначать, как время, затрачиваемое на труд, который происходит в общественном производстве. И.Д. Андреев определяет рабочее время², как определенную сумму труда, выражающуюся известной продолжительностью и средней интенсивностью. По его мнению, каждый работник должен занять свое рабочее место и быть готов к выполнению

¹ Патрушев В.Д. Время как экономическая категория: науч. ст. Москва, 2017. С. 14.

² Андреев И.Д. Рабочее время и производительность труда / - Воронеж : Центрально-Черноземное книжное издательство, 2015. – 128 с.

трудовых обязанностей еще до начала трудового процесса. В этих определениях не отмечается степень интенсивности труда.

В работах С.П. Сироткина, А.В. Соловьева, М.И. Скаржинского³ дана самая корректная трактовка понятия «рабочий день». Они пишут: «Рабочий день – это определенная сумма труда, выражающая его известную продолжительность и среднюю интенсивность. Величина рабочего дня определяется размерами затрат живого человеческого труда за промежуток времени, законодательно установленный государством, при средней его интенсивности».

Ключевым фактором, определяющим скорость роста и развития каждого предприятия, является степень эффективности использования рабочего времени, поэтому для различных видов производственных процессов определена индивидуальная специфика его использования.

Рабочее время определяется количественными и качественными факторами. Величина оперативного времени от фонда рабочего времени, величина потерь рабочего времени, а также наличие четких временных границ, определяют количественный фактор.

Качественный фактор определяется прежде всего уровнем эффективности использования рабочего времени персоналом п/п, он не имеет временных ограничений, так как показывает производительность труда отдельных работников и предприятия в целом. Качественные и количественные факторы тесно взаимосвязаны между собой, таким образом проблемные моменты по количественным характеристикам рабочего времени прямо отразятся и на качестве его использования.

В условиях рыночной экономики для увеличения производительности труда, предприятиям необходимо обратить пристальное внимание на повышение эффективности использования своего рабочего времени. А всевозможные потери рабочего времени необходимо рассматривать как

³ Производительность труда и использование рабочего времени в социалистическом обществе / С. П. Сироткин, А. В. Соловьев, М. И. Скаржинский. - М. : Изд-во "Высшая школа", 2016. - 104 с.

потенциальные резервы, позволяющие увеличить реальный фонд рабочего времени.

Следует уделить особое внимание интенсивности использования рабочего времени. Интенсивность труда является величиной степени использования интеллектуальной и физической энергии работника за единицу времени и измеряется отдачей (в виде дохода от оказанных работником услуг или количества произведённых им материальных благ) в расчете на затраченное время.

Потери рабочего времени обозначаются не только простоями и перерывами, они так же подразумевают некоторые виды деятельности, которые отвлекают работника от выполнения его трудовых обязанностей. Необходимо отметить, что эти потери рабочего времени тяжело поддаются учету и анализу, так как они могут являться составными элементами выполняемого работником трудового процесса.

Экономия и оптимизация использования трудовых ресурсов являются ключевым фактором роста производительности п/п.

Взаимосвязь между уровнем производительности труда и потерями рабочего времени выражается на предприятиях в следующих зависимостях:

1) снижение потерь рабочего времени позволяет тратить больше времени на изготовление продукции предприятия, что тем самым увеличивает его производительность труда;

2) к увеличению производительности труда приводит увеличение интенсивности трудовых процессов, поэтому чем меньше рабочего времени уходит на различные простои, тем выше производительность труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что между уровнем эффективности использования рабочего времени и уровнем производительности труда существуют четкие причинно – следственные связи. Следовательно, каждое предприятие стремится максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении трудовые ресурсы, а также минимизировать потери рабочего времени, так как это оказывает прямое влияние на такой важный показатель

деятельности п/п, как производительность труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что резервы для увеличения производительности труда необходимо выделять путем снижения потерь рабочего времени, данные резервы делятся на две основные группы:

- резервы, обусловленные снижением или повышением трудоемкости производственных процессов;
- резервы, обусловленные повышением эффективности использования рабочего времени персоналом п/п.

Таким образом, делаем вывод, что рабочий день — это определенная сумма труда, выражающая его известную продолжительность и среднюю интенсивность. Величина рабочего дня определяется размерами затрат живого человеческого труда за промежуток времени, законодательно установленный государством, при средней его интенсивности. Рабочее время – это время, затрачиваемое работником на производство материальных благ, в течении которого тратится его физическая и умственная энергия. А показатели, которые определяют уровень производительности работников, являются мерой измерения эффективности использования рабочего времени. Реорганизация рабочего оборудования, реструктуризация рабочих мест, повышение квалификации работников, внедрение различных инновационных технологий, проведение мероприятий по увеличению эффективности тайм-менеджмента сотрудников, прежде всего призваны для улучшения эффективности использования рабочего времени, что в результате приведет к росту производительности труда на п/п.

1.2 Принципы эффективного использования рабочего времени персоналом предприятия

Принципы эффективного использования рабочего времени персоналом п/п в разные временные эпохи, представители научного сообщества трактовали по-разному. По мнению С.Д. Резника⁴, для того чтобы повысить эффективность

⁴ Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях: учебное пособие / С.Д. Резник, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 221-225 с.

использования рабочего времени, каждый работник должен применять в своей трудовой деятельности практику личного планирования и самодисциплины, основываясь на следующих принципах:

1) Точно определить цель работы.

Определив изначально конечное желаемое состояние, гораздо легче найти тот путь, который в кратчайшие сроки приведет к достижению поставленной работником цели. Постановка цели предполагает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию энергии работника на том, что должно быть достигнуто. Четко поставленная и сформулированная цель побуждает к действиям, является мотивом, определяющим степень активности личности. Осознание своих целей и последовательное стремление к их выполнению означает концентрирование энергии работника на действительно важных делах, вместо напрасной растраты его энергии и сил на деятельность, не являющуюся важной в данный период времени. При этом любая цель должна быть:

- конкретна;
- измерима;
- реальна;
- определена по временным границам.

Цели обязательно должны быть зафиксированы на бумаге. Только при такой концепции записанные долгосрочные цели становятся зримым ориентиром.

2) Составить план операций.

В рамках общего планирования деятельности предприятия, планирование своего рабочего времени персоналом предприятия занимает крайне важную роль. Планирование своего времени является важным звеном в достижении успеха каждого работника, как в жизни, так и на работе в частности, что означает достижение поставленных целей. Работник должен ориентироваться на стратегические долгосрочные цели, которые в свою очередь подразделяются на оперативные частичные цели. Каждому работнику необходимо фиксировать, как свои долгосрочные и среднесрочные жизненные цели, так и дневные планы

выполнения работ.

3) Расставить приоритеты.

Одним из важных элементов результативной деятельности любого работника является его способность решать какие из задач, стоящих перед ним, должны быть выполнены в первую очередь, а какие – являются менее срочными и не требуют немедленного выполнения. Каждый день сотрудник предприятия должен принимать решение об установлении уровня приоритетности для тех или иных решаемых задач и проблем. Вследствие чего для любого работника является необходимым умение осознанно устанавливать конкретные приоритеты, поочередно и системно реализовывать задачи, включенные в план, с определенной очередностью выполнения.

4) Разработать стимулы.

Каждый человек наилучшим образом выполняет любую деятельность, если у него есть к ней интерес. В результате чего формируется задача, превратить профессиональную деятельность работников предприятия из концепции «нужно» в концепцию «хочется», тогда продуктивность деятельности персонала, а вместе с этим и продуктивность всей организации повысятся автоматически сами собой.

5) Установить конкретные сроки.

Рабочая деятельность всегда отбирает ровно столько времени, сколько необходимо на ее реализацию. Соответственно, если работнику не требуется определенное временное ограничение для реализации тех или иных задач, то время для выполнения, которое они требуют, может длиться дольше, чем это требуется на самом деле. Следует отметить несколько важных моментов:

- сроки реализации поставленных трудовых задач должны быть реальными и измеримыми;
- каждый работник предприятия должен четко осознавать необходимость выполнения установленных требований.

6) Научиться быть решительным.

Подразумевается, что работник не должен откладывать дело на один день

или откладывать его на потом. Если все делать своевременно, то не потребуется лишних затрат времени и энергии. Конечно, необходимо следить за тем, чтобы рутинные дела не отвлекали от текущих рабочих задач и целей. Поэтому каждый сотрудник не должен откладывать на завтра то, что можно и нужно сделать сегодня.

7) Научиться говорить «нет», соизмеряя свои дела и цели.

Работникам любого предприятия всегда необходимо избегать бесцельного времяпрепровождения, т.е. рабочего времени, затрачиваемого на деятельность, никоим образом не связанную с профессиональными обязанностями (нарушение трудовой дисциплины). Основными факторами, отвлекающими работников от основной трудовой деятельности, являются:

- соцсети;
- сотовый телефон;
- стресс;
- усталость;
- режим многозадачности;
- чувство скуки;
- чувство голода.

Деятельность сотрудников предприятия, не связанная с выполнением их профессиональных обязанностей, отрицательно сказывается на рабочей среде предприятия и негативно влияет на уровень продуктивности и прибыльности организации в целом.

8) Избавиться от перфекционизма.

Латинское слово «perfectus» обозначает не что иное, как абсолютное совершенство. Со временем слово перфекционизм стало приобретать негативный оттенок, выражая тщетное стремление к недостижимому совершенству. Часто проще, надежнее и выгоднее, не стараться достичь невозможного совершенства, а остановиться на уже достигнутом, хорошем уровне. На практике это означает, что работник часто перепроверяет свою работу, что влечет за собой затраты большого количества времени на те

действия, которые можно было выполнить за более короткий промежуток времени. В большинстве случаев причиной такого поведения является страх совершения ошибки, который вызывает у работника стрессовое состояние и не дает нормально осуществлять его профессиональную деятельность.

9) Ежедневно контролировать выполнение намеченных дел.

Каждый сотрудник должен всегда подводить итоги работы, проделанной в течение дня. Это поможет сотрудникам четко сформировать и структурировать свои рабочие обязанности.

10) Рутинные собрания следует проводить в конце рабочего дня.

Творческий и энергетический уровни устанавливаются на максимуме в первой половине рабочего дня, потому это время персоналу предприятия целесообразно применять для выполнения их непосредственных трудовых обязанностей.

11) Для руководителей с целью соблюдения правил, необходимо заранее подготовить письменную повестку дня для встречи с персоналом п/п.

Соблюдение этих правил облегчает подготовку собраний, позволяет не отклоняться от предмета повестки и оставаться в рамках деловых вопросов. Определять повестку собрания целесообразно до его начала, так как в процессе ее обсуждения определенная часть вопросов будет решена еще до начала собрания. Любое собрание необходимо начинать с представления повестки («На сегодняшнем собрании мы рассмотрим следующие вопросы...»). В соответствии с протоколом необходимо быть уверенным, что решения не будут забыты. Соблюдение требований регламентированного собрания участников должно быть рациональным и полным.

12) Содержать своё рабочее место в порядке.

Содержание работниками собственного рабочего места в чистоте и порядке является правильным не только исходя из убеждений эстетики, прежде всего это позволит минимизировать непроизводительные затраты рабочего времени, (которое уходит в том числе на поиск необходимой документации и инвентаря для ведения рабочей деятельности).

13) Для руководителей необходимо делегировать задания.

Делегированием называется поручение рабочей задачи, а также передача полномочий руководителя ответственному лицу. Это позволяет специалистам организации раскрывать свои возможности и получать опыт. Эффективное делегирование полномочий - один из основных методов эффективного управления рабочим временем.

Исследования показывают, что работники предприятий, использующие такие принципы, лучше контролируют свое время, достигают лучших результатов и имеют более хорошие отношения с коллегами по работе. Ежедневная экономия всего лишь тридцати минут рабочего времени может сэкономить вам целый год на работе, или 1760 часов.

Таким образом, мы делаем вывод, что для обеспечения эффективного использования рабочего времени необходимо обеспечить соблюдение принципов личной организации и самодисциплины. Руководству предприятия, в свою очередь, необходимо принимать различные меры для повышения уровня мотивации, организации и самодисциплины своих работников. Это лучшее предложение, способное выгодно отличить предприятие от конкурентов.

1.3 Методы учета и измерения использования рабочего времени персоналом предприятия

Существует несколько методов учета и измерения времени. Рассмотрим их подробнее:

1) Хронометраж⁵ – изучение операций путем наблюдения и изучения затрат рабочего времени на выполнение отдельных, многократно повторяющихся с изготовлением каждой единицы продукции элементов операции. Как правило, это элементы оперативного времени, в основном ручного, подготовительно – заключительного и времени обслуживания рабочего места. Используется для анализа трудовых ресурсов, разработки нормативных документов или определения причин отклонения от

⁵ Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова – М.: Издательство «Экзамен», 2016. – 142 с.

нормативного фонда рабочего времени. Он может быть непрерывным, выборочным (для отдельных элементов операций) и цикловым (применяется при наблюдении за сверхкороткими элементами - 3-5 с.).

При подготовке к хронометражу исследуемую операцию делят на элементы (комплексы приемов, действия, движения), устанавливая границы между ними при помощи "фиксажных точек" - четко выраженных моментов ее начала и завершения, определяют нужное количество наблюдений. Последние прописываются в специализированном листе и анализируются с целью удаления неправильных замеров и определения средней длительности каждого элемента операции. Также знания помогают совершенствовать ее структуру, оптимизировать затраты времени.

2) Упрощенные наблюдения, в отличие от хронометража, предполагают использование обычных часов. Если отклонения по времени от среднего уровня превышают 10 %, то необходима фотография рабочего дня.

3) Фотографирование рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) происходит с помощью фиксации всех без исключения полезных затрат и потерь времени на протяжении дня или какой-либо его части. Оно проводится два-три раза в год в течение двух-трех недель при участии специальных людей – нормировщиков, мастеров и т.п. Фотографирование рабочего дня (индивидуального и группового; непрерывного и выборочного) осуществляется путем фиксирования всех полезных затрат и потерь времени в течение дня или любой его части. Это должно происходить два или три раза в год, на протяжении 2-3 недель.

Фотографирование рабочего дня происходит в соответствии со структурой временных затрат на смену или ее часть. Это требует обучения и высоких трудозатрат.

Анализ результатов дает возможность определить:

- величину и удельный вес полезных затрат времени, зависящих и не зависящих от исполнителей потерь;
- длительность движения изделий в рамках технологического

процесса;

- время, которое нужно для реализации определенных операций.

4) Моментные наблюдения, записываются случайно выбранные моменты. Этот метод часто используется руководителем в порядке контроля при обходе рабочих мест подчиненных.

5) Самофотографирование – это один из типов фотографии рабочего дня. Суть данного метода заключается в том, что работник самостоятельно фиксирует свои действия. Минусом этого метода является то, что полученные данные сложно обработать.

6) Дневник менеджера или специалиста – это особая форма самостоятельной фотографии рабочего дня. Работы (время, потраченное на них) записываются в том порядке, в котором они были выполнены.

7) Опросы респондентов, могут быть устными и анкетными; последние сложнее, но позволяют получить более точные ответы.

Учет и измерение использования рабочего времени персоналом предприятия производится прежде всего с целью выявления основных хронофагов, действующих на предприятии.

Хронофаги – один из терминов управления временем, обозначающий любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Хронофаги могут быть одушевленными (например, коллеги с разговорами на личные темы, друзья с пустыми звонками, заказчики, любящие поболтать не по делу и т.д.) или неодушевленными (интернет, социальные сети, телевизор, телефон и др.).

Наиболее распространенные хронофаги⁶:

- нечеткая постановка цели;
- отсутствие приоритетов в делах;
- программное обеспечение с характерным дефектом;

⁶ Ваше время - в ваших руках: [Пер. с нем. / Л. Зайверт; Авт. предисл. В. М. Шепель]. - М. : Экономика, 2015. – 35-36 с.

- попытка слишком много сделать за один раз;
- отсутствие достаточного представления о предстоящих задачах и путях их решения (неясные ожидания руководителя);
- плохое планирование рабочего дня;
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- неэффективное хранение документов и другой информации;
- недостаточное разделение труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет»;
- отрывающие от дел телефонные звонки, сообщения и разговоры;
- неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар»;
- отсутствие самодисциплины;
- неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту;
- неэффективные совещания;
- обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки;
- синдром «откладывания»;
- желание знать все детали прежде, чем действовать;
- спешка, нетерпение;
- редкое делегирование (или его отсутствие);
- недостаточный контроль за выполнением того, что делегировано;
- слишком частые поездки;
- дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу;
- переутомление, плохое самочувствие.

Одним из основных способов выявления хронофагов является проведение хронометража рабочего времени, а так же формирование «листа дневных помех» персонала предприятия.

Таким образом, существуют различные методы и принципы нормирования и учета рабочего времени персонала предприятия. Выбор метода должен производиться в зависимости от поставленных задач, необходимой

точности и возможностей.

Организация рабочего времени играет огромную роль в эффективном управлении персоналом. Для этого руководство использует функции планирования, организации, контроля, мотивации. Сотрудничество между сотрудниками становится более осознанным и предсказуемым, значительно улучшается взаимодействие людей внутри команд и между различными отделами. В конце концов, производство и человеческие ресурсы распределяются рационально и эффективно.

Таким образом делаем вывод, что при неэффективном использовании рабочего времени персоналом страдает прежде всего результативность организации, из-за неправильного распределения рабочего времени сотрудников происходят постоянные застои в работе, из-за нехватки времени, возрастают вероятности "потери" задач или их несвоевременного выполнения, снижается "управленческая мощность" подразделения, отдела, повышается стресс у персонала, который приводит к заболеваниям, а это, в свою очередь, больничные дни. Поэтому крайне необходимо рационализировать рабочий день в компании, в отделе или у отдельных сотрудников.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛОМ МУ «ЦЕНТР ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ»

2.1 Краткая характеристика МУ «ЦБО»

Основным видом деятельности МУ «ЦБО» является оказание услуг для бухгалтерского обслуживания финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений Михайловского района. Муниципальные учреждения реализуют предусмотренные законодательством Российской Федерации полномочия органов местного самоуправления Михайловского муниципального района по созданию условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры и образования.

Согласно ОКВЭД код отраслевой деятельности МУ «ЦБО» – 69.20.2 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета.

Основные виды услуг, оказываемых МУ «ЦБО» согласно уставу организации (Приложение А):

- бухгалтерские;
- юридические услуги;
- курьерские услуги по доставке отчетности в ИФНС и фонды;
- проведение курсов бухгалтерского учета;
- продажа, установка, обучение по программе «1С: Предприятие»;
- оказание помощи в кредитовании физических и юридических лиц.

МУ «ЦБО» обладает рядом конкурентных преимуществ:

– опыт работы: МУ «ЦБО» обладает значительным опытом работы, который позволяет ей более 7 лет оперативно решать любые сложные задачи, поставленные клиентами как на государственных предприятиях, так и на предприятиях различных отраслей и форм собственности;

– индивидуальный подход: политика МУ «ЦБО» ориентирована на комплексное и системное решение любого вопроса клиента в целях

обеспечения успешного развития его бизнеса в условиях конкурентного рынка;

– абсолютная конфиденциальность: в МУ «ЦБО» неукоснительно соблюдается принцип абсолютной конфиденциальности в отношении любой информации клиентов, затрагивающей их деловые интересы и репутацию.

МУ «ЦБО» было образовано 27.01.2012 г. Регистрационный номер 1122827000185. Учреждение зарегистрировано межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы №7 по Амурской области.

Юридический адрес: Российская Федерация, Амурская область, Михайловский район, село Поярково, улица Амурская, 101.

МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию» осуществляет свою деятельность исключительно в масштабах Михайловского района Амурской области.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки.

Организационно правовая форма – бюджетные учреждения. Тип собственности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации – муниципальная собственность.

2.2 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает МУ «ЦБО».

Сначала проведем анализ кадрового среза МУ «ЦБО».

Проведем анализ действующих нормативов в МУ «ЦБО». В организации действует график стандартной рабочей недели, начало рабочего дня для работников наступает в 09:00. С 13:00 до 14:00 на предприятии обеденный перерыв. Рабочий день длится 8 часов и заканчивается в 18:00.

Так как МУ «ЦБО» работает в сфере предоставления услуг и не является производителем каких-либо товаров, при расчете производительности труда

используем стоимостной метод расчета.

Таблица 1 – Производительность труда в МУ «ЦБО».

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	65,5	66	66
Количество принятого на работу персонала, чел.	1	2	0
Количество уволенных, чел.	1	2	0
Количество работников проработавших весь год, чел.	68	67	69
Выручка от реализации услуг, руб.	18630000	18376511	18483061
Производительность труда, руб.	270000	266326	267870

Таким образом, производительность труда в 2017 г. незначительно понизилась-на 1,37 % (на 3674 руб.) в сравнении с 2016 г., в 2018 г. производительность труда выросла на 0,55 % (на 1544 руб.) по сравнению с 2017 г. за счет увеличения выручки от реализации услуг предприятия.

Система организации заработной платы персонала МУ «ЦБО» представляет собой стандартную модель фиксированных выплат денежных средств всем работникам. Заработная плата производится каждый календарный месяц 20-го числа (в случаях, когда 20-й день месяца является нерабочим, выплата заработной платы производится в ближайший рабочий день). Среднемесячная заработная плата работников учреждения в 2018 г. составляла 15790,80 руб.

Динамика структуры персонала МУ «ЦБО» за последние 3 года представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика структуры персонала МУ «ЦБО»

Категории работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	d, %	чел.	d, %	чел.	d, %
Всего по предприятию	69	100	69	100	69	100
Руководители	11	15,94	11	15,94	11	15,94
Специалисты, в т.ч.:	53	76,81	53	76,81	53	76,81
- бухгалтеры	38	55,07	38	55,07	38	55,07
- экономисты	14	20,28	14	20,28	14	20,28
- юристы	1	1,44	1	1,44	1	1,44
Рабочие	5	7,24	5	7,24	5	7,24

Структура персонала за период 2016–2018 гг. не менялась.

Исходя из анализа динамики количества персонала можно сделать вывод, что структура сотрудников МУ «ЦБО» на протяжении последних 3 лет остается неизменной. Данный факт говорит о том, что на предприятии сложилась стабильная система работы, не требующая сокращения или добавления сотрудников.

Для того чтобы количественно и качественно оценить структуру и динамику персонала за последние 3 года проведем анализ персонала предприятия по трем направлениям:

- половозрастная структура;
- структура персонала по стажу;
- структура персонала по уровню образования.

Сначала проведем анализ половозрастной структуры персонала МУ «ЦБО» (Приложение Б).

Исходя из анализа половозрастной структуры персонала МУ «ЦБО» за 2016 г., можно сделать вывод, что соотношение женщин и мужчин на п/п составляло 76,82 % и 23,18 % соответственно. Наибольшая численность представлена сотрудниками в возрасте 26–35 лет, доля сотрудников этого возраста составляет 37,68% (26 чел.), при этом средний возраст работников составляет всего 36,5 лет.

Половозрастная структура за 2017 и 2018 года имеет одинаковое строение (Приложение Б).

Исходя из анализа половозрастной структуры персонала МУ «ЦБО» за последние два года, можно сделать вывод, что соотношение женщин и мужчин на п/п практически не изменилось по сравнению с 2016 г. и составляло 78,27 % и 21,73 % соответственно. Наибольшая численность так же представлена сотрудниками в возрасте 26-35 лет, при этом средний возраст работников незначительно увеличился – на полгода и составлял 37 лет.

Структура персонала по стажу определялась в соответствии со временем работы (в годах) сотрудника.

Таблица 3 – Структура персонала МУ «ЦБО» по стажу работы

в процентах

Стаж работы сотрудников, в годах	d, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Менее 1 года	1,44	2,89	0,00
1 – 2	21,73	18,84	11,59
3 – 4	30,43	30,43	37,68
5 и более	46,37	47,82	50,72

В целом, наблюдалась тенденция увеличения стажа работников, так за последние 3 года количество работников, проработавших в МУ «ЦБО» 3-4 года, увеличилось на 7,25 %, а работников, проработавших 5 и более лет, увеличилось на 4,35 %. При этом количество сотрудников, проработавших в МУ «ЦБО» 1-2 года за последние 3 года, снизилось на 10,14 %, нет сотрудников, проработавших менее 1 года. Таким образом, в МУ «ЦБО» сложился довольно стабильный и слаженный рабочий коллектив.

Далее проведем анализ структуры персонала по уровню образования. Это важный элемент анализа предприятия, так как дает понятие об уровне профессиональных знаний работников, а также помогает определить потенциальные возможности сотрудников к карьерному и личностному росту.

Таблица 4 – Структура персонала МУ «ЦБО» по уровню образования

в процентах

Уровень образования сотрудников	d, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Высшее	52,17	53,62	55,07
Незаконченное высшее	10,14	8,69	8,69
Среднее специальное	37,68	37,68	36,23

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– высшее образование в 2017 г. имеют 53,62 % сотрудников предприятия, что на 1,45 % больше, чем в 2016 г. (52,17 %). В 2018 г. этот показатель имеет значение равное 55,07 %, что на 1,45 % больше, чем в 2017 г. и на 2,90 % больше, чем в 2016 г. Наблюдается положительная тенденция роста уровня

образования;

– незаконченное высшее образование в 2016 г. имеют 10,14 % сотрудников МУ «ЦБО», тогда как за период 2017–2018 гг. - 8,69 %. То есть, начиная с 2017 г. доля сотрудников, имеющих незаконченное высшее образование, снизилась на 1,45 %, что несомненно является хорошим фактором для п/п;

– среднее специальное образование в 2018 г. имеют 36,23 % сотрудников, что на 1,45 % меньше, чем в 2016–2017 гг. (37,68 %). Снижение является положительным для п/п.

В целом, можно сделать вывод, что за последние 3 года в МУ «ЦБО» наблюдается положительная тенденция роста уровня профессионального образования, сотрудники стремятся повышать свои профессиональные навыки.

Повышение квалификации работников МУ «ЦБО» происходит либо по приказу руководителя, направляющего работников на различные курсы и тренинги по повышению профессиональной квалификации, либо по желанию работника, готового получить более высокие профессиональные навыки.

В МУ «ЦБО» налажена система поощрения работников - ценными призами или премиями, что стимулирует инициативность работников.

Принципы системы мотивации основаны на взаимосвязи выполнения плановых показателей в рамках ключевых областей деятельности и результатов финансовой деятельности предприятия в целом. Целью построения системы мотивации является обеспечение конкурентоспособности предприятия на рынке труда, возможности привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Система мотивации направлена на стимулирование достижения работниками повышенных показателей трудовой активности в целях получения максимальной прибыли, минимизации убытков и оптимизации затрат.

Анализ использования рабочего времени персоналом организации проведен за период 2016–2018 гг. по четырем временным промежуткам (Приложение В):

- 1) с января по март каждого года (3 месяца);
- 2) с января по июнь каждого года (6 месяцев);
- 3) с января по сентябрь каждого года (9 месяцев);
- 4) с января по декабрь каждого года (12 месяцев).

Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по декабрь в период с 2016 г. по 2018 г. представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по декабрь в период с 2016 г. по 2018 г.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность работников за период	65,5	66	66	0,5	0
Отработано в среднем на одного работника, дней	239	243	242	4	-1
Отработано в среднем на одного работника, час.	1912	1944	1936	32	-8
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0	0

Анализ использования персоналом своего рабочего времени показал, что в МУ «ЦБО» за последние 3 года довольно стабильная ситуация по отработанному сотрудниками времени. Так, за 2017 г. в среднем каждый сотрудник отработал 1944 час. (243 дня), что всего лишь на 32 час. (4 дня) больше среднего времени, отработанного одним сотрудником в 2016 г. Тогда как в 2018 г. по сравнению с 2017 г. данные показатели отличаются еще меньше. Так в 2018 г. в среднем каждый сотрудник отработал 1936 час. (242 дня), что на 8 час. (1 день) меньше показателей 2017 г.

Эффективность деятельности МУ «ЦБО» определяется в первую очередь не производительностью оборудования, а производительностью труда его сотрудников. Рабочая сила – это основное богатство предприятия, и ее формированию должна уделяться ключевая роль при осуществлении управления предприятием. От этого будет напрямую зависеть

конкурентоспособность предприятия и экономический эффект инвестиций в его деятельность.

Таблица 6 –Динамика движения рабочей силы МУ «ЦБО»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднегодовая численность работников, чел.	66,5	66	66
Фонд ресурсов труда, человеко-дни	15893,5	16038	15972
Коэффициент общего оборота, в процентах	3,00	6,06	0,00
Коэффициент оборота по приему, в процентах	1,50	3,03	0,00
Коэффициент оборота по выбытию, в процентах	1,50	3,03	0,00
Коэффициент текучести, в процентах	1,50	3,03	0,00
Коэффициент стабильности кадров	0,985	0,971	1
Коэффициент восполнения работников, в процентах	1	1	0,00

Исходя из динамики движения рабочей силы МУ «ЦБО» можно заключить, что коэффициенты общего оборота и оборотов по приему и выбытию имеют невысокий уровень или отсутствуют, это означает что подбор и отбор персонала в МУ «ЦБО» проводится эффективно. Также невысокий показатель коэффициента текучести кадров-говорит о постоянстве трудового коллектива, что является положительным фактором в деятельности п/п. Коэффициент стабильности кадров-показывает уровень изменения состава работников за анализируемые периоды. Достаточно высокие показатели свидетельствуют о том, что большая часть персонала — это сложившийся коллектив. Коэффициент восполнения работников показывает, восполнение работников, уволенных из организации, вновь принятыми работниками.

Далее проведем анализ организационного среза МУ «ЦБО».

В МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию» линейно-функциональная организационная структура.

Эта структура состоит в том, что линейные руководители осуществляют свою деятельность на принципах единоначалия, но для обеспечения необходимой компетентности управленческих решений при руководителе создаются функциональные подразделения, которые возглавляют ведущие

специалисты в определенных областях (Приложение Г). Преимуществом структуры является повышение качества принимаемых решений и соблюдения принципа единоначалия.

Деятельность работников предприятия регламентируется Уставом предприятия, Кодексом корпоративного поведения работников бухгалтерских организаций, Этическим кодексом предприятия, Положением о структурном подразделении МУ «ЦБО», должностными инструкциями в соответствии с занимаемой должностью и трудовым договором.

Также организация управленческого труда в МУ «ЦБО» предполагает, прежде всего, четкое распределение прав и обязанностей на основе разделения и кооперации труда, установления личной ответственности каждого лица за точно определенное дело на основе утвержденной организационной структуры и штатного расписания. Работники обладают самостоятельностью и инициативностью при выполнении своей работы.

Схема документооборота в МУ «ЦБО» представлена на рисунке 1.

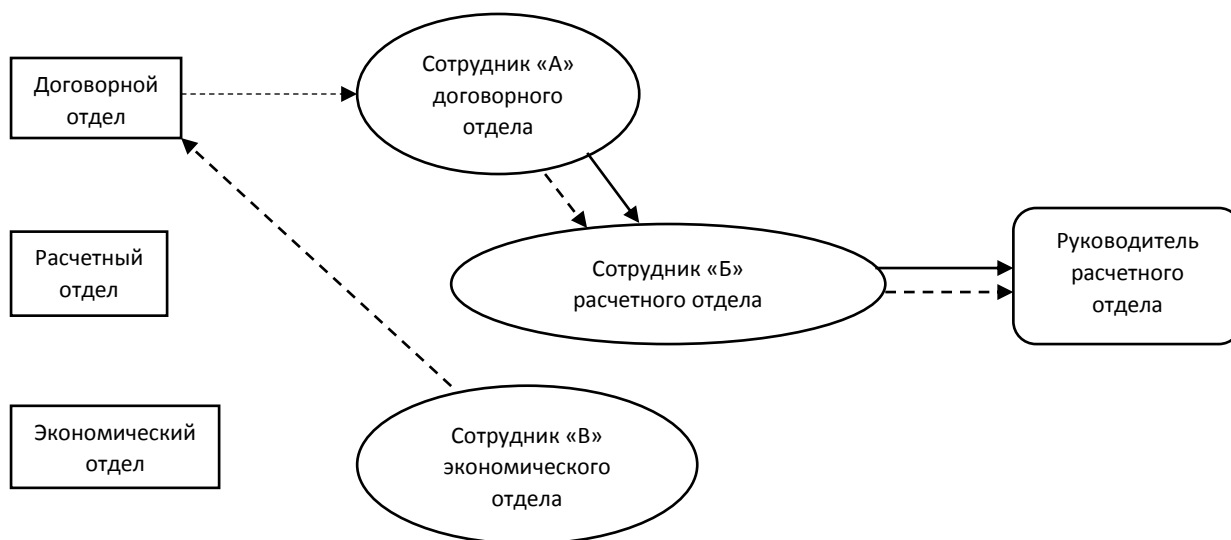


Рисунок 1 – Схема документооборота в МУ «ЦБО»

Сотрудник «А» договорного отдела получил задание на обработку первичной документации по расходам и доходам ООО «ГАЛС». После обработки первичной документации сотрудник «А» предоставляет документацию по расходам и доходам ООО «ГАЛС» в расчетный отдел

сотруднику «Б». Он, в свою очередь, проведя экономический анализ показателей ООО «ГАЛС», предоставляет документацию по расходам и доходам начальнику расчетного отдела (сплошная линия). Если документация по расходам и доходам ООО «ГАЛС» понадобилась сотруднику «В» из экономического отдела, то ему, чтобы получить эту документацию, необходимо сначала пойти в договорной отдел, получить информацию о том, что необходимая документация находится у сотрудника «А», затем получить информацию о том, что документы переданы сотруднику «Б» в расчетный отдел, после этого получить информацию о том, что необходимые документы переданы руководителю расчетного отдела и только после этого отправиться за необходимой документацией к руководителю расчетного отдела (пунктирная линия). Весь процесс получения необходимой документации занимает у сотрудника «В» приблизительно 15 минут рабочего времени, что является довольно большим сроком.

В МУ «ЦБО» для каждого подразделения разработано положение, в котором отражены направления деятельности, права, обязанности и ответственность данного подразделения.

Кроме того, для каждого специалиста разработана должностная инструкция, в которой отражены цели, стоящие перед тем или иным специалистом (должностным лицом); функции, которые должен выполнять данный специалист; права, обязанности и ответственность.

На п/п активно функционируют информационные технологии, позволяющие грамотно выстроить процесс управления. Наиболее активно используются четыре информационных утилиты:

- 1) «1С: Предприятие»;
- 2) «1С: Бухгалтерия»;
- 3) «1С: Зарплата/кадры»;
- 4) WhatsApp мессенджер.

Для отслеживания основных финансовых показателей, а так же формирования документооборота организации, используется информационная

утилита «1С: Предприятие».

Для ведения бухгалтерского учета, а также непосредственно при оказании услуг, предприятием используется информационная утилита «1С: Бухгалтерия».

Для контроля над персоналом организации используется информационная утилита «1С: Зарплата/кадры».

Мессенджер WhatsApp выступает на предприятии в качестве связующего звена и позволяет быстро и оперативно доводить всю необходимую информацию до линейных руководителей и рядовых сотрудников.

Принятие того или иного решения на предприятии осуществляется на основании информации о текущем положении организации, которая передается по внутренним каналам связи.

Весь контроль за исполнением решений распределяется по руководителям отделов в зависимости от того, какое решение принимается. Заключительный контроль осуществляет директор МУ «ЦБО».

Далее проведем анализ производственного среза МУ «ЦБО».

Основными источниками прибыли МУ «ЦБО» являются доходы в результате деятельности по государственным заданиям, а также доходы в результате коммерческой деятельности предприятия (Приложение Д).

Динамика доходности п/п на 2018 г. отражена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура доходов п/п в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Доходы	Сумма, руб.	T _{пр}
Деятельность по государственному заданию	10554912,73	1,13
Коммерческая деятельность	7930488,44	-0,13
Итого	18485401,17	0,59

На п/п наблюдается стабильная ситуация по уровню доходности, так как в 2018 г. произошел незначительный итоговый прирост доходов на 0,59 %.

Основные расходы МУ «ЦБО» представлены графой «Оплата труда работников» и составляют 87,84 % от суммы всех расходов организации

(Приложение Е).

Таблица 8 – Структура расходов п/п в 2018 г. по сравнению с 2017 г.

Наименование показателя	Сумма, руб.	T _{пр}
Деятельность по государственному заданию	10553809,33	-0,28
Коммерческая деятельность	7935408,77	-0,45
Итого	18489218,10	-0,35

Расходы предприятия в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизились по всем показателям (Приложение Е). Однако, несмотря на положительную тенденцию развития чистая прибыль в период 2017–2018 гг. имеет отрицательное значение. Так, чистая прибыль п/п в 2017 г. имела значение минус 177 166,66 руб., а в 2018 г. – минус 3 816,93 руб.

Для анализа состояния и движения основного капитала рассчитаны показатели, характеризующие наличие, состав и структуру основных средств.

Таблица 9 – Структура основных фондов МУ «ЦБО»

Наименование группы	2017 г.		2018 г.		Абсолютное изменение	
	сумма, руб.	d, %	сумма, руб.	d, %	сумма, руб.	d, %
Здания	723099,56	93,56	695355,32	98,58	-27744,24	-3,83
Машины и оборудование	49745,81	6,44	9949,13	1,42	-39796,68	-80,00
Всего	772845,37	100	705304,45	100	-67540,92	-8,73

Основные фонды подразделяются на активные и пассивные. К активным фондам здесь относятся машины и оборудование, к пассивным-здания.

Структура основных средств МУ «ЦБО» является достаточно стабильной и характеризуется наибольшим удельным весом зданий, доля которых колеблется от 93,56 % в 2017 г. до 98,58 % в 2018 г. Тем не менее, в 2018 г. доля зданий уменьшилась на 3,83 % (27744,24 руб.) за счет понижения стоимости недвижимости вследствие износа. Изменению подверглись так же машины и оборудование, за 2018 г. они снизились на 80 %, что составляет

39796,68 рублей. Анализ движения основных средств основывается, в первую очередь, на данных бухгалтерского учета основных средств. На основании данных о составе и движении основных средств МУ «ЦБО» составлена таблица 10.

Таблица 10 – Движение основных фондов МУ «ЦБО»

в рублях

Наименование группы	Остаток на начало периода		Поступило		Выбыло		Остаток на конец периода	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Здания	723099,56	695355,32	-	-	27744,24	27744,24	695355,32	667611,08
Машины и оборудование	49745,81	9949,13	-	-	39796,68	9949,13	9949,13	0,00
Всего	772845,37	705304,45	-	-	67540,92	37693,37	705304,45	667611,08

Для характеристики движения, состояния и степени изношенности основных средств использованы показатели: коэффициент обновления, коэффициент выбытия, коэффициент прироста, коэффициент годности, коэффициент замены.

Таблица 11 – Динамика движения основных фондов

Коэффициент	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение
Коэффициент обновления	0,000	0,000	0,000
Коэффициент выбытия	0,087	0,053	-0,034
Коэффициент прироста	0,000	0,000	0,000
Коэффициент годности	0,912	0,946	0,034
Коэффициент замены	0,000	0,000	0,000

Таким образом, в 2017-2018 гг. выбытие основных средств превысило их поступление, об этом говорит тот факт, что коэффициент обновления в 2017-2018 гг. равен нулю.

Рассматривая соотношение коэффициента годности в 2017-2018 гг. можно судить о том, что коэффициент увеличился с 0,912 до 0,946 в 2018 г., что говорит об качественном увеличении состава основных фондов.

Коэффициент замены в 2017-2018 гг. равен нулю. Это связано с тем, что поступлений основных фондов не было.

Для определения показателей фондоотдачи и фондоемкости определена среднегодовая стоимость основных фондов в 2017-2018 гг. Таким образом:

$$\overline{\text{ОПФ}}_{2017} = 767196,96 \text{ руб.}$$

$$\overline{\text{ОПФ}}_{2018} = 702163,34 \text{ руб.}$$

Рассчитаны показатели фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности (таблица 12).

Таблица 12 – Динамика показателей использования основных фондов МУ «ЦБО»

Показатель	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение
Фондоотдача, руб.	23,95	26,32	2,37
Фондоемкость, руб.	0,041	0,037	-0,004
Фондовооруженность, руб.	11624,19	10638,83	-985,36

Анализ динамики показателей использования основных фондов п/п показал, что основные фонды МУ «ЦБО» используются эффективно, так в 2018 г. на один рубль основных фондов приходилось количество услуг на сумму 26,32 руб.

Анализируя Отчет о результатах деятельности предприятия (приложение Ж), сделаны следующие выводы:

- балансовая стоимость нефинансовых активов предприятия (а также недвижимого имущества) уменьшилась в силу влияния износа нефинансовых активов и как следствие потери стоимости активов;

- отсутствуют факты ущерба, недостач и хищения материальных ценностей и денежных средств;

- фиксируется отсутствие дебиторской задолженности;
- имеется кредиторская задолженность. При этом в 2018 г. она составляла 103625,86 руб., что на 150050,44 руб. меньше, чем в 2017 г. Уменьшение кредиторской задолженности говорит о положительной динамике развития п/п. Данный результат был достигнут, в первую очередь, за счет погашения основной статьи долгов, а именно погашения перед работниками задолженности по выплатам на оплату труда в размере 156571,27 руб.;
- доходы, полученные п/п от оказания платных услуг, уменьшились в 2018 г. на 0,13 %, что равно 9907,23 руб.;
- отсутствуют жалобы потребителей, что говорит о высоком уровне качества оказываемых услуг.

На основе анализа внутренней среды МУ «ЦБО» сформированы сильные и слабые стороны предприятия.

Сильные стороны:

- узкая специализация деятельности;
- внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество;
- большой опыт ведения деятельности;
- периодическое обучение кадров;
- высокий образовательный уровень персонала;
- умение сотрудников работать в команде;
- разработка планов по комплексному обслуживанию предприятий.

Слабые стороны:

- отсутствие маркетинговых исследований;
- отсутствие мероприятий в сфере продвижения услуг организации;
- ограничение в возможностях роста и развития предприятия, так как МУ «ЦБО» имеет право вести свою деятельность только на территории Михайловского района Амурской области;
- неэффективная система мотивации сотрудников;

– проблемы с эффективностью использования рабочего времени персоналом п/п.

Два последних пункта в перечне слабых сторон МУ «ЦБО» требуют более детального изучения, так как несмотря на наличие высококвалифицированного персонала, хорошего уровня показателей использования основных фондов, а также хороших показателей по количеству отработанных работниками дней (за год), итоговая чистая прибыль МУ «ЦБО» в 2018 г. составила минус 3817 руб.

Таким образом, необходимо провести анализ эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» путем выявления основных хронофагов, действующих на п/п, а также проведения хронометража сотрудников п/п.

2.3 Выявление основных хронофагов, действующих в МУ «ЦБО»

Выявление основных «поглотителей» времени (хронофагов), оказывающих влияние на работников МУ «ЦБО», проведено несколькими методами. Первым методом являлся анализ действующих нормативов МУ «ЦБО». В МУ «ЦБО» существуют нормативы по численности работников, утвержденные Администрацией Михайловского района Амурской области (Приложение 3).

Нормативы полностью соблюдаются МУ «ЦБО», в случае увольнения сотрудников, быстро осуществляется подбор новых работников, таким образом, дефицит или профицит работников в МУ «ЦБО» отсутствует.

Вторым методом являлось проведение анкетирования среди сотрудников МУ «ЦБО», с целью выявления эффективности тайм-менеджмента. Во избежание предвзятости в ответах на вопросы, анкетирование проведено анонимно по группам сотрудников.

Первая группа (11 чел.): руководители МУ «ЦБО», в том числе линейные руководители подразделений.

Вторая группа (38 чел.): специалисты бухгалтерской сферы деятельности.

Третья группа (15 чел.): специалисты экономической и юридической

сферы деятельности.

В анкету включено 25 самых существенных «поглотителей», или «ловушек» времени, характерных для персонала МУ «ЦБО» (Приложение И).

Каждому респонденту предлагалось выбрать 5 «поглотителей» времени (хронофагов), оказывающих, по его мнению, наибольшее влияние на его профессиональную деятельность. По итогам анкетирования для каждой из трех групп работников МУ «ЦБО» определено 5 наиболее часто встречающихся «поглотителей» времени.

Результаты проведенного анкетирования для каждой из трех групп сотрудников МУ «ЦБО» представлены на рисунке 2.

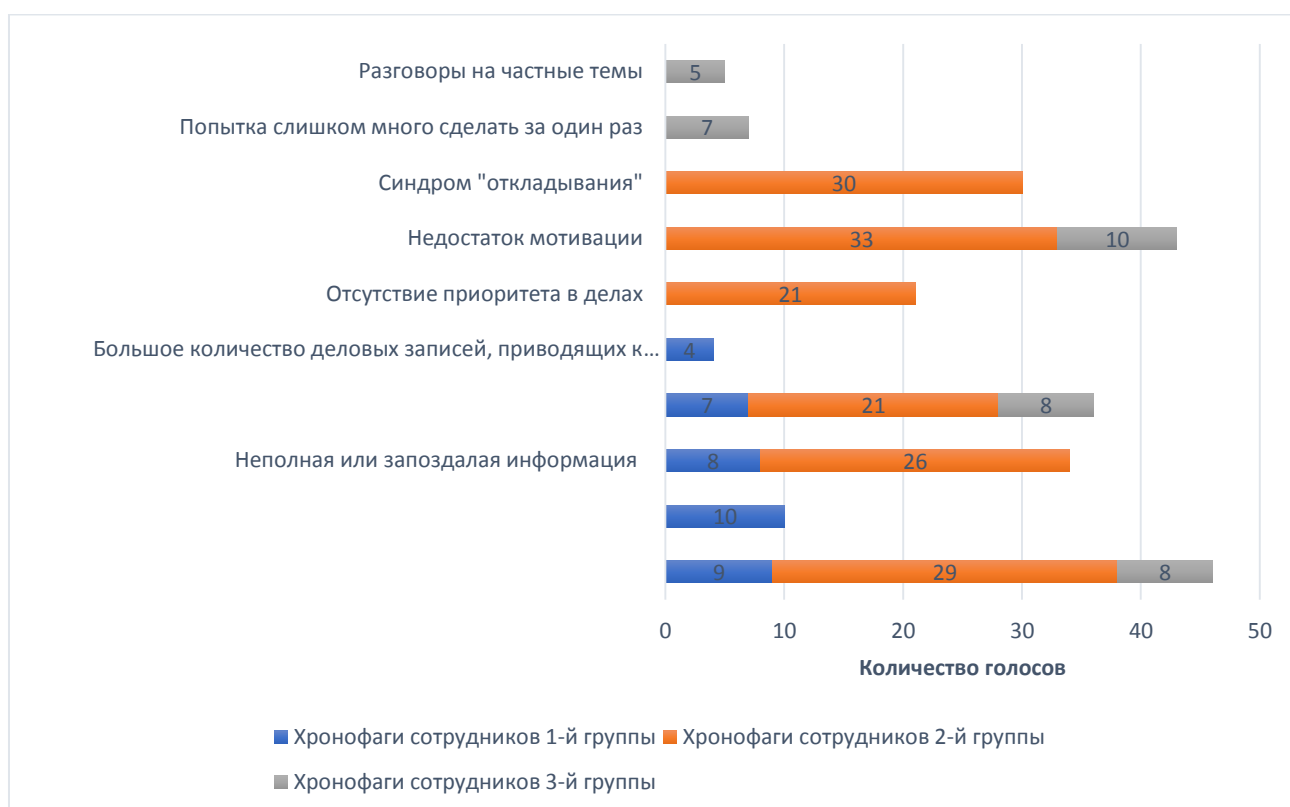


Рисунок 2 – Результаты анкетирования для каждой из трех групп сотрудников МУ «ЦБО»

Исходя из результатов анкетирования, сделан вывод, что руководители п/п при выполнении своей профессиональной деятельности, считают своими основными «поглотителями времени» следующие хронофаги:

1) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол (81 % опрошенных);

2) поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров (90 % опрошенных);

3) неполная или запоздавшая информация (71 % опрошенных);

4) отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь (63 % опрошенных);

5) большое количество деловых записей, приводящих к путанице (36 % опрошенных).

Исходя из результатов анкетирования сотрудников, включенных во 2-ю группу, сделан вывод, что бухгалтеры п/п при выполнении своей профессиональной деятельности, считают своими основными «поглотителями времени» следующие хронофаги:

1) отсутствие приоритета в делах (55 % опрошенных);

2) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол (76 % опрошенных);

3) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) (86 % опрошенных);

4) неполная запоздавшая информация (68 % опрошенных);

5) синдром «откладывания» (78 % опрошенных).

Исходя из результатов анкетирования сотрудников, включенных в 30ю группу, сделан вывод, что экономисты и юристы организации при выполнении своей профессиональной деятельности, считают своими основными «поглотителями времени» следующие хронофаги:

1) попытка слишком много сделать за один раз (46 % опрошенных);

2) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол (53 % опрошенных);

3) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) (66 % опрошенных);

4) отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь (53 % опрошенных);

5) разговоры на частные темы (33 % опрошенных).

Также выделены хронофаги, получившие наибольший объем голосов среди сотрудников МУ «ЦБО» и являющиеся наиболее существенными для п/п. Для наглядности результат исследования представлен на рисунке 3.

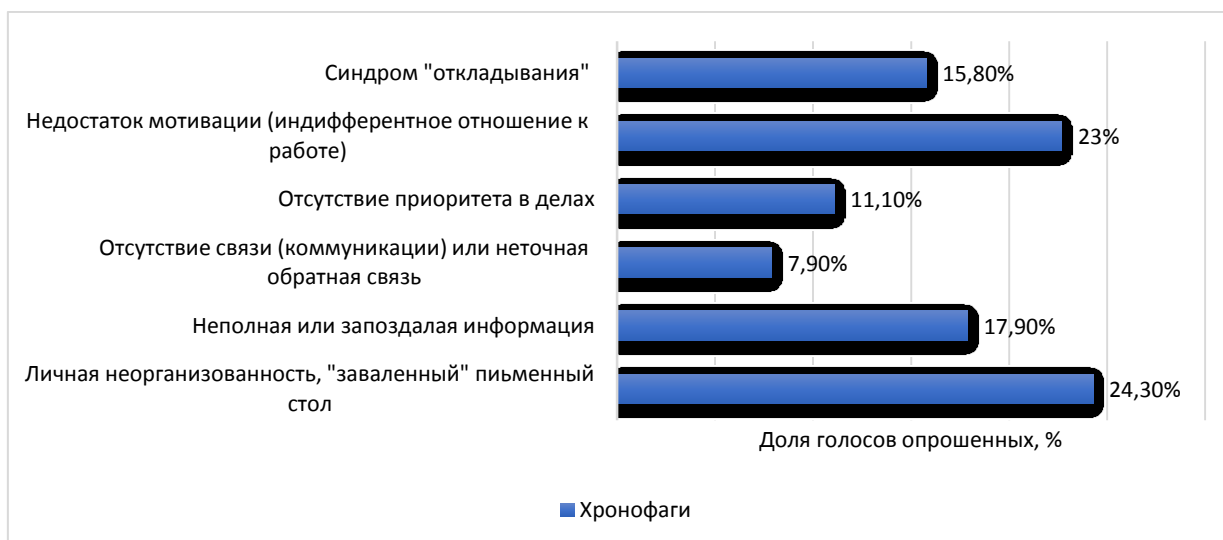


Рисунок 3 – Доля наиболее значимых «поглотителей времени» сотрудников МУ «ЦБО»

Наиболее значимыми «поглотителями» рабочего времени персонала МУ «ЦБО» являются:

- синдром «откладывания» (15,8 %);
- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) (23 %);
- отсутствие приоритета в делах (11,1 %);
- отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь (7,9 %);
- неполная или запоздалая информация (17,9 %);
- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол (24,3 %).

Третьим методом выявления основных хронофагов МУ «ЦБО» являлся анализ «дневных помех» сотрудников. Под «дневными помехами» подразумевалась различная деятельность персонала, не связанная с выполнением должностных обязанностей (нарушения трудовой дисциплины). Анализ проведен методом прямых замеров времени (с помощью таймера), расходуемого персоналом на различную деятельность, несвязанную с выполнением должностных обязанностей. Замеры времени проводились в

течение двух рабочих недель для каждой из трех групп сотрудников МУ «ЦБО», (таблица 13–15).

Таблица 13 – Листок наблюдения «дневных помех» в 1-й группе сотрудников

«Дневные помехи»	Среднее количество инцидентов на одного работника за 1 рабочий день	Продолжительность, мин.	
		В среднем на одного сотрудника 1-й группы	В среднем за день по всем сотрудникам 1-й группы
Перерывы для принятия пищи (во вне обеденного времени)	2	9	198
Чтение периодики	0	0	0
Использование интернет-ресурсами в личных целях	2	4	88
Разговоры по телефону, не связанные с трудовой деятельностью	0	0	0
Разговоры на личные темы, не связанные с трудовой деятельностью	1	10	110

Таким образом:

В среднем каждый руководитель МУ «ЦБО» совершал за один рабочий день 2 перерыва для принятия пищи (во вне обеденного времени), каждый длился в среднем около 9 мин. За один рабочий день 11 руководителей п/п, в т.ч. руководителей структурных подразделений, тратили на такие перерывы в среднем 198 мин., что составляло 3,75 % от общего количества отработанного ими времени (5280 мин.).

В среднем каждый руководитель МУ «ЦБО» за один рабочий день пользовался Интернет–ресурсами в личных целях 2 раза, длительность одного раза составляла приблизительно 4 мин. За один рабочий день в совокупности все руководители п/п тратили на пользование Интернет–ресурсами в личных целях в среднем 88 мин., что составляло 1,66 % от общего количества отработанного ими времени (5280 мин.).

В среднем каждый руководитель за один рабочий день тратил на

разговоры с коллегами (по личным темам, несвязанным с трудовой деятельностью) 10 мин. рабочего времени. За один рабочий день в совокупности все руководители тратили на разговоры с коллегами в среднем 110 мин., что составляло 2,08 % от общего количества отработанного ими времени (5280 мин.).

То есть, за один рабочий день средняя продолжительность «дневных помех» для руководителей МУ «ЦБО» составляла 396 мин. или 7,5% от общего количества отработанного ими времени (5280 мин.).

Далее проведен анализ «дневных помех» для сотрудников 2-й группы: бухгалтеры различных подразделений (38 чел.).

Таблица 14 – Листок наблюдения «дневных помех» во 2-й группе сотрудников

«Дневные помехи»	Среднее количество инцидентов на одного работника за 1 рабочий день	Продолжительность, мин.	
		В среднем на одного сотрудника 2-й группы	В среднем за день по всем сотрудникам 2-й группы
Перерывы для принятия пищи (во вне обеденного времени)	2	10	760
Чтение периодики	1	3	114
Использование интернет-ресурсами в личных целях	2	4	304
Разговоры по телефону, не связанные с трудовой деятельностью	1	2	76
Разговоры на личные темы, не связанные с трудовой деятельностью	2	6	456

Таким образом:

В среднем каждый бухгалтер МУ «ЦБО» совершал за один рабочий день 2 перерыва для принятия пищи (во вне обеденного времени), каждый длился в среднем около 10 мин. За один рабочий день 38 бухгалтеров п/п тратили на такие перерывы в среднем 760 мин., что составляло 4,16 % от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

В среднем каждый бухгалтер п/п за один рабочий день тратил 3 мин. на

чтение различной периодики. За один рабочий день все бухгалтеры МУ «ЦБО» в совокупности тратили на чтение периодики приблизительно 114 мин., что составляло 0,62 % от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

В среднем каждый бухгалтер за один рабочий день пользовался Интернет–ресурсами в личных целях 2 раза, длительность одного раза составляла приблизительно 4 мин. За один рабочий день в совокупности все бухгалтеры тратили на пользование Интернет–ресурсами в личных целях в среднем 304 мин., что составляло 1,66 % от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

В среднем каждый бухгалтер МУ «ЦБО» за один рабочий день разговаривал по телефону (телефонные разговоры, не связанные с трудовой деятельностью) 2 мин. За один рабочий день 38 бухгалтеров п/п в совокупности тратили на телефонные разговоры 76 мин. рабочего времени, что составляло 0,41% от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

В среднем каждый бухгалтер МУ «ЦБО» за один рабочий день тратил на разговоры с коллегами (по личным темам, не связанным с трудовой деятельностью) 12 мин. рабочего времени. За один рабочий день в совокупности 38 бухгалтеров п/п тратили на разговоры с коллегами в среднем 456 мин., что составляло 2,5 % от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

То есть, за один рабочий день средняя продолжительность «дневных помех» бухгалтеров составляла 1710 мин. или 9,37 % от общего количества отработанного ими времени (18240 мин.).

Далее проведен анализ «дневных помех» для сотрудников 3-й группы: экономисты и юристы различных подразделений (15 чел.).

Таблица 15 – Листок наблюдения «дневных помех» в 3-й группе сотрудников

«Дневные помехи»	Среднее количество инцидентов на одного работника за	Продолжительность, мин.	
		В среднем на одного	В среднем по всем

	1 рабочий день	сотрудника 3-й группы	сотрудникам 3-й группы
Перерывы для принятия пищи (во вне обеденного времени)	2	10	300
Чтение периодики	1	2	30
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	3	3	135
Разговоры по телефону, не связанные с трудовой деятельностью	1	3	45
Разговоры на личные темы, не связанные с трудовой деятельностью	2	8	240

Таким образом:

В среднем каждый экономист/юрист МУ «ЦБО» совершал за один рабочий день 2 перерыва для принятия пищи (во вне обеденного время), каждый длился в среднем около 10 мин. За один рабочий день 15 экономистов/юристов п/п тратили на такие перерывы в среднем 300 мин., что составляло 4,16 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

В среднем каждый экономист/юрист п/п за один рабочий день тратил 2 мин. на чтение различной периодики. За один рабочий день все экономисты/юристы МУ «ЦБО» в совокупности тратили на чтение периодики приблизительно 30 мин., что составляло 0,41 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

В среднем каждый экономист/юрист п/п за один рабочий день пользовался Интернет–ресурсами в личных целях 3 раза, длительность одного раза составляла приблизительно 3 мин. За один рабочий день в совокупности все экономисты/юристы п/п тратили на пользование Интернет–ресурсами в личных целях в среднем 135 мин., что составляло 1,87 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

В среднем каждый экономист/юрист МУ «ЦБО» за один рабочий день разговаривал по телефону (телефонные разговоры, не связанные с трудовой деятельностью) 3 мин. За один рабочий день все экономисты/юристы п/п в совокупности тратили на телефонные разговоры 45 мин. рабочего времени, что составляло 0,62 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

В среднем каждый экономист/юрист МУ «ЦБО» за один рабочий день тратил на разговоры с коллегами (по личным темам, не связанным с трудовой деятельностью) 16 мин. рабочего времени. За один рабочий день все экономисты/юристы тратили на разговоры с коллегами в среднем 240 мин., что составляло 3,33 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

В совокупности за один рабочий день средняя продолжительность «дневных помех» для экономистов/юристов МУ «ЦБО» составляла 750 мин. или 10,41 % от общего количества отработанного ими времени (7200 мин.).

Таким образом, на основе проведенного анкетирования среди сотрудников МУ «ЦБО» было выявлено 6 основных хронофагов. Полученные хронофаги сгруппированы, что позволило выявить 3 возможные проблемы с тайм-менеджментом сотрудников МУ «ЦБО»:

- личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол (24,3 %) и отсутствие приоритета в делах (11,1 %) свидетельствуют о недостаточном уровне самоорганизации и самодисциплины сотрудников, а также свидетельствуют о неправильной организации рабочего места сотрудников;

- неполная или запоздавшая информация (17,9 %) и отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь (7,9 %) подразумевают прежде всего плохую систему документооборота. Сотрудники тратят много времени на поиск и передачу необходимых документов своим коллегам по работе;

- недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе) (23 %) и синдром «откладывания» (15,8 %) свидетельствуют о недостаточной вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, это обусловлено недостаточностью количества и качества мер мотивирования сотрудников.

Анализ «дневных помех» показал, что 64 специалиста п/п использовали свое рабочее время неэффективно, так, в среднем за день, они тратили 2856 мин. на различные процессы, не связанные с трудовой деятельностью, что составляло 9,29 % от общего количества времени, проработанного сотрудниками МУ «ЦБО» за один рабочий день (30720 мин.). Следует так же

отметить, что «дневные помехи» возникающие в процессе работы сотрудников, являлись нарушением трудовой дисциплины, что, несомненно, представляет собой проблему для МУ «ЦБО».

2.4 Проведение хронометража рабочего времени сотрудников МУ «ЦБО»

Исходим из того, что хронометраж представляет собой способ изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся операций на рабочем месте в рабочее время. Хронометраж рабочего времени проведен среди шести сотрудников шести структурных подразделений МУ «ЦБО»: экономиста экономического отдела, экономиста по договорной и претензионной работе договорного отдела, бухгалтера расчетного отдела, бухгалтера отдела по нефинансовым активам, бухгалтера отдела по финансовым активам, бухгалтера отдела по расчетам с дебиторами и кредиторами.

Для того чтобы классифицировать затраты рабочего времени сотрудников МУ «ЦБО» использована индексация затрат рабочего времени (индекс затрат – это условное обозначение определенной категории затрат рабочего времени исполнителя работ):

- 1) ПЗ – подготовительно–заключительное время (подготовка рабочего места и документов к работе, наведение порядка в конце рабочего дня);
- 2) ОБС – обслуживание рабочего места (раскладка документов и рабочих записей по местам);
- 3) ОП – оперативная работа (затраты времени на выполнение основных функций, процедур, операций согласно должностной инструкции);
- 4) ОТЛ – время на отдых и личные надобности (согласно нормам, эти затраты должны составлять не больше 5% от времени полного рабочего дня);
- 5) НТД – Потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Результаты хронометража представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты хронометража затрат рабочего времени экономиста

экономического отдела за один рабочий день (13.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
1	2	3	4
Подготовка рабочего места в начале работы	18	3,75	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	7	1,45	ОБС
Сбор необходимой исходной информации для анализа выполнения плановых показателей МУ «ЦБО» за прошлую неделю	62	12,91	ОП
Уточнение натуральных и денежных показателей у исполнителей отчетов	38	7,29	ОП

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Выполнение анализа плановых показателей	90	18,75	ОП
Оформление отчета плановых показателей	105	21,87	ОП
Внесение изменений в аналитический отчет по выполнению плановых показателей	41	8,54	ОП
Сдача отчета руководителю подразделения	9	1,87	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	8	1,66	НТД
Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	36	7,50	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	10	2,91	НТД
Телефонные разговоры на личные темы	8	1,66	НТД
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	12	2,5	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по рабочим вопросам	6	1,25	ОП
Отдых и проведение разминки	14	2,91	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	16	3,33	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 16, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 32 мин. или 6,66 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-7 мин. или 1,45 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-387 мин. или 80,62 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-14 мин. или 2,91 % от общего количества отработанного им времени;

5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины- 40 мин. или 8,33 % от общего количества отработанного им времени.

Таблица 17 – Результаты хронометража затрат рабочего времени экономиста по договорной и претензионной работе договорного отдела за один рабочий день (14.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
Подготовка рабочего места в начале работы	19	3,95	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	6	1,25	ОБС
Проверка электронной почты на наличие сообщений от клиентов МУ «ЦБО»	16	3,33	ОП
Общение с клиентами, приходящими в организацию	143	30,80	ОП
Телефонные звонки с клиентами МУ «ЦБО»	9	1,87	ОП
Расчет стоимости выполненных для клиентов организации работ	50	10,41	ОП
Составление сметы доходов и расходов для клиентской базы МУ «ЦБО»	47	9,79	ОП
Подготовка договоров с заказчиками услуг	60	12,50	ОП
Сдача отчета о проделанной работе руководителю подразделения	18	3,75	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	16	3,33	НТД
Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	27	5,62	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	15	3,12	НТД
Телефонные разговоры на личные темы	4	0,83	НТД
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	5	1,04	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по рабочим вопросам	12	2,50	ОП
Отдых и проведение разминки	19	3,95	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	14	2,91	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 17, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 33 мин. или 6,86 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-6 мин. или 1,25 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-382 мин. или 79,58 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-19 мин. или 3,95 % от общего количества отработанного им времени;
- 5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины-40 мин. или 8,33 % от общего количества отработанного им времени.

Таблица 18 – Результаты хронометража затрат рабочего времени бухгалтера расчетного отдела за один рабочий день (15.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
Подготовка рабочего места в начале работы	16	3,33	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	12	2,50	ОБС
Прием и анализ табелей рабочего времени	74	15,41	ОП
Подготовка табелей рабочего времени к счетной обработке	25	5,20	ОП
Анализ периодичной отчетности по ЕСН	132	27,50	ОП
Оформление отчета ЕСН	65	13,54	ОП
Сбор данных для подготовки баланса доходов и расходов	32	7,11	ОП
Сдача отчета ЕСН руководителю подразделения	10	2,08	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	15	3,12	НТД
Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	27	5,62	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	12	2,5	НТД
Телефонные разговоры на личные темы	11	2,29	НТД
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	10	2,08	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по рабочим вопросам	14	2,91	ОП
Отдых и проведение разминки	10	2,08	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	15	3,12	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 18, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 31 мин. или 6,45 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-12 мин. или 2,50 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-379 мин. или 78,95 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-10 мин. или 2,08 % от общего количества отработанного им времени;
- 5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины-48 мин. или 10 % от общего количества отработанного им времени.

Таблица 19 – Результаты хронометража затрат рабочего времени бухгалтера отдела по нефинансовым активам за один рабочий день (18.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
Подготовка рабочего места в начале работы	17	3,54	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	5	1,04	ОБС
Оценка стоимости объектов имущества и капитальных вложений клиента в нефинансовые активы	194	40,41	ОП
Осуществление группировки объектов нематериальных активов клиента по группам имущества	28	5,83	ОП
Оформление подотчетной документации для клиента	60	12,50	ОП
Оформление отчета по проделанной работе для руководителя подразделения	47	9,79	ОП
Сдача отчетности руководителю	13	2,70	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	22	4,58	НТД
Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	28	5,83	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	10	2,08	НТД
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	8	1,66	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по	27	5,62	ОП

рабочим вопросам			
Отдых и проведение разминки	3	0,62	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	18	3,75	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 19, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 35 мин. или 7,29 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-5 мин. или 1,04 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-397 мин. или 82,68 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-3 мин. или 0,62 % от общего количества отработанного им времени;
- 5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины-40 мин. или 8,33 % от общего количества отработанного им времени.

Таблица 20 – Результаты хронометража затрат рабочего времени бухгалтера отдела по финансовым активам за один рабочий день (19.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
Подготовка рабочего места в начале работы	13	2,70	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	8	1,66	ОБС
Оценка стоимости имущества и других финансовых активов предприятия клиента	185	38,54	ОП
Подготовка подотчетной документации для клиента	82	17,08	ОП
Оформление отчета по проделанной работе	50	10,41	ОП
Сдача отчетности руководителю подразделения	8	1,66	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	23	4,79	НТД
Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	38	7,91	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	18	3,75	НТД
Телефонные разговоры на личные темы	3	0,62	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по рабочим вопросам	22	4,58	ОП

Отдых и проведение разминки	16	3,33	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	14	2,91	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 20, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 27 мин. или 5,61 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-8 мин. или 1,66 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-385 мин. или 80,20 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-16 мин. или 3,33 % от общего количества отработанного им времени;
- 5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины-44 мин. или 9,1 % от общего количества отработанного им времени.

Таблица 21 – Результаты хронометража затрат рабочего времени бухгалтера отдела по расчетам с дебиторами и кредиторами за один рабочий день (20.03.2019 г.)

Объект хронометража	Длительность		Индекс затрат
	В минутах	В процентах от рабочего дня	
Подготовка рабочего места в начале работы	15	3,12	ПЗ
Наведение порядка на рабочем месте в течение дня	10	2,08	ОБС
Составление и регистрация договоров на оказание услуг с новыми клиентами организации	45	9,37	ОП
Оформление и учет первичной учетной документации от клиентов	108	22,50	ОП
Проведение расчетов с покупателями и поставщиками за оказанные услуги	124	25,83	ОП
Проведение исчисления налогов на добавленную стоимость по расчетам с поставщиками и покупателями	56	11,66	ОП
Сдача отчета по проделанной работе руководителю	12	2,5	ОП
Перерывы для принятия пищи во вне обеденное время	18	3,75	НТД

Коммуникация и совершение документооборота с другими сотрудниками организации	22	4,58	ОП
Разговоры с коллегами на личные темы	12	2,50	НТД
Телефонные разговоры на личные темы	11	2,29	НТД
Пользование интернет-ресурсами в личных целях	11	2,29	НТД
Уходы с рабочего места в другие отделы по рабочим вопросам	13	2,70	ОП
Отдых и проведение разминки	5	1,04	ОТЛ
Наведение порядка на рабочем месте в конце рабочего дня	18	3,75	ПЗ

Резюмируя данные таблицы 21, можно сделать следующие выводы:

- 1) подготовительно – заключительное время составляло 33 мин. или 6,87 % от общего количества отработанного им времени;
- 2) обслуживание рабочего места-10 мин. или 2,08 % от общего количества отработанного им времени;
- 3) оперативная работа-380 мин. или 79,14 % от общего количества отработанного им времени;
- 4) время на отдых и личные надобности-5 мин. или 1,04 % от общего количества отработанного им времени;
- 5) потери рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины-52 мин. или 10,82 % от общего количества отработанного им времени.

Далее проведено сравнение фактического баланса рабочего времени с нормативным балансом, которое показало, насколько эффективно сотрудники п/п используют рабочее время (Приложение К).

Таким образом, было выявлено, что работниками МУ «ЦБО» неэффективно используется оперативное время, то есть время на выполнение основных функций согласно должностной инструкции. Так оперативное время экономиста экономического отдела составило 387 мин. (80,62 %), что меньше нормативного времени на 21 мин. (4,37 %). Это произошло за счет потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины (40 мин. или 8,33 %), а также за счет потерь рабочего времени при проведении документооборота. Также было выявлено, что работниками МУ «ЦБО» неэффективно используется подготовительно – заключительное время, то есть

время на подготовку рабочего места и документов к работе. Так подготовительно – заключительное время экономиста экономического отдела составило 32 мин. (6,66 %), что больше нормативного времени на 7 мин. (1,45 %).

Таким образом, по итогам проведения хронометража рабочего времени персонала МУ «ЦБО» в перечень слабых сторон п/п добавлено еще несколько пунктов:

- проблема с длительностью документооборота;
- высокий уровень затрат рабочего времени работников п/п на подготовительное – заключительное время;
- высокий уровень потерь рабочего времени работников п/п в связи с нарушением работниками трудовой дисциплины.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ПЕРСОНАЛОМ МУ «ЦЕНТР ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ»

3.1 Разработка мероприятий по оптимизации документооборота в МУ «ЦБО»

Для оптимизации системы документооборота в МУ «ЦБО» рекомендуем внедрить специальный электронный график, имеющий открытый доступ на сайте только для работников п/п (таблица 22). Создание графика может осуществить действующий программист п/п.

Таблица 22 – Образец графика прохождения документации

Наименование документа	Поступил	Исполнитель		Передан	Получатель	
		ФИО	Отдел		ФИО	Отдел
заполняет сотрудник	заполняет сотрудник	*	*	заполняет сотрудник	*	*

Примечание:

* – в соответствии с разработанным алгоритмом (код, прописанный на языке программирования «html») ячейки заполняются автоматически.

В каждой графе в режиме реального времени сотрудник прописывает всю информацию документа: наименование полученного (от клиента, руководителя или другого сотрудника) документа, указание времени поступления документа исполнителю, указание ФИО сотрудника и отдела, в котором он работает (если сотрудник является руководителем, то напротив ФИО ставится какой – либо опознавательный знак, например красный круг), указание времени поступления документа получателю, указание ФИО сотрудника и отдела, в котором он работает (если сотрудник является руководителем, то напротив ФИО ставится какой – либо опознавательный знак, например красный круг), если исполнителем или получателем является руководитель нелинейных подразделений, например Главный бухгалтер, то напротив его ФИО так же ставится красный круг, а в графе «Отдел» указывается «Администрация».

Таким образом, вся необходимая документация фиксируется и отслеживается. Все графы необходимо заполнять в моменты получения/передачи документации, чтобы они отражались на сайте в режиме реального времени (таблица 23).

Таблица 23 – График прохождения документации

Наименование документа	Поступил	Исполнитель		Передан	Получатель	
		ФИО	Отдел		ФИО	Отдел
Смета доходов и расходов ООО «Галс»	9:45	Мусенго Юлия Андреевна	Расчетный	11:30	Веселова Евгения Викторовна	Экономический
Акт приемки-сдачи работ по ООО «Лимузин»	10:20	Николаева Алина Владимировна	Договорной	10:45	Буряк Александр Сергеевич	Договорной
Платежное поручение №152	14:15	Метляева Кристина Андреевна	Расчетный	15:30	Перфилова Светлана Александровна	Администрация

Таким образом, каждый работник МУ «ЦБО» в режиме реального времени будет четко знать, где и у кого находится нужный ему документ, что существенно сократит затраты на поиск и получение необходимой документации. При этом данный график не требует большого количества времени для заполнения. Графа «Исполнитель» будет заполняться автоматически после входа сотрудника в свой личный кабинет на сайте организации. Графа «Получатель» так же будет заполняться автоматически после поиска и нажатия на нужные данные ФИО в списке выдачи. Таким образом, сотруднику необходимо заполнять только графы: «Наименование документа», «Поступил», «Передан», что в совокупности займет не более 1 минуты рабочего времени.

В результате оптимизации документооборот в МУ «ЦБО» значительно изменится (рисунок 4).

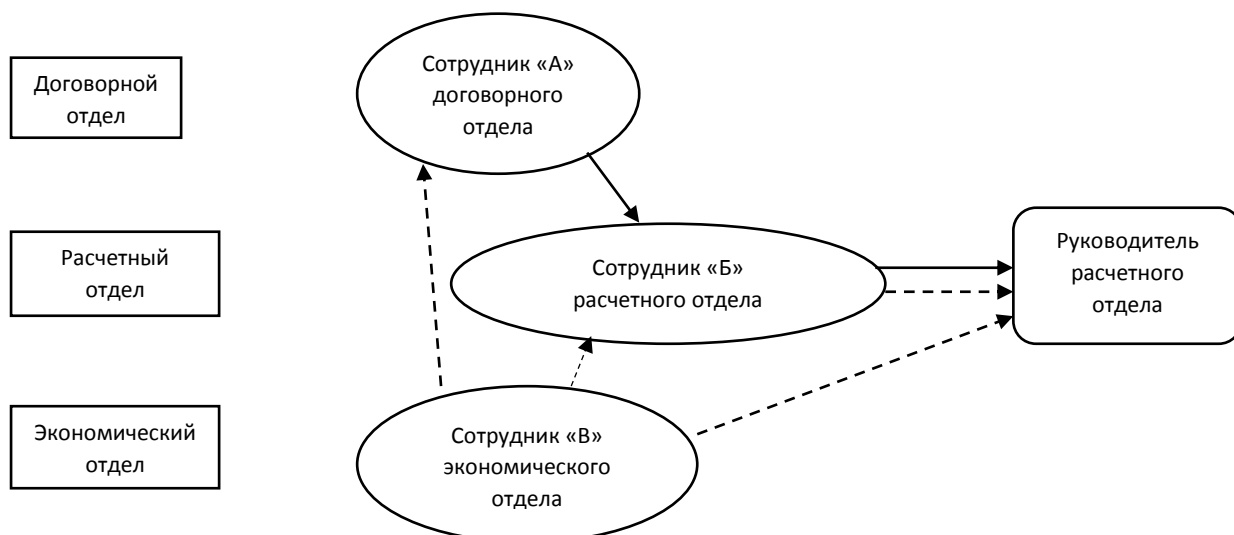


Рисунок 4 – Документооборот в МУ «ЦБО» после внедрения электронного графика прохождения документации.

Сотрудник «А» договорного отдела получил задание на обработку первичной документации по расходам и доходам ООО «ГАЛС». После обработки первичной документации сотрудник «А» отнес документацию по расходам и доходам ООО «ГАЛС» в расчетный отдел сотруднику «Б». Он, в свою очередь, проведя экономический анализ показателей ООО «ГАЛС», предоставляет документацию по расходам и доходам начальнику расчетного отдела (сплошная линия). Таким образом, после внедрения электронного графика прохождения документации, сотрудник «В» будет изначально знать где и у кого находится интересующий его документ. И в зависимости от местонахождения документации по расходам и доходам ООО «ГАЛС», сразу отправится к сотруднику «А», сотруднику «Б» или к руководителю расчетного отдела (пунктирная линия). В таком случае процесс получения необходимой документации займет у сотрудника «В» приблизительно 5 минут рабочего времени.

Результаты затрат рабочего времени сотрудником «В» до и после внедрения электронного графика прохождения документации представлены на рисунке 5.

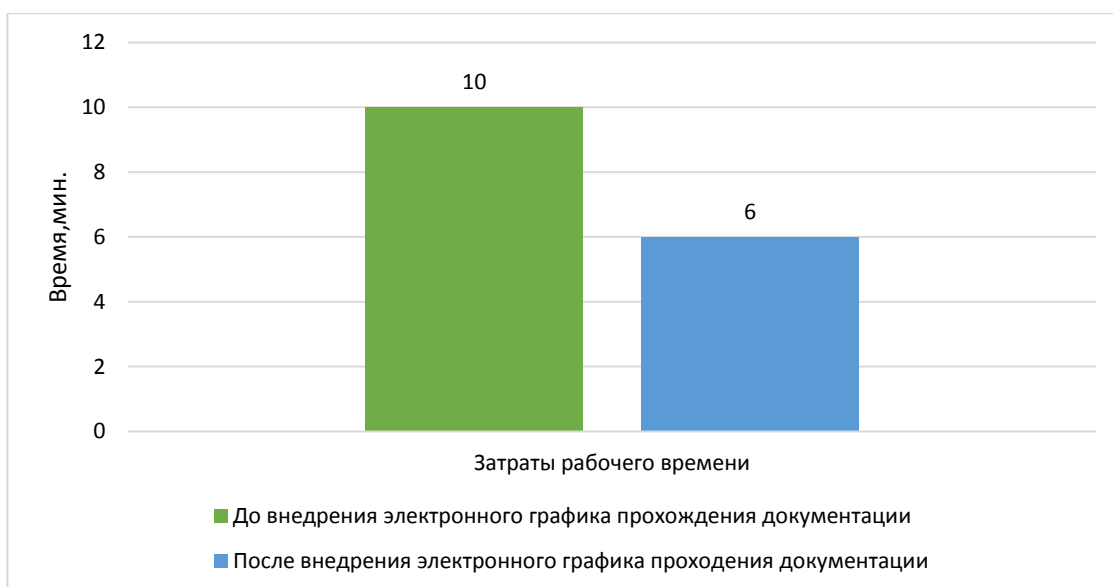


Рисунок 5 - Затраты рабочего времени экономистом экономического отдела (сотрудник «В») до и после внедрения электронного графика прохождения документации

Таким образом, после внедрения электронного графика прохождения документации, затраты на проведение документооборота в МУ «ЦБО» снизились практически в 2 раза (на 40 %), что значительно повысит эффективность использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

3.2 Разработка мероприятий по оптимизации подготовительно-заключительных работ персонала МУ «ЦБО»

Мероприятие 1: рекомендуем внедрить зародившуюся в Японии систему организации рабочего места «5S», позволяющую значительно повысить эффективность использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

В систему «5S» МУ «ЦБО» рекомендуем включить следующее:

1) Сортировка: рекомендуем работникам МУ «ЦБО» высвобождать рабочее место от всего, что не понадобится при выполнении текущих трудовых задач. Персонал МУ «ЦБО» получает рабочие задания в начале рабочего дня, поэтому рекомендуем работникам МУ «ЦБО» сразу «избавляться» от предметов и документов, которые с большой долей вероятности не понадобятся на текущее рабочее время и не сохранять их поблизости «на всякий случай», так как это приводит к недопустимому беспорядку или к созданию препятствий

для перемещения в рабочей зоне. Также рекомендуем каждому работнику МУ «ЦБО» повесить красный ярлык (стикер) на предметы, не используемые в течение трех рабочих дней, что позволит знать и видеть какие предметы для работы (документы, папки, архивы и т.д.) и инвентарь (ручка, степлер, калькулятор и т.д.) используются, а какие находятся в «зоне красных ярлыков» и не используются. Предметы, остающиеся нетронутыми свыше 10 дней, подлежат «удалению» из рабочей зоны работника.

2) Рациональное расположение: рекомендуем персоналу МУ «ЦБО» определить и обозначить местоположение для каждого предмета, необходимого в рабочей зоне. Бухгалтер МУ «ЦБО» каждый день пользуется калькулятором, рекомендуем хранить его в верхнем ящике стола, чтобы в случае необходимости можно было быстро им воспользоваться. В целях повышения эффективности использования рабочего времени, крайне важно всегда оставлять необходимые предметы в одних и тех же отведенных для них местах. Это ключевое условие минимизации затрат времени на непродуктивные поиски.

3) Уборка: рекомендуем работникам п/п не «захламлять» рабочее место документами, архивами, папками и инвентарем, которые на данный момент времени не являются необходимыми. Так как каждый кабинет МУ «ЦБО» оборудован шкафами и полками.

4) Стандартизация: при выполнении процедур первых трех этапов «5S» рекомендуем разработать для каждого работника МУ «ЦБО» контрольный лист.

5) Совершенствование: выполнение установленных процедур рассматриваем, как привычное, обыденное действие. То есть, это базовые правила управления любым отделом МУ «ЦБО». Это системный подход по системе «5S», рекомендуем применять его к таким мероприятиям, что повысит эффективность использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО».

Мероприятие 2: рекомендуем персоналу МУ «ЦБО» распределять всю рабочую документацию, необходимую для работы в течение рабочего дня, по

классифицированным папкам (неважно, как представлен документ – на бумажном носителе или в электронном виде). Назвать папки можно в соответствии с деятельностью: «В работе», «Передать», «Выполнено», «К рассмотрению». Таким образом, вся рабочая документация, необходимая для работы в течение дня станет структурированной и систематизированной, и каждый работник МУ «ЦБО» сможет быстро находить необходимые для работы документы.

Мероприятие 3: рекомендуем ввести в деятельность МУ «ЦБО» практику личного планирования персонала по методу Лотара Зайверта – известного немецкого специалиста в области тайм-менеджмента. Для составления плана на день, работнику МУ «ЦБО» в среднем достаточно потратить 3-5 минут. Рекомендуем включать 4 основных шага:

Шаг 1. Список задач. В сформированном плане дня рекомендуем работникам МУ «ЦБО» перечислять все задачи, необходимые или имеющие важное значение на следующий день. В колонке «задачи» рекомендуем указать следующие сведения:

- дела из плана на неделю или месяц;
- задачи, которые накануне не были выполнены;
- периодически возникающие цели.

Шаг 2. Оценка длительности выполнения задачи. В реалистичный план рекомендуем включить список задач, которые могут быть действительно достигнуты. Поэтому, перед тем как начать управлять временем, работникам МУ «ЦБО» целесообразно ориентировочно оценить продолжительность выполняемых задач (в оценке длительности дел добиться полной точности невозможно). Когда появится временной интервал, работники МУ «ЦБО» будут точнее укладываться в отведенные сроки и эффективно использовать рабочее время.

Шаг 3. Установка приоритетов. При планировании рабочего времени рекомендуем персоналу МУ «ЦБО» определять приоритетность поставленных задач. Устанавливаются три вида приоритетов:

- а (важные и срочные задачи);
- б (что-то одно – срочные либо важные);
- с (текущие повседневные задачи).

На каждый день следует планировать не больше 3 задач «а», не более 6 заданий «б» и не более 7 «с».

Шаг 4. Контроль результатов. Основываясь на пошаговом алгоритме действий, работник МУ «ЦБО» приступит к выполнению заданий, контролируя результат и соблюдение выделенного времени.

Мероприятие 4: внедрение для работников МУ «ЦБО» матрицы Эйзенхауэра и ее использование в качестве контрольного листа на рабочих местах работников (рисунок 6).

	Срочно	Не срочно
Важно	1) Выполнение и сдача итоговых отчетов по работе (за неделю, месяц, год) 2) Выполнение заданий, у которых подходит срок сдачи 3) Решение неотложных непредвиденных проблем	1) Выполнение повседневных профессиональных задач 2) Сбор информации для анализа экономических показателей 3) Проверка электронной почты на наличие сообщений от клиентов 4) Передача необходимых документов коллегам по работе 5) Телефонные звонки с клиентской базой 6) Участие в коллективных совещаниях
Не важно	1) Обеденный перерыв 2) Перерыв на легкую разминку, зарядку (для глаз и тела) 3) Обработка заявок потребителей услуг	1) Общение с коллегами на темы, не связанные с рабочей деятельностью 2) Перерывы для принятия пищи во вне обеденного времени

Рисунок 6 – Матрица Эйзенхауэра для экономиста экономического отдела МУ «ЦБО»

Контрольный лист с данной матрицей позволит работникам МУ «ЦБО» правильнее распределять приоритеты при ведении профессиональной деятельности, что повысит эффективность использования ими своего рабочего времени.

Эффективность мероприятий 1-4 была проверена практическим путем. На протяжении недели экономист экономического отдела Красулин Никита Сергеевич работал в режиме системы «5S».

В пятницу одной из рабочих недель, в конце рабочего дня он провел уборку своего рабочего места, произвел распределение рабочей документации, структурировал все необходимые для работы предметы в удобном для него формате, освободил свое рабочее пространство от всей документации, которая с наименьшей вероятностью понадобится в ближайшее время (архивы, инструкции), а так же наклеил красные ярлыки на документы и заметки, которые являются необходимыми для работы, но могут не понадобиться в ближайшее время. Далее Никита Сергеевич разработал для себя контрольный лист, описывающий поэтапно его рабочий день. Контрольный лист состоит из следующих пунктов:

1) по приходу на работу пойти к начальнику и получить задание либо в случае необходимости сделать уборку на рабочем месте и затем пойти к начальнику;

2) получив задание распланировать свое рабочее время, выделить наиболее важные и приоритетные задачи и выполнить их в первую очередь, результаты планирования либо записать, либо запомнить;

3) выделить для себя необходимые для работы документы, остальное либо убрать из рабочего пространства, либо пометить красным ярлыком;

4) приступить к работе;

5) во время работы передавать всю необходимую документацию коллегам незамедлительно, чтобы не загромождать свой стол;

6) все документы, которые, остаются у меня в пользовании распределять сразу по папкам «В работе», «Передать», «Выполнено», «К рассмотрению»;

7) все необходимые для работы предметы (калькулятор, ручка, блокнот, степлер) после использования сразу класть назад на отведенное им место;

8) в конце рабочего дня обязательно навести порядок на рабочем месте если в этом есть необходимость.

Контрольный лист, а также матрицу Эйзенхауэра, Никита Сергеевич прикрепил в угол монитора своего рабочего компьютера, для того чтобы они всегда были на видном месте. В течение недели он неукоснительно выполнял

составленный алгоритм действий.

Результаты внедренных мероприятий оказались положительными, таким образом Никита Сергеевич в среднем за день тратил 18 мин. рабочего времени на подготовительно – заключительные работы, вместо среднестатистических 32 мин.

Результаты внедренных мероприятий представлены на рисунке 7.

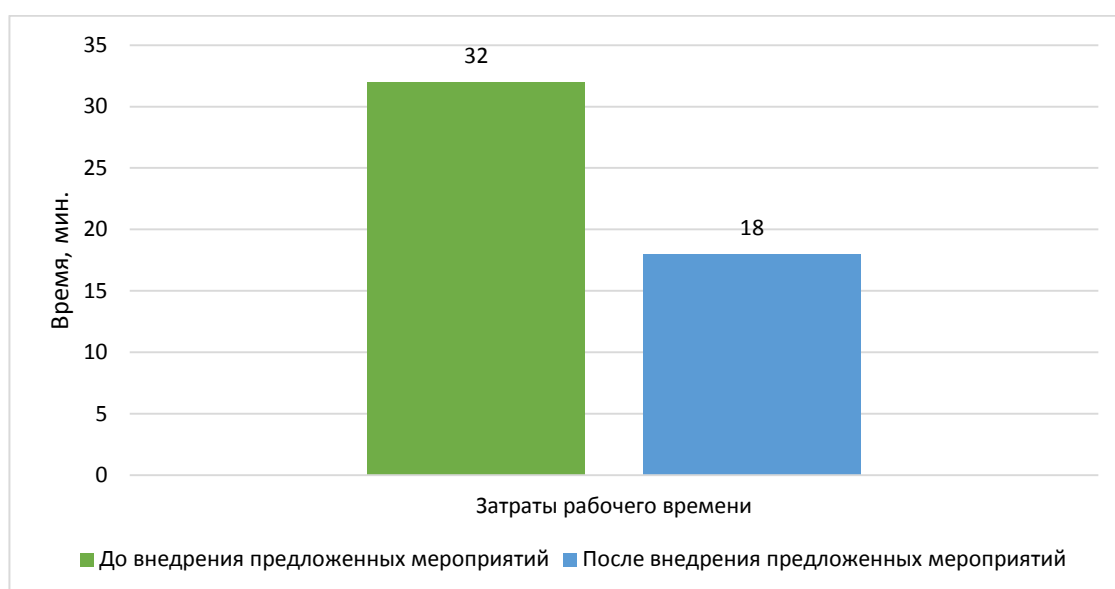


Рисунок 7 – Затраты времени на подготовительно – заключительные работы сотрудником МУ «ЦБО» до и после внедрения предложенных мероприятий

Данный результат получен прежде всего за счет того, что Никита Сергеевич стал расходовать меньше времени на подготовку и уборку рабочего места, так как система «5S» предполагает поддержание порядка на рабочем месте. Еще одним важным фактором является структурирование всей документации и расставление приоритетов и задач путем личного планирования, данные мероприятия позволили Никите Сергеевичу быстро находить необходимую документацию, исключать путаницу и своевременно выполнять поставленные задачи.

Таким образом можно сделать вывод, что внедренные мероприятия позволят снизить затраты экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» на подготовительно – заключительные работы в среднем на 14 минут (43,75 %), что повысит эффективность использования его рабочего времени.

3.3 Разработка мероприятий по снижению величины потерь рабочего времени сотрудников МУ «ЦБО» в связи с нарушениями трудовой дисциплины

Целью мероприятия является стимулирование персонала п/п к труду, через размер заработной платы.

Задачами мероприятия являются:

- разработка системы показателей, влияющих на размер заработной платы, как стимулирующего к труду фактора;
- обеспечение личной заинтересованности работников МУ «ЦБО» в конечном результате своего труда;
- разработка системы показателей, отражающих вклад работника в общие результаты деятельности МУ «ЦБО».

Рекомендуем разработать коэффициент трудового участия (КТУ) – как обобщенную количественную оценку личного трудового вклада каждого сотрудника в конечные результаты труда групп работников и всего предприятия.

Таким образом, при использовании КТУ можно обеспечить производительность труда, квалификацию сотрудника, качество выполняемой текущей работы, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, общее отношение к выполнению служебных обязанностей.

В соответствии с этим размер базовой премии целесообразно определять умножением коэффициента трудового участия работника (1 единица КТУ = 1 % от выплат) на сумму месячной заработной платы работника, которая определяется положением о заработной плате и включает:

- должностной оклад (тарифная ставка), начисленный за фактически отработанное время;
- доплаты и надбавки к должностному окладу (тарифной ставке), начисленные за фактически отработанное время в соответствии с действующим

российским законодательством и локальными нормативными актами предприятия за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, выполнение работы временно отсутствующего работника, за работу в сверхурочное и ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни.

В качестве базового КТУ принимается единица. Она является средней оценкой труда исполнителей и устанавливается тем членам коллектива, которые в расчетном месяце выполнили установленные задания, строго соблюдали требования по технологии производства, качеству работ, охране труда, трудовой дисциплине, иные требования, предусмотренные рабочими инструкциями и должностными обязанностями.

Базовый КТУ целесообразно повышать или понижать в зависимости от индивидуального вклада сотрудников в коллективные результаты труда на основе показателей (таблицы 24 – 27).

Таблица 24 – Показатели, понижающие значения КТУ сотрудников МУ «ЦБО»

Наименование показателей	Понижающий коэффициент (–) за каждый случай
Низкое качество работ (за каждый случай)	1,0
Нарушение производственно-технологической дисциплины	0,5
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,5
Неудовлетворительное содержание рабочих мест	0,3
Невыполнение в срок распоряжений руководства	0,5
Неудовлетворительное содержание оборудования	0,5
Низкая трудовая дисциплина (опоздание на работу, преждевременный уход с работы, сверхнормативный отдых, прогулы)	1,0
Объявленные в приказе дисциплинарные взыскания:	
– замечание	0,1
– выговор	0,15

Применение одних понижающих коэффициентов не может повлиять на мотивацию труда сотрудников, а даже наоборот, способно снизить ее, и как следствие увеличить текучесть кадров на предприятии, что также негативно

сказывается на эффективном использовании рабочего времени. Таким образом, наравне с понижающими показателями, целесообразно применять и повышающие показатели (таблица 25).

Таблица 25 – Показатели, повышающие значения КТУ сотрудников МУ «ЦБО»

Наименование показателей	Повышающий коэффициент (+) за каждый случай
Досрочное выполнение производственного задания	0,1
Выполнение внеплановых заданий	0,3
Выполнение работ отсутствующего сотрудника	0,3
Помощь в работе коллегам, наставничество	0,1
Проявление инициативы в работе, способствующей экономному расходованию материальных ресурсов	0,5
Личный вклад в повышение качества работ	0,3
Наличие рациональных предложений, направленных на повышение эффективности качества оказываемых услуг:	
– за поданное предложение	0,3
– за внедренное предложение	0,5
За моральные поощрения:	
– объявление благодарности	0,1
– награждение грамотой	0,15
– занесение на Доску почета, в Книгу почета	0,2
– присвоение почетных званий	0,25

Такие показатели способствуют увеличению производительности труда, стимулируют проявление инициативы и повышают уровень трудовой дисциплины.

Воздействие на одних сотрудников не сможет оказать действенных результатов, если в этом не будут заинтересованы руководители п/п, рекомендуем внедрить КТУ и для руководителей (таблица 26).

Таблица 26 – Показатели, понижающие значения КТУ руководителей МУ «ЦБО»

Наименование показателей	Понижающий коэффициент (-) за каждый случай
1	2
Невыполнение плановых заданий, несоблюдение графиков производства работ	0,5
Невыполнение в срок гарантийных обязательств по устранению каких – либо недочетов	0,5
Низкое качество работ, выполнения должностных	0,5

обязанностей	
Невыполнение в срок предписаний служб контроля качества, техники безопасности, пожарной инспекции	0,5
Несвоевременное доведение заданий исполнителям, обеспечение их технической документацией	0,2

Продолжение таблицы 26

1	2
Невыполнение в срок приказов и распоряжений руководства, протоколов совещаний и др.	0,3
Допущение простоев в работе	0,5
Объявленные в приказе дисциплинарные высказывания	
– замечание	0,1
– выговор	0,15

Такие показатели способствуют повышению производительности труда и поддерживают на должном уровне дисциплину и предотвращение простоев в работе сотрудников, способствуют повышению уровня личной заинтересованности руководителей МУ «ЦБО».

Разработана система показателей, повышающих коэффициент трудового участия для руководителей МУ «ЦБО» (таблица 27).

Таблица 27 – Показатели, повышающие значения КТУ руководителей МУ «ЦБО».

Наименование показателей	Повышающий коэффициент (+) за каждый случай
Перевыполнение плановых заданий	0,2
Досрочное выполнение работ	0,5
Подача рацпредложений	0,2
Внедрение рациональных предложений, мероприятий, дающих экономию трудовых и материальных ресурсов	0,25
Совмещение профессий, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	0,5
Личный вклад в обеспечение развития трудовой деятельности, внедрение прогрессивных технологий, повышение качества услуг	0,5
За моральные поощрения:	
– объявление благодарности	0,1
– награждение грамотой	0,15
– занесение на Доску почета, в Книгу почета	0,2
– присвоение почетных званий	0,25
– награждение медалями, орденами	0,3

Приведенные в таблицах 24-27 понижающие коэффициенты обозначаются знаком «минус» (-) и при негативной оценке результатов трудовой деятельности работающего вычитаются из его базового КТУ. Повышающие коэффициенты обозначаются знаком «плюс» (+) и при позитивной оценке результатов труда суммируются с базовым КТУ.

Если в течение месяца работнику проставлено несколько понижающих и повышающих коэффициентов, то итоговый КТУ определяется по формуле:

$$\text{КТУ} = 1 \pm \sum K$$

(1)

где 1 – значение базового КТУ;

$\sum K$ – сумма понижающих и повышающих коэффициентов, установленных за месяц.

Снижение базового КТУ до нуля означает полное лишение работника распределяемой суммы надбавок.

При распределении коллективного заработка за период, превышающий месяц (премии – за квартал, вознаграждения – за год и т.д.), КТУ работающего определяется как среднеарифметическая величина месячных КТУ.

Проведем расчет заработной платы экономиста МУ «ЦБО» (оклад - 16500 руб.):

- если размер базового КТУ уменьшится до 0 ед., сумма оплаты труда экономиста составит 16500 руб. (надбавки отсутствуют);

- если размер базового КТУ останется на первоначальном уровне (КТУ = 1 ед.), сумма оплаты труда экономиста составит 16665 руб. (16500*101 %);

- если размер базового КТУ увеличится, например, до 4,75 ед., сумма оплаты труда экономиста составит 17283,75 руб. (16500*104,75 %).

Прогнозируем, что мероприятие позволит сократить величину непроизводительных затрат рабочего времени экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» как минимум на 50 %.

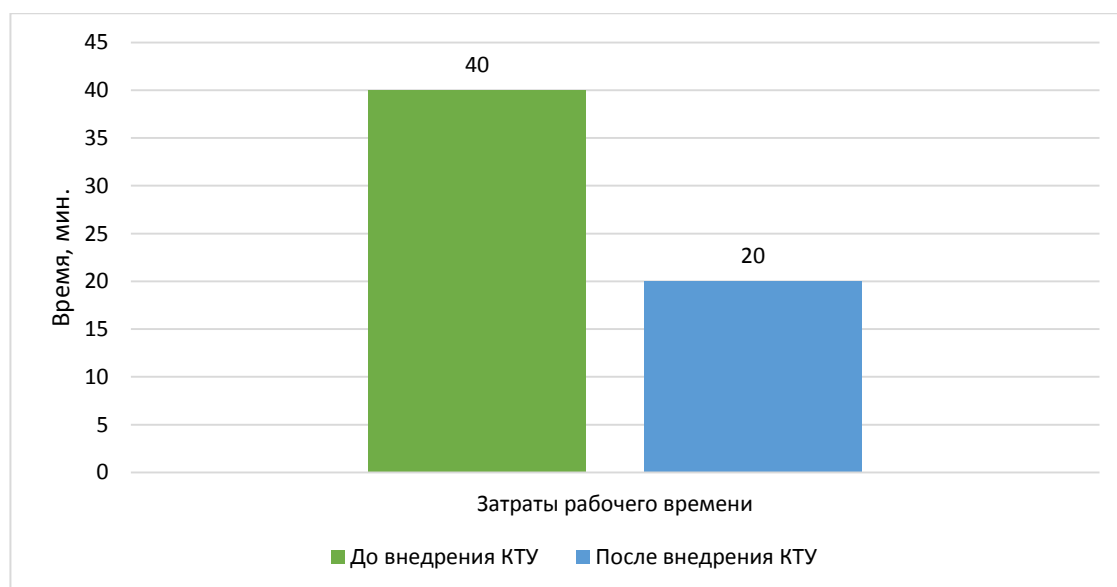


Рисунок 8 – Затраты рабочего времени экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» до и после внедрения КТУ

Таким образом, внедрение системы КТУ в МУ «ЦБО» позволит повысить эффективность использования рабочего времени, мотивировать и стимулировать сотрудников для более качественного выполнения их трудовой деятельности, а также снизит количество нарушений трудовой дисциплины минимум на 50 %, это в потенциале увеличит количество времени, используемого для выполнения основной оперативной работы.

3.4 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО»

Для выявления резервов роста производительности труда за счет ликвидации потерь рабочего времени необходимо проанализировать фактический баланс рабочего времени экономиста экономического отдела «ЦБО» до внедрения предложенных мероприятий и после внедрения предложенных мероприятий (Приложение Л), тем самым установив, по каким статьям баланса имеются изменения:

1) После оптимизации системы документооборота затраты рабочего времени экономистом экономического отдела МУ «ЦБО» снизятся в среднем на 4 мин. (40 %) и составят 6 мин. (1,25 % от совокупной величины

отработанного времени) вместо предыдущих 10 мин. (2,08 % от совокупной величины отработанного времени).

2) После внедрения мероприятий по оптимизации подготовительно – заключительных работ, затраты рабочего времени экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» в среднем снизятся на 14 мин. (2,91 %) и составят 18 мин. (3,75 % от совокупной величины отработанного времени) вместо предыдущих 32 мин. (6,66 % от совокупной величины отработанного времени).

3) После внедрения в МУ «ЦБО» системы коэффициентов трудового участия (КТУ), величина потерь рабочего времени экономистом экономического отдела, которая составляет в среднем 40 мин. (8,33 % от совокупной величины отработанного времени) снизится минимум на 50 % (20 мин.) и составит 20 мин. (4,16 % от совокупной величины отработанного времени).

4) На данный момент время оперативной работы экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» составляет 387 мин. (80,62 % от совокупной величины отработанного времени). Разработанные мероприятия по тайм – менеджменту позволят увеличить время его оперативной работы на 38 мин. (8,01 %). Таким образом время оперативной работы экономиста экономического отдела будет составлять уже 425 мин. (88,54 %).

Для наглядности полученные результаты исследования баланса рабочего времени экономиста экономического отдела МУ «ЦБО» до и после внедрения предложенных мероприятий представлены на рисунке 9.

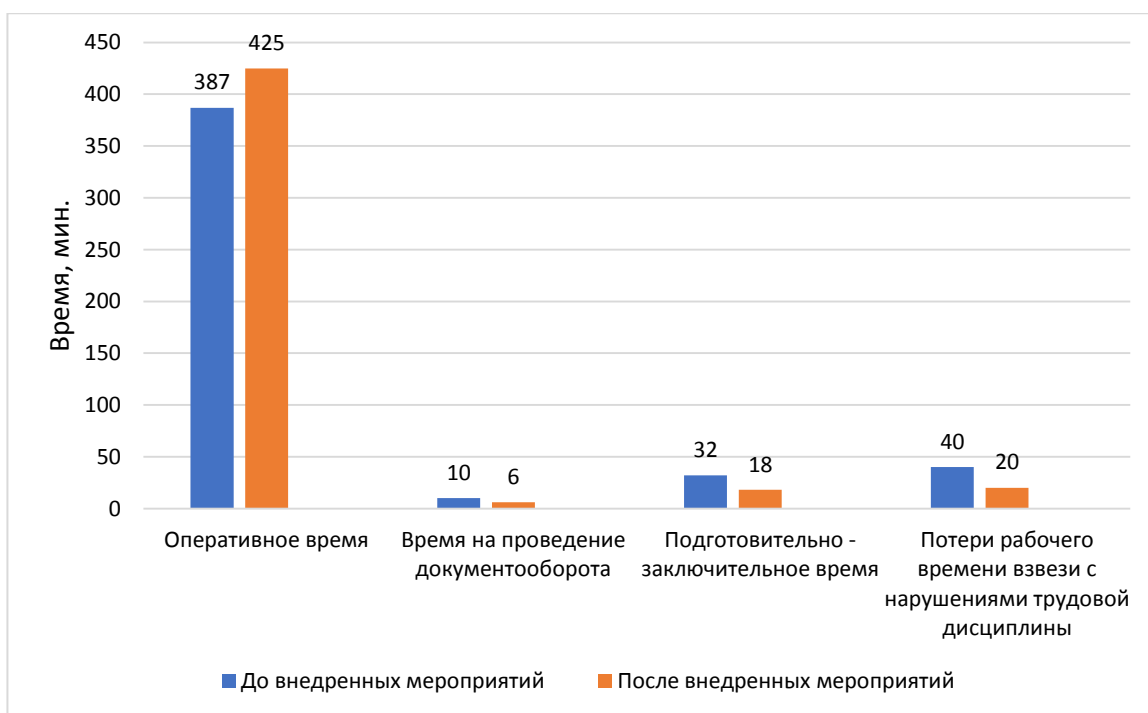


Рисунок 9 – Затраты рабочего времени экономистом экономического отдела МУ «ЦБО» до и после внедрения предложенных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени

Прогнозируем, что предложенные мероприятия повысят эффективность использования рабочего времени и другими сотрудниками МУ «ЦБО» (Приложение Л).

Для выявления экономической эффективности предложенных мер рассчитаем выручку и производительности труда персонала МУ «ЦБО», исходя из количества выручки, приходящейся на 1 мин. Оперативного времени одного сотрудника.

Для расчета экономической эффективности разработанных мероприятий проведены расчеты прогнозируемых показателей выручки и производительности труда работников на 2019 г. (таблица 28).

Таблица 28 – Прогнозируемые показатели выручки и производительности труда в МУ «ЦБО» после внедренных мероприятий на период 2019 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.
1	2	3
Количество персонала	69	69

Продолжения таблицы 28

1	2	3
Выручка от реализации услуг, руб.	18483061	19388957
Производительность труда, руб.	267870	285375
Выручка, приходящаяся на 1 минуту оперативного времени 1 сотрудника, руб.	2,65	2,65

В результате проделанной работы делаем вывод, что разработанные мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» позволят выявить резервы роста производительности труда. Размер данных резервов составляет в среднем 38 мин. оперативного рабочего времени, приходящегося на одного сотрудника за один рабочий день. При использовании предприятием полученных резервов возможно увеличение годовой выручки в среднем на 905896 руб. (6,65 %) и производительности труда работников в среднем на 17505 руб. (6,65 %).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема выпускной квалификационной работы: Повышение эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «Центр по бухгалтерскому обслуживанию».

В ходе проведенного исследования в первой части бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты анализа эффективного использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО». Определены актуальные проблемы анализа рабочего времени, как экономически – правовой категории. Рассмотрены и сформулированы основные принципы эффективного использования рабочего времени персоналом п/п, а также основные методы измерения рабочего времени, структурированы и сформированы самые распространенные хронофаги, согласно Лотару Зайверту.

Во второй части бакалаврской работы проведен анализ эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО». Сначала дана краткая характеристика п/п, мы выяснили, что оно существует на рынке уже 7 лет и основным направлением работы является деятельность в сфере бухгалтерского учета и аудита. Далее проведен анализ внутренней среды п/п по 3 основным срезам: кадровый срез, организационный срез, производственный срез, после сформулированы сильные и слабые стороны МУ «ЦБО». Далее произведен поиск и выявление основных хронофагов, действующих на п/п. Выявление хронофагов производилось путем проведения анкетирования среди персонала п/п. Последним этапом второй части бакалаврской работы стало проведение хронометража рабочего времени 6-и сотрудников 6 разных структурных подразделений МУ «ЦБО». По итогам проведенного анализа выявлено, что на п/п существуют значительные отклонения фонда реального рабочего времени работников от нормативного фонда рабочего времени. Еще одной важной проблемой, выявленной в ходе хронометража, является величина потерь рабочего времени персонала МУ «ЦБО» в связи с нарушением трудовой дисциплины, которая составляет 40 мин. или 8,33 % (для экономиста

экономического отдела), а должна равняться нулю. Таким образом стала очевидной необходимость внедрения в МУ «ЦБО» мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом.

В части третьей бакалаврской работы предложены мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персоналом МУ «ЦБО». Первое мероприятие призвано оптимизировать систему документооборота п/п. По результатам предложенного мероприятия, затраты на проведение документооборота в МУ «ЦБО» снизились практически в 2 раза. Второе мероприятие направлено на оптимизацию подготовительно – заключительных работ персонала путем внедрения практики личного планирования. Эффективность предложенного мероприятия проверена на практике в ходе эксперимента с экономистом экономического отдела МУ «ЦБО». В результате затраты участника эксперимента (экономиста экономического отдела) на ведение подготовительно – заключительных работ снизились на 14 минут или 43,75 %. Третье мероприятие представлено предложением по внедрению в МУ «ЦБО» коэффициента трудового участия, активно применявшегося в экономике СССР. Целью предложенного мероприятия являлось стимулирование персонала п/п к труду, через размер заработной платы. Предполагается, что в результате система КТУ позволит сократить величину потерь рабочего времени персонала в связи с нарушениями трудовой дисциплины на 50 %.

Таким образом можно сделать вывод, что в результате проделанной работы предложенные мероприятия по повышению эффективности использования рабочего времени персонала МУ «ЦБО» позволят выявить резервы роста производительности труда. Размер данных резервов составил в среднем 38 минут оперативного рабочего времени, приходящегося на одного сотрудника МУ «ЦБО» за один рабочий день. При использовании предприятием полученных резервов, возможно увеличение годовой выручки МУ «ЦБО» в среднем на 905896 рублей (6,65 %) и производительности труда работников в среднем на 17505 рублей (6,65 %).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алиева, З.А. Продолжительность рабочего времени в России и зарубежных странах: сравнительно-правовой анализ / З.А. Алиева // Юридический вестник ДГУ. – 2015. – № 3. С. 81-85.
- 2 Андреев, И.Д. Рабочее время и производительность труда / - Воронеж : Центрально-Черноземное книжное издательство, 2015. – 128 с.
- 3 Аранжин, В.В. Взаимосвязь заработной платы и производительности труда: тенденции в условиях цифровизации экономики // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 523-534. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39938/>
- 4 Богатырева, И.В. Повышение производительности труда на основе эффективного использования рабочего времени: методические основы и практика применения // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 407-418. [Электронный ресурс] - URL: <https://creativeconomy.ru/lib/40454/>
- 5 Бычин В.Б., Малинин С.В. Нормирование труда: Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова – М.: Издательство «Экзамен», 2016. – 142 с.
- 6 Ваше время - в ваших руках: [Пер. с нем. / Л. Зайверт; Авт. предисл. В. М. Шепель. - М. : Экономика, 2015. – 35-36 с.
- 7 Вдовиченко, Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3. [Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122/>
- 8 Галкина Ю.Е., Головкин И.В. Методики оценки кадрового потенциала в современной России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10. [Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16207/>
- 9 Гриднева М.А., Петров М.А. Особенности применения профессиональных стандартов на современном рынке труда: уровни квалификации как критерии дифференциации размеров заработной платы // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. – С. 513-522. [Электронный ресурс] –

URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39907/>

10 Дёмина, В.В. Границы рабочего и свободного времени у современных работников // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 12. – № 10. С. 30-36. [Электронный ресурс] –

URL: <https://creativeconomy.ru/lib/7102/>

11 Дёмина, В.В. Причины увеличения свободного времени в современном обществе // Креативная экономика. – 2018. – Том 3. – № 4. С. 108-112. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/3996/>

12 Елистратова, Ю.Е. Теоретико-методические аспекты анализа трудовых ресурсов предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 12. [Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/12/15648/>

13 Захарова, Ю.Н. Формирование модели повышения качества человеческого капитала организации в условиях санкций в современной России // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 1. С. 175-180. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39969/>

14 Зензера, С. А. Проблемы организации, мотивации и нормирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. — 2015. — №10. С. 669-672. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/90/18901/>

15 Зорина Н.А., Черепнин И.А. Трансформация мотивационной системы организации под влиянием факторов внешней и внутренней среды // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 385-398. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39959/>

16 Каданцева, М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8. [Электронный ресурс] – URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334/>

17 Кобец Е.А., Семенченко И.В. Влияние качества трудовых ресурсов на конкурентоспособность предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4. [Электронный ресурс] – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/04/66807/>

- 18 Корогодин И.Т. Изменение трудовых отношений при переходе к цифровой технологии // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 77-88. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/31204/>
- 19 Королев И. Д., Подгорный Д. С. Актуальные проблемы разработки, внедрения и применения систем электронного документооборота // Молодой ученый. — 2018. — №13. С. 45-50. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/199/49026/>
- 20 Кудинова О. А., Николаева Е. А. Совершенствование организации режима труда и отдыха // Молодой ученый. — 2016. — №8. С. 560-562. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/112/28179/>
- 21 Кузнецов, В.Н. Порядок определения номинального и эффективного фонда рабочего времени // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 5. [Электронный ресурс] – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=1835/>
- 22 Кузнецов, С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 6. [Электронный ресурс] – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=5092/>
- 23 Кутафьева, Л. В. Анализ использования рабочего времени // Молодой ученый. — 2017. — №3. С. 242-244. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/50/6315/>
- 24 Макарова А. О., Галимова А. Ш. Направления повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №1. С. 155-158. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/48/6061/>
- 25 Манжулий, Я.В. Развитие системы мотивации труда в организации сферы услуг // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 3. [Электронный ресурс] – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2019/03/88907/>
- 26 Маслова, Н.В. Инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации // Современные научные исследования и инновации.

2015. № 6. Ч. 2. [Электронный ресурс] – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/35827/>

27 Маслова Н.В., Богомолова О.А. Особенности мотивации персонала в России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 7. [Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9276/>

28 Мзокова, Э. К. Повышение эффективности деятельности организации при внедрении электронного документооборота // Вопросы экономики и управления. — 2018. — №2. С. 22-23. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/83/3193/>

29 Мухина, Е.Р. К вопросу об анализе обеспеченности трудовыми ресурсами // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4. Ч. 3. [Электронный ресурс] – URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/9785/>

30 Новикова Е.В., Торгунакова А.В. Направления совершенствования организации труда. Опыт российских и зарубежных компаний // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 377-384. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39942/>

31 Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 439-452. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/40100/>

32 Обрывко, В.В. Современная мотивация на малых и средних предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 2. [Электронный ресурс] – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/02/10948/>

33 Омельченко И.Б., Забелина О.В., Мирзабалаева Ф.И. Самооценка работающим населением своих навыков в условиях цифровизации экономики // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 63-76. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/6540/>

34 Патрушев, В.Д. Время как экономическая категория: науч. ст. Москва, 2017. С. 14.

35 Персональный менеджмент в рисунках, схемах и определениях: учебное пособие / С.Д. Резник, И.С. Чемезов; под общ. ред. С.Д. Резника. –

Пенза: ПГУАС, 2015. – 221-225 с.

36 Подкопаев О.А., Домнина С.В., Салынина С.Ю. Тайм-менеджмент как инструмент эффективного использования рабочего времени в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 11-6. С. 166-168. [Электронный ресурс] – URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10746/>

37 Полева Н.А., Сироткина Н.В. Методическое обеспечение оценки результативности управления человеческими ресурсами // Международный журнал экспериментального образования. – 2017. – № 5. С. 159-161. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/20565/>

38 Попов, А.В. Проблемы и перспективы развития мотивации творческой трудовой активности российских работников // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 125-144. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/12542/>

39 Производительность труда и использование рабочего времени в социалистическом обществе / С. П. Сироткин, А. В. Соловьев, М. И. Скаржинский. - М. : Изд-во "Высшая школа", 2016. - 104 с.

40 Савельева, Е.А. Виды трудовых регламентов и их классификация в управлении государственными, муниципальными и бизнес-структурами // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 4. С. 161-170. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39028/>

41 Скрынченко П.Б. Эффективное использование рабочего времени // Интерактивная наука. – 2016. – № 10. С. 154-156. [Электронный ресурс] – URL: <https://interactive-science.media/ru/article/115489/>

42 Сотникова С.И. К вопросу о трудовом абсентеизме: новый подход к оценке использования рабочего времени // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 3. – С. 869-884. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39320/>

43 Сульдикова И.В., Новикова Н.А., Бабарыкин Ю.А. Управление жизнедеятельностью человека труда: современные принципы и направления в

социально-культурной сфере // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 4. С. 183-192. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/40091/>

44 Телятникова, Т.В. Появление и развитие нестандартных форм занятости и гибких режимов работы в СССР // Российское предпринимательство. - 2016. - № 18 (240). - с. 42-46. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/25070/>

45 Тихонова, А.Д. Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. С. 659-672. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39143/>

46 Трегулова, Н.Г. Анализ условий, влияющих на производительности труда региона (на примере Амурской области) // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 209-218. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39786/>

47 Хабирова А. И., Рабцевич А. А. Влияние нормирования труда и трудового законодательства на организацию рабочего времени персонала предприятий // Молодой ученый. — 2017. — №5. С. 402-404. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/52/6925/>

48 Цыганкова И.В., Базжина В.А., Никишина О.Ю. Развитие нестандартных форм занятости в современной России // Российское предпринимательство. – 2015. – Том 15. – № 24. С. 71-86. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8761/>

49 Шепелев М.И., Сериков В.В. Инновационно-ориентированный подход к управлению трудовыми ресурсами // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – № 1. С. 113-124. [Электронный ресурс] – URL: <https://creativeconomy.ru/lib/39887/>

50 Шрэйтэр, К. О. Электронный документооборот: возможности и преимущества // Молодой ученый. — 2015. — №2. С. 52-55. [Электронный ресурс] – URL: <https://moluch.ru/archive/82/14889/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Устав МУ «ЦБО»

Общие положения

1.1 Муниципальное учреждение «Центр по бухгалтерскому обслуживанию» образовано в соответствии с постановлением Главы Михайловского района от 29 января 2012 №1853 «О создании муниципального учреждения «Центр по бухгалтерскому обслуживанию», путем его учреждения.

1.2 Полное официальное наименование МУ «ЦБО»: муниципальное учреждение «Центр по бухгалтерскому обслуживанию».

1.3 Юридический и почтовый адрес: 676680 Амурская область, с. Поярково, ул. Амурская 101.

1.4 МУ является юридическим лицом с момента его государственной регистрации и от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.5 МУ создается без ограничения срока деятельности.

1.6 Учредительным документом МУ является настоящий устав.

1.7 Устав МУ и все изменения и дополнения к нему утверждаются приказом финансового отдела Администрации Михайловского района и Комитетом по управлению имуществом Администрации Михайловского района.

1.8 МУ имеет фирменное наименование, обособленное имущество на праве оперативного управления, самостоятельный баланс, лицевые счета в органах казначейства, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права.

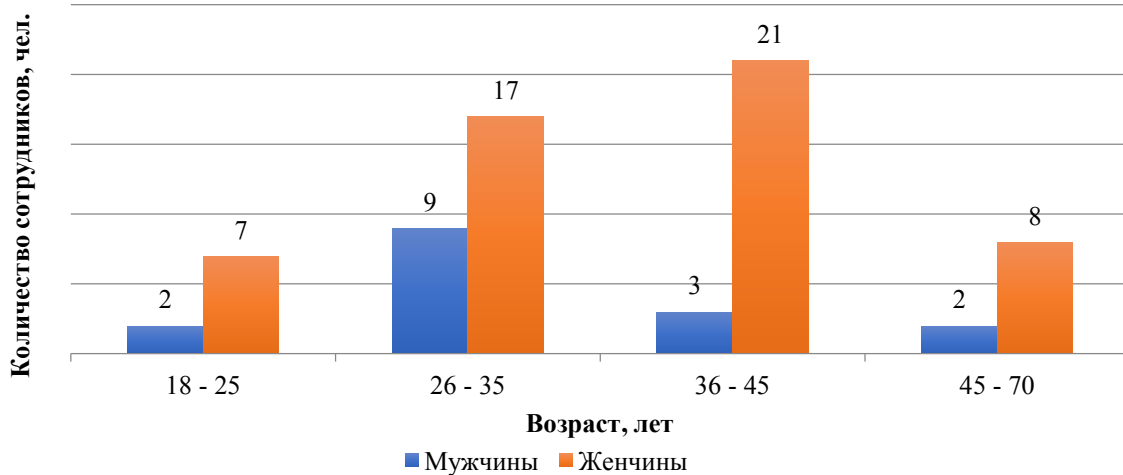
1.9 МУ имеет круглую печать, содержащую его полное наименование и указания места нахождения. МУ вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

1.10 МУ действует на основании Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, Бюджетного кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» и иных нормативных правовых актов органов местного

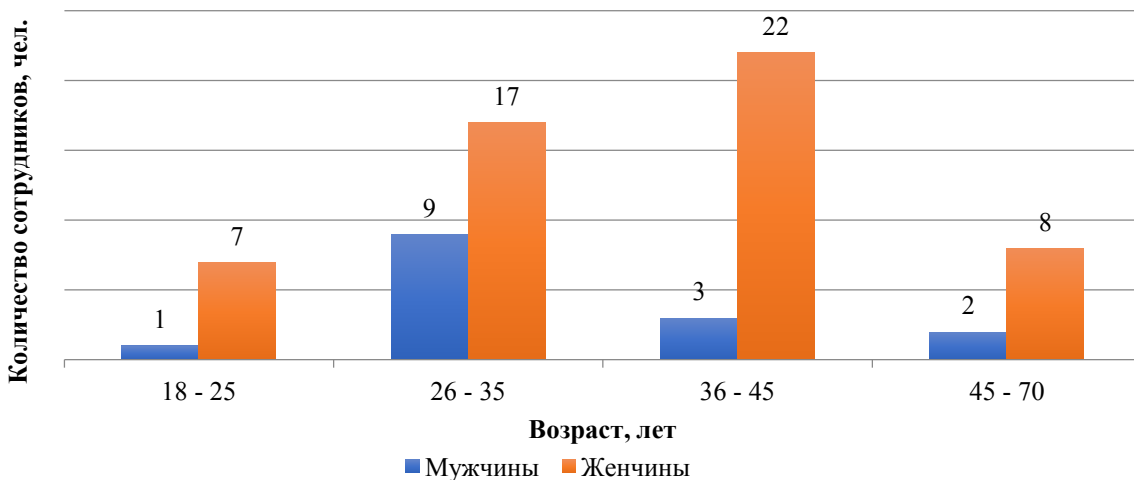
самоуправления Михайловского муниципального района и настоящего Устава.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

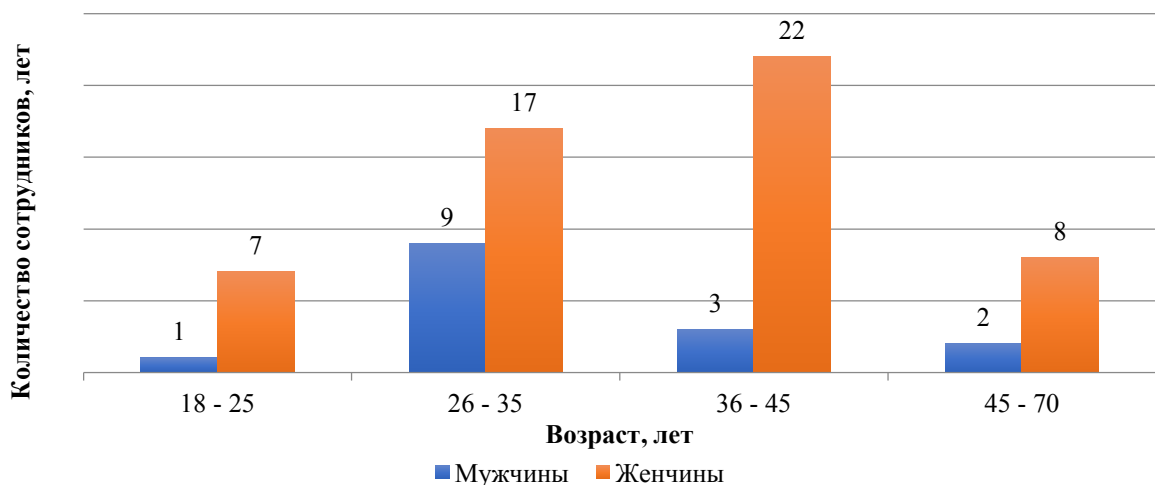
Половозрастная структура за 2016-2018 гг.



Половозрастная структура организации за 2016 год



Половозрастная структура организации за 2017 год



Половозрастная структура организации за 2018 год

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по декабрь в период с 2016-2018 гг.

Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по март на период 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 /2016 гг.	2018 /2017 гг.
Среднесписочная численность работников за период	65,5	66	66	0,5	0
Отработано в среднем на одного работника, дней	57	59	61	2	2
Отработано в среднем на одного работника, час.	456	472	488	16	16
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0	0

Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по июнь в период с 2016 г. по 2018 г.

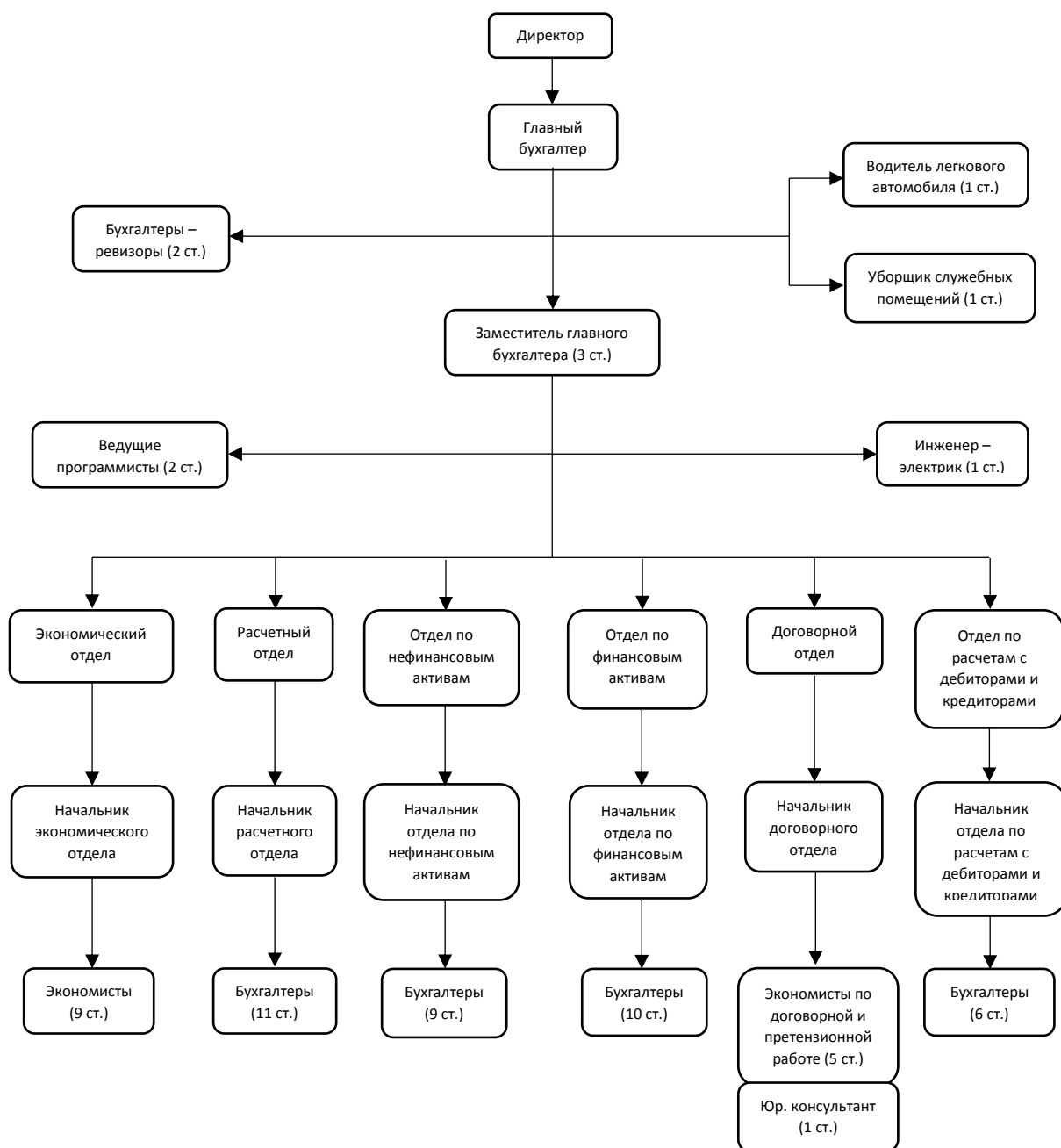
Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 /2016 гг.	2018 /2017 гг.
Среднесписочная численность работников за период	65,5	66	66	0,5	0
Отработано в среднем на одного работника, дней	117	116	122	-1	6
Отработано в среднем на одного работника, час.	936	928	976	-8	48
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0	0

Использование рабочего времени персоналом МУ «ЦБО» с января по сентябрь в период с 2016 г. по 2018 г.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 /2016 гг.	2018 /2017 гг.
Среднесписочная численность работников за период	65,5	66	66	0,5	0
Отработано в среднем на одного работника, дней	175	181	179	6	-2
Отработано в среднем на одного работника, час.	1400	1448	1432	48	-16
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Организационная структура МУ «ЦБО»



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о доходах предприятия за 2017 – 2018 гг.

Наименование показателя	2018 год			2017 год		
	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого
Доходы	10 554 912,73	7 930 488,44	18 485 401,17	10 436 116,09	7 940 395,67	18 376 511,76
Доходы от оказания платных услуг	10 552 572,73	7 929 135,44	18 481 708,17	-	7 940 395,67	7 940 395,67
Субсидии	-	-	-	10 436 116,09	-	10 436 116,09
Прочие доходы	2 340,00	1 353,00	3 693,00	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о расходах предприятия за 2017-2018 гг.

Наименование показателя	2018 год			2017 год		
	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого	деятельность по государственному заданию	приносящая доход деятельность	итого
Расходы	10 553 809,33	7 935 408,77	18 489 218,10	10 582 897,57	7 970 780,85	18 553 678,42
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	9 695 516,54	6 761 359,80	16 456 876,34	9 360 390,23	6 938 931,80	16 299 322,03
в том числе:						
– заработная плата	7 469 300,00	5 190 500,00	12 659 800,00	7 218 062,00	5 329 500,00	12 547 562,00
– прочие выплаты	16 949,08	3 359,80	20 308,88	4 305,91	-	4 305,91
– начисления на выплаты по оплате труда	2 209 267,46	1 567 500,00	3 776 767,46	2 138 022,32	1 609 431,80	3 747 454,12
Приобретение работ, услуг	540 650,27	804 184,21	1 344 834,48	947 741,96	686 888,72	1 634 630,68
в том числе:						
– услуги связи	97 161,19	69 620,60	166 781,79	120 825,89	52 962,56	173 788,45
– транспортные услуги	-	-	-	11 856,64	9 104,20	20 969,84
-коммунальные услуги	322 874,44	215 181,95	538 056,39	249 717,30	204 700,00	454 417,30
– арендная плата	-	-	-	-	-	-
– работы по содержанию имущества	41 052,47	188 783,19	229 835,66	147 548,18	211 737,18	359 285,36
– прочие работы	79 562,17	330 598,47	410 160,64	417 793,95	208 384,78	626 178,73
Прочие расходы	26 316,48	15 408,00	41 724,48	72 132,01	40 982,00	113 114,01
Расходы по операциям с активами	291 326,04	354 456,76	645 782,80	202 633,37	303 978,33	506 611,70
в том числе:						
– амортизация основных средств и нематериальных активов	33 715,04	76 940,13	110 655,17	20 024,24	67 859,16	96 883,40
– расходование материальных запасов	257 611,00	277 516,63	535 127,63	173 609,13	236 119,17	409 728,30

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Отчет о результатах деятельности 2017-2018 гг.

Наименование показателя деятельности	Ед. изм.	Год, предшествующий отчетному		Отчетный год	
Изменение балансовой стоимости нефинансовых активов относительно предыдущего отчетного года	%	8,70		-4,00	
балансовой стоимости недвижимого имущества	%	-3,84		-3,99	
балансовой стоимости особо ценного движимого имущества	%	-80,00		-100,00	
Общая сумма выставленных требований в возмещение ущерба по недостаткам и хищениям материальных ценностей, денежных средств, а также от порчи материальных ценностей	Руб.	0,00		0,00	
Изменения дебиторской задолженности, всего:	Руб.	0,00		0,00	
Изменения дебиторской задолженности за отчетный год	%				
Изменения кредиторской задолженности:	Руб.	235 676,3		103 625,86	
Изменения кредиторской задолженности за отчетный год, всего:	%			-56,03	
из них: просроченной кредиторской задолженности	%	0,00		0,00	
в разрезе выплат:		235 676, 3		103 625,86	
По заработной плате		0,00		0,00	
По прочим выплатам		0,00		0,00	
По начислениям на выплаты по оплате труда		156 571,27		0,00	
По оплате услуг связи		12 773,65		12 104,51	
По оплате транспортных услуг		0,00		0,00	
По оплате коммунальных услуг		53 887,55		78 320,97	
По оплате услуг по содержанию имущества	Руб.	2 991,86		3 462,38	
По оплате прочих услуг		0,00		0,00	
По приобретению основных средств		0,00		0,00	
По приобретению материальных запасов		9 230,00		9 516,00	
По оплате прочих расходов		222,00		222,00	
По платежам в бюджет		0,00		0,00	
Доходы, полученные учреждением от оказания платных услуг	Руб.	7 940 395,67		7 930 488,44	
Цены на платные услуги, оказываемые потребителям	Руб.	157,03		157,03	
Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами организации	Клиент.	95		95	
Количество жалоб потребителей	Штук	-		-	
Поступления в разрезе поступлений, предусмотренных планом финансово – хозяйственной деятельности учреждения:	Руб.	План	Факт	План	Факт

Всего		18 466 695,67	18 376 511,76	18 492 488,44	18 483 061,17
в том числе					
Субсидии на выполнение муниципального задания		10 526 300,00	10 436 116,09	10 562 000,00	10 552 572,73
Субсидии на иные цели		0,00	0,00	0,00	0,00
Бюджетные инвестиции		0,00	0,00	0,00	0,00
Поступления от иной приносящей доход деятельности		7 940 395,67	7 940 395,67	7 930 488,44	7 930 488,44
Выплаты, в разрезе выплат, предусмотренных планом финансово – хозяйственной деятельности учреждения:		18 466 695,67	18 376 511,76	18 492 488,44	18 483 061,17
в том числе:					
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда, всего		16 142 750,76	16 142 750,76	16 613 447,61	16 613 447,61
из них:					
Заработная плата		12 545 700,00	12 545 700,00	12 659 800,00	12 659 800,00
Прочие выплаты		4 305,91	4 305,91	20 308,88	20 308,88
Начисления на выплаты по оплате труда		3 592 744,85	3 592 744,85	3 933 338,73	3 933 338,73
Оплата работ, услуг, всего		1 665 947,22	1 595 739,71	1 320 599,68	1 320 599,68
из них:					
Услуги связи		175 987,08	175 987,08	167 450,93	167 450,93
Транспортные услуги		20 960,84	20 960,84	0,00	0,00
Коммунальные услуги		489 621,87	419 414,36	513 622,97	513 622,97
Арендная плата за пользование имуществом	Руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
Работы, услуги по содержанию имущества		359 138,70	359 138,70	229 365,14	229 365,14
Прочие работы, услуги		620 238,73	620 238,73	410 160,64	410 160,64
Безвозмездные перечисления организациям, всего		0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие расходы		113 114,01	113 114,01	41724,48	41 724,48
Поступления нефинансовых активов, всего		544 883,68	524 907,28	516 716,67	507 289,40
из них:					
Увеличение стоимости основных средств		29 342,48	29 342,48	72 961,80	72 961,80
Увеличение стоимости нематериальных активов		0,00	0,00	0,00	0,00
Увеличение стоимости непроизводственных активов		0,00	0,00	0,00	0,00
Увеличение стоимости материальных запасов		515 541,20	495 564,80	443 754,87	434 327,60

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Нормативы численности работников МУ «ЦБО»

Наименование структурного подразделения	Должность, разряд	Количество штатных единиц
Администрация	Директор	1
	Главный бухгалтер	1
	Заместитель главного бухгалтеры	3
	Ведущий программист	2
	Инженер – электрик	1
	Бухгалтер – ревизор	1
	Специалист по охране труда	1
	Водитель автомобиля, 4 разряд	1
Экономический отдел	Уборщик служебных помещений, 1 разряд	1
	Начальник экономического отдела	1
Договорной отдел	Экономист	10
	Начальник договорного отдела	1
	Экономист по договорной и претензионной работе	5
Расчетный отдел	Юрисконсультант	1
	Начальник расчетного отдела	1
Отдел по нефинансовым активам	Бухгалтер	11
	Начальник отдела по нефинансовым активам	1
Отдел по финансовым активам	Бухгалтер	8
	Начальник отдела по финансовым активам	1
Отдел по расчетам с дебиторами и кредиторами	Бухгалтер	10
	Начальник отдела по расчетам с дебиторами и кредиторами	1
Итого	Бухгалтер	6
	-	69

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета с основными хронофагами для сотрудников п/п

Анкета (включает в себя 25 хронофагов, наиболее характерных для МУ «ЦБО)

1. Нечеткая постановка цели
2. Отсутствие приоритета в делах
3. Попытка слишком много сделать за один раз
4. Плохое планирование трудового дня
5. Личная неорганизованность, "заваленный" письменный стол
6. Чрезмерное чтение
7. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе)
8. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров
9. Недостатки кооперации или разделения труда
10. Отрывающие от дел телефонные звонки
11. Незапланированные посетители
12. Неспособность сказать "нет"
13. Неполная, запоздалая информация
14. Отсутствие самодисциплины
15. Отвлечение (шум)
16. Затяжные совещания
17. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям
18. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь
19. Болтовня на частные темы
20. Большое количество деловых записей, приводящих к путанице
21. Синдром "откладывания"
22. Длительные ожидания (например, условленной встречи)
23. Спешка, нетерпение
24. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел
25. Недостаточный контроль за перепорученными делами

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Сравнение фактического и нормативного балансов рабочего времени
персоналом МУ «ЦБО»

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Сравнение фактического баланса рабочего времени персонала МУ «ЦБО» до и после внедрения предложенных мероприятий

