Содержание

Введение 4

1 Методологическая характеристика проблемы экономии рабочего времени персонала управления предприятием 6

1.1 Система персонального менеджмента 6

1.2 Методы изучения затрат рабочего времени и трудовых процессов 12

1.3 Условия и факторы сокращения потерь рабочего времени 16

1.4 Принципы эффективного использования времени 20

2 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Железобетон» 22

2.1 Характеристика предприятия 22

2.2 Краткое описание организационной структуры 26

2.3 Характер работы руководителя предприятия ООО «Железобетон» 29

2.4 Основные экономические показатели 31

3 Экономия рабочего времени персонала управления ОАО «Железобетон» 34

3.1 Проведение фотографии рабочего дня 34

3.2 Анализ затрат рабочего времени (обработка собранных данных) 42

3.3 Причины нерационального использования рабочего времени 48

3.4 Проектные предложения 51

3.5 Расчет экономического эффекта 54

4 Экологическая часть 57

4.1 Потенциально опасные и вредные производственные факторы 57

4.2 Организация и оборудование рабочих мест с пэвм 58

4.3 Противопожарная защита 60

Заключение 63

Список использованных источников 65

Перечень затрат рабочего времени 67

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И сегодня, как никогда, актуален вопрос – как научиться экономить и эффективно организовывать время тех, кто реализует функции управления.

В рамках сформулированной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать содержание труда руководителя и структурировать затраты его рабочего времени;
- подготовить рекомендации по улучшению рационального использования рабочего времени руководителя.

При написании дипломного проекта будут использоваться статистические методы, метод экспертных оценок, метод фотографии рабочего дня.

Если руководитель постоянно занят «горящими делами», поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем а зависит от обстоятельств, то со временем он теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы. Его действия все больше приобретают авральный характер оперативного гашения конфликтов, ликвидации сбоев, а в общем – «латания дыр».

В силу огромной перегруженности наиболее важные, проблемные задачи он уже не решает. Остаются в стороне перспективные вопросы, а это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится заниматься, тратя на это большое количество времени.

Барышников А.П. утверждает: организация процесса жизнедеятельности руководителя — не только его личное дело. Если подчиненные не знают, когда смогут попасть на прием к руководителю, то стремятся попасть к нему как со срочными, так и с менее срочными делами. Никто не уверен; что для рассмотрения его дел у руководителя найдется время, поэтому вопросы не выносятся заранее на рассмотрение руководителю, а «пробиваются». Никто заранее не знает, когда его вызовут для доклада о проделанной работе, и поэтому постепенно утрачивается потребность в планировании своей работы. Система беспорядочного использования рабочего времени нередко исходит от самого руководителя и возвращается к нему в виде необходимости непрерывно тратить время на решение горящих проблем.

Организация личного труда руководителя не может не учитывать индивидуальные особенности людей. Тут нельзя руководствоваться жесткими правилами и нормами.

Вместе с тем, и наука, и практика управления убедительно доказывают возможность и необходимость эффективной организации личного труда руководителей. Ведь в деятельности успешно работающих руководителей есть общие черты, которые можно выявить, сформулировать в виде принципов, практических сове-

Без этого невозможно эффективно работать. Максимально использовать отпущенное время поможет специальный набор управленческих приемов и навыков. Необходимо продумать заранее, что делать, как делать и кому поручить дело. По существу, «количество» времени у всех одинаково, только одни используют его лучше, а другие хуже.

Отчасти эту задачу решает тайм-менеджмент (управление временем, организация времени). Термин «тайм-менеджмент» (ТМ) происходит от английского time-management, что в переводе означает «управление временем». Под ТМ подразумевается технология учета времени и планирования рабочего дня. Она требует серьезных волевых усилий и постоянного внимания. Руководители прибегают к таким суровым мерам не от хорошей жизни, а лишь столкнувшись со снижением эффективности или цейтнотом.

Таким образом, с учетом всего вышесказанного, мы приходим к выводу, что современному руководителю необходимо овладеть наукой управления собственным временем, научиться использовать этот невосполнимый уникальный ресурс с наибольшей эффективностью.

Далее рассмотрим один из важнейших методологических аспектов рациональной организации труда руководителя – эффективное управление, организация и использование времени руководителя. Изложим материал, который был изучен в литературе по данной теме.

Значение фактора времени

Изучение бюджета времени немецких управляющих показало, что только 8% из них не нуждаются в дополнительном времени, тогда как остальным опрошенным требуется от 10 до 100% добавочного времени, В общей сложности 65% руководителей показали, что могли бы с толком использовать 20% и более (до 100%) дополнительного времени — а это один или два дополнительных рабочих дня в неделю.

Известный эксперт по рационализации труда А. Макензи опросил в течение своей консультационной деятельности тысячи менеджеров и пришел к следующим выводам,

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно.

Можно сказать, что нередко еще мы попросту растрачиваем время.

Работа в учреждениях часто начинается лишь после 30-минутной раскачки, много времени уходит на перекуры, личные телефонные разговоры. Заседания и совещания нередко начинаются и заканчиваются с опозданием.

Видный теоретик управления Платон Михайлович Керженцев подчеркивал, что время для нас является ценностью особого рода. Его нельзя скапливать и сберегать, оно течет беспрерывно и ежесекундно ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно[1].

Время и содержание труда руководителя

Деятельность руководителя складывается обычно из отдельных этапов процесса управления. Исходя из этого, мы получим следующий перечень задач управления:

− Составление плана деятельности, куда входит постановка задач на предстоящий период работы и программирование необходимых для их выполнения мероприятий.

− Организация деятельности как в масштабе всего предприятия, так и в рамках его функциональных подразделений.

− Планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор, ознакомление с производством и обучение.

− Руководство персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним.

− Принятие решений.

− Контроль за выполнением поставленных задач и за эффективностью работы.

− Совершенствование деятельности организации в целом.

---

[1] Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

- по форме записи[1].

Данная классификация более подробно показана в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Методы и способы изучения затрат рабочего времени

Признак классификации	Способ исследования
Цель исследования	фотография использования времени, оборудования в производственном процессе; хронометражные наблюдения
Количество наблюдаемых объектов	индивидуальные групповые
Форма проведения исследования	непосредственные замеры времени метод моментных наблюдений
Форма фиксации	непрерывное, сплошное наблюдение выборочное
Вид наблюдения	визуальное с приборами автоматического учета
Наблюдатель	сторонний наблюдатель сам исполнитель
Форма записи	цифровая индексная графическая осциллографическая фотокиносъемка

Фотографией рабочего дня (ФРД) называется исследование трудового процесса, имеющие целью выявить затраты рабочего времени в течение изучаемого

[1] Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

Таблица 1.2

Наблюдательный лист ФРД

№ п\п	Что наблюдалось	Текущее время	Продолжительность	Индекс

На основании проведенных фотографий рабочего времени составляется сводная таблица одноименных затрат рабочего времени, определяются средние величины по одноименным затратам и потерям рабочего времени, проводится анализ необходимости и целесообразности этих затрат и перерывов в работе.

Таблица 1.3

Сводная таблица одноименных затрат рабочего времени и перерывов

Наименование категории, затрат и потерь рабочего времени	Время по наблюдениям ФРД, мин.					Затраты времени по нормативам, мин.
	№1	*№2*	№3	Суммарное время по одноименным затратам	Среднее время по одноименным затратам	

После составления сводки одноименных затрат, необходимо составить фактический баланс рабочего времени и представить его в виде таблицы.

Таблица 1.4

Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	%%

Сопоставление данных фактического и нормального баланса рабочего времени позволяет определить следующие показатели: коэффициент использования сменного времени, коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам, коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины, коэффициент возможного уплотнения рабоче-

Факторы, оказывающие влияние на использование эффективного фонда рабочего времени

1. Наличие сверхплановых необоснованных целодневных невыходов

2. Неэффективное использование сменного времени в результате нарушений трудовой дисциплины, плохой организации обслуживания рабочих мест и др. нарушений, приводящих к внутрисменным простоям.

3. Нарушение технологической дисциплины, отвлечение работников на

выполнение непредусмотренной работы, что приводит к непроизводительным затратам рабочего времени.

4.Неритмичная работа производства, в результате отсутствия действенного календарно-оперативного планирования и учета производства, приводящего к недостаткам в управлении производством и непринятия своевременных мер к сглаживанию сезонных колебаний, что приводит к неравномерной загрузке рабочих и к потерям в производительности их труда[1].

Направления улучшения использования рабочего времени:

обеспечение оптимальной и равномерной загрузки исполнителя;

оснащение рабочего места всем необходимым и его рациональное размещение;

обеспечение всем необходимым бесперерывного трудового процесса;

совершенствование приемов и методов труда;

комплексное обоснование необходимых затрат труда;

создание благоприятных условий труда и сохранения здоровья работающего;

использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;

соответствие количества и качества труда его оплате.

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени [2].

---

[1] Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

[2] Бусыгин А.В. Самоменеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. − М.: ИНФРА − М, 1998. -235 с.

использование рабочих в соответствии с их способностями и квалификацией;

соответствие количества и качества труда его оплате.

Все выше перечисленные условия могут прямо или косвенно повлиять на улучшение использования рабочего времени [1].

Основные причины нерационального использования времени:

– Нечеткая постановка цели.
– Отсутствие приоритетов в делах.
– Попытка слишком много сделать за один раз.
– Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
– Плохое планирование трудового дня.
– Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
– Чрезмерное чтение корреспонденции.
– Скверная система досье.
– Недостаток мотивации (безразличное отношение к работе).
– Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных, номеров.
– Недостатки кооперации или разделения труда.
– Отрывающие от дела телефонные звонки.
– Незапланированные посетители.
– Неспособность сказать «Нет».
– Неполная, запоздалая информация.
– Отсутствие самодисциплины.
– Неумение довести дело до конца.
– Отвлечения (шум и др.).
– Затяжные совещания.
– Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
– Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.

---

[1] Бусыгин А.В. Самоменеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. − М.: ИНФРА − М, 2005. -235 с.

представления о том, что важно для нас, о тех результатах, которых мы хотим достичь в жизни, то легко переходим к реагированию на срочное.

Некоторые люди изо дня в день оказываются буквально бомбардируемыми «горячими» проблемами. Единственное облегчение видят они в бегстве к неважным и несрочным делам (квадрат 4). Так живут люди, управляемые кризисными ситуациями[1].

Другие люди значительную часть времени тратят на срочные, но не важные дела (квадрат 3). Они тратят свое время на срочное, считая это также и Важным. Но в действительности срочность этих дел основана на приоритетах и ожиданиях других людей.

Руководители эффективные держатся в стороне от дел, обозначенных в квадратах 3 и 4, поскольку срочные они или нет — прежде всего они неважные. Кроме того, они уменьшают размер дел в квадрате 1, отводя больше времени решению дел в квадрате 2. Сердцем эффективного управления временем, а значит, и собой являются дела квадрата 2. Они связаны с тем, что считается важным, но несрочным

Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в плане личной деятельности[2] .

---

[1] Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 1997. - 291 с.

[2] Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Экономика труда. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: «ТК Велби», 2003. -261 с.

Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.), хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

Размещение дополнительных акций проводится по решению Общего собрания акционеров. Размещение дополнительных акций должно проводиться в форме закрытой подписки, если Общим собранием акционеров Общества не будет установлен иной порядок размещения. Количество голосов, которыми обладает акционер, равно количеству полностью оплаченных им обыкновенных акций.

Имущество Общества состоит из уставного капитала, а также фондов, образуемых из предусмотренных законом поступлений.

Имущество образуется за счет:

- доходов от реализации продукции, работ, услуг;

кредитов банков;

- безвозмездных или благотворительных взносов, пожертвований российских и иностранных организаций, предприятий, граждан;

- иных, не запрещенных законом, поступлений.

Общество может объединить часть своего имущества с имуществом иных юридических лиц и граждан для совместного производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, в том числе путем организации совместных предприятий с иностранными партнерами. Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормам, действующим в Российской Федерации.

Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор. Срок полномочий Генерального директора составляет 5 (пять) лет до момента проведения очередного Общего собрания акционеров. Генеральный директор избирается Общим собранием акционеров Общества.

Генеральным директором может быть избран акционер или любое лицо, обладающее необходимыми знаниями и опытом.

Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности Обще-

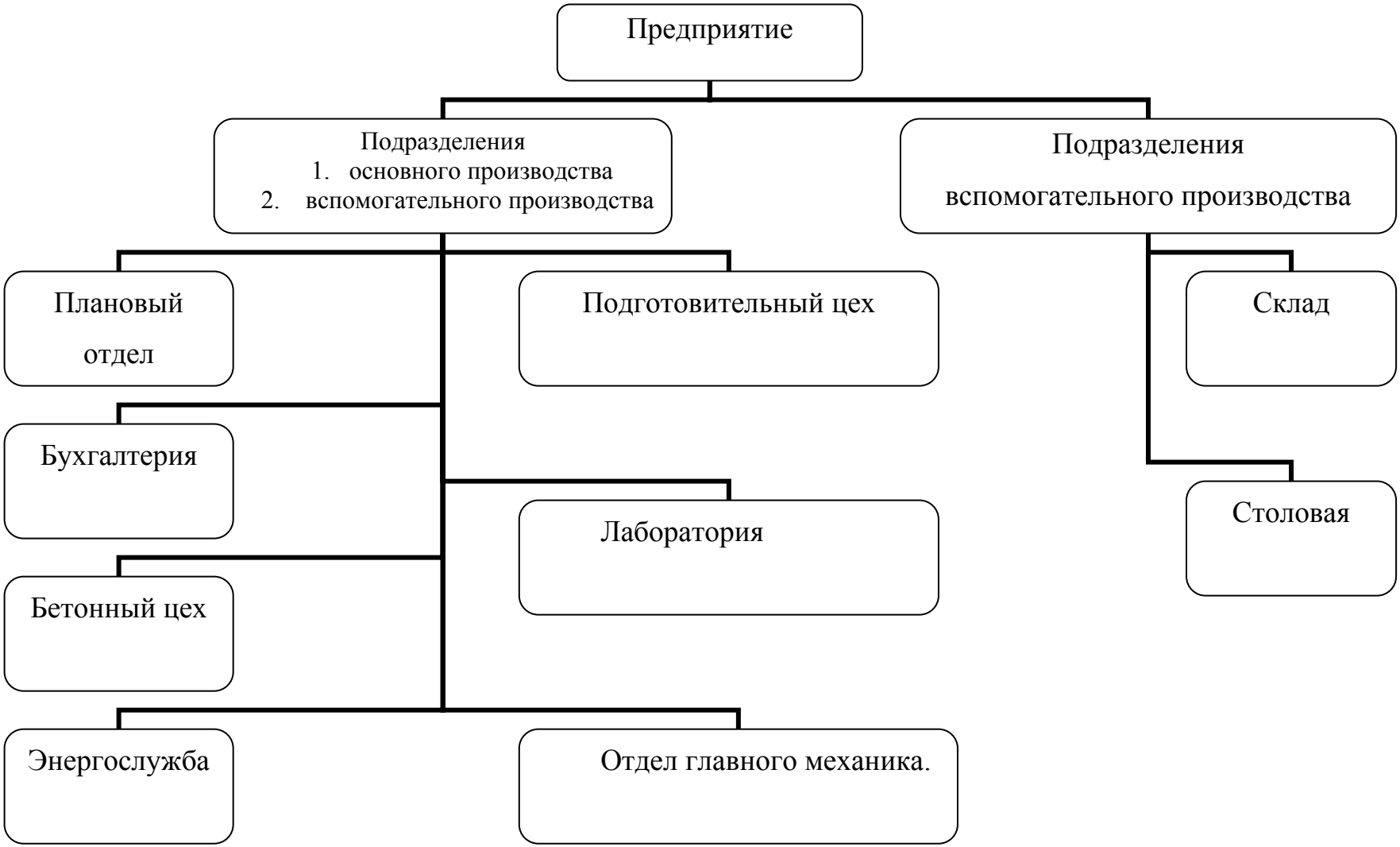

Рисунок 1.1-Организационная структура «ОАО «Железобетон»

Таблица 2.1

Матрица функций и функционеров

Наименование функций	Должности аппарата управления					
	Ген.директор	Зам.директора по техническим вопросам	Зам.директора по производству	Главный энергетик	Главный бухгалтер	Главный экономист
Общее линейное руководство	О	О	О	О	О	О
Оперативное управление производством	О	О	О	О	Д	Н
Согласование организационно- производственных вопросов	О	О	О	О	О	О
Технологическая подготовка производства	Д	О	О	О	Н	Н
Решение технологических задач	Д	О	О	О	Н	Н
Контроль выполнения планов	О	О	О	О	О	О
Сбор и анализ информации	О	Д	Д	Д	Д	Д
Изучение и внедрение передового опыта	Д	О	О	Д	Н	Н
Обеспечение энергоресурсами	Н	Н	О	Н	Н	Н
Ведение бухгалтерского учета	Н	Н	Н	Н	О	Н

Условные обозначения:

О- основная функция,

Д- дополнительная функция,

Н- несвойственная функция.

Конкурентами ОАО «Железобетон» являются в городе Невинномысске предприятия меньшей мощности, которые особо сильной конкуренции для такой

Рисунок 2.2 –Структура управления предприятия

2.3 Характер работы руководителя предприятия ООО «Железобетон»

По своему характеру работа руководителя предприятия ООО «Железобетон» является управлением действиями людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он хорошо знает и своих подчиненных, их интересы на работе, да и вообще в жизни. Чем лучше руководитель знает своих подчиненных как по работе, так и вообще, тем больше у него возможностей для успеха.

Начальник формовочного цеха

Начальник РСЦ

Начальник арматурного цеха

Нач
ник

7. Вопросы охраны труда на своем участке (безопасность труда и охрана здоровья).

8. Совершенствование планирования, разделения труда, улучшение психологического микроклимата на производстве, методов труда и других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы организации.

Содержание работы руководителя предприятия ООО «Железобетон» является весьма многогранным.

Многие из задач руководителя предприятия ООО «Железобетон» близко соприкасаются с проблемами штата работников. Поэтому от руководителя требуются хорошие знания и в этой области. Он должен решает на своем участке все вопросы, даже самые сложные, связанные, в частности, с заработной платой и подбором работников

2.4 Основные экономические показатели

Экономическое состояние по выпуску товарной продукции отражено в таблице 2.2

Таблица 2.2

Отпуск продукции за 2003-2005 г.

Показатели	Ед. изм.	Исследуемый период			Отклонение :	
		2003 год	2005 год	2005 год	+, - 2005/2004	В % 2005/ 2003
Бетон	м3	10200	11710	13213	1503	112,8
Раствор	м3	3011	3042	3262	220	107,2
Сборный железобетон	м3	24512	27469	31255	3786	113,8
Блоки	м3	6011	6513	7009	496	107,6
Армат. заготовка	т	19,2	20,1	21	0,9	104,5
Асфальт	т	5112	7004	5849	-1155	83,5
Песок	м3	31208	33716	30412	3304	110,9
Деревоконструкции	м2	3236	3566	3641	-75	97,9

R(рентабельность) = прибыль/среднегодовая стоимость основных средств

Выработка(В) = Количество продукции/численность

Полученные с помощью таблицы 2.3 данные позволяют сделать следующие выводы. В целом, по предприятию наблюдается некоторое улучшение. Предыдущий год рентабельности не было, т.к. предприятие работало с убытком.

С каждого рубля вложенного в свободные активы, предприятие в следующем году получило прибыль на 12,7 руб. больше, по сравнению с предыдущим периодом. Более значительным было увеличение эффективности использования оборотных средств.

В целом структуру баланса можно охарактеризовать как удовлетворительную, т.к. наблюдается возникновение тенденций незначительного роста уровня прибыльности производственно-хозяйственной деятельности, повышение оборачиваемости средств предприятия и эффективности производства.

Таблица 3.1

Карта фотографии рабочего дня руководителя

Часы наблюдений (в мин)		День недели, мин.				
		понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
		Дата				
		10.03.07	11.03.07	12.03.07	13.04.07	14.03.07
1	2	3	4	5	6	7
1 (9-10)	0-15	1	1	19	2	1
	16-30	1	1	2	2	1
	31-45	2	2	13	4	4
2 (10-11)	0-15	3 8	14	13	14	13
	16-30	5	14 15	13	14	13
	31-45	6, 7	15	4	14	13
	46-60	7	15	89	15	13
3 (11-12)	0-15	4	15	9 14	15	4
	16-30	48	154	14	15	18
	31-45	10	14	140	15	18
	46-60	10	14	20	15	4, 8
4 (12-13)	0-15	9	9	20	15	18
	16-30	9	9	20	15	18
	31-45	9	9	20	14	18
	46-60	9	9	20	14	18
5 (13-14)	0-15	4 11	16	14	14	9
	16-30	11	16	14	14	9
	31-45	11	3	9	9	9
	46-60	11	17	9	9	9
6 (14-15)	0-15	11	17	9	9	10
	16-30	11	5	9	9	104
	31-45	11	9 4	5	4	10
	46-60	11	810	5	10	10
7 (15-16)	0-15	4	10	12	10	5
	16-30	3	10	12	10	5
	31-45	12	10	12	10	5
	46-60	12	10	2	10 4	5
8 (16-17)	0-15	4	10	4	10	3
	16-30	12	413	8	10	4
	31-45	4 9	13 2	8	10	13
	46-60	13	2	7	10	13
9 (17-18)	0-15	13	2	3	10 4	4
	16-30	13	18	7, 5	10	11
	31-45	13 8	18	7	10 8	11
	46-60	8 3 9	18 9	4 9	8 9	9 8

Обработка карт фотографии рабочего времени показывает, что за весь период наблюдения руководитель выполнял работы в следующем объеме:

Таблица 3.3

Обработка карт фотографии

Показатели	Время, мин.
Оперативное совещание с начальниками отделов	140
Другие деловые телефонные разговоры	510
Планерка	255
Участие в разработке планов	205
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	160
Решение технологических задач	90
Решение коммерческих задач	70
Нерегламентированные перерывы В том числе:	205
Из-за нарушений трудовой дисциплины	100
из-за нарушений нормального хода технологического процесса – ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторна подготовка решений и т.д.)	105
Регламентированные	645
Расстанока и инструктаж работников	445
Подготовка отчетов, различных планов	555
Анализ кредиторской задолженности	90
Прием посетителей по деловым вопросам	365
Служебные разъезды (дорога)	565
Контроль выполнения планов	250
Реализация готовой продукции	80
Обсуждение с заместителем (главным бухгалтером, начальниками отделов) деловых вопросов	280
Сбор информации в целях обеспечения контроля	15
Сбор информации по радиосвязи	265
Общественная работа	60

Из таблицы 3.3 видно, что наибольшее время тратилось на служебные разъезды (дорога) -512 мин., деловые телефонные разговоры -510 мин., регламентированные перерывы – 645 мин. подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов -555

Из таблицы 3.4 видно, что основные затраты рабочего времени составили на служебные разъезды (дорогу) -10,5%., деловые телефонные разговоры - 9,4%., регламентированные перерывы –11,9%, подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов -10,3%.

Проведем анализ удельного веса каждого вида затрат в таблице 3.5. в суммарных затратах рабочего времени каждого дня руководителя равен:

Таблица 3.5

Удельный вес каждого вида затрат времени в день за первую неделю наблюдений

Наименование работ (перечень элементов затрат)	День недели				
	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
	Удельный вес, %				
1	2	3	4	5	6
Оперативное совещание с начальниками отделов	5,56	3,70	0,00	0,00	5,56
Планерка	5,56	7,41	3,70	5,56	0,00
Участие в разработке планов	5,56	2,78	4,63	0,00	2,78
Другие деловые телефонные разговоры	12,96	1,85	12,96	8,33	13,89
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	2,78	2,78	5,56	0,00	11,11
Решение технологических задач	0,93	0,00	0,00	0,00	2,78
Решение коммерческих задач	4,63	0,00	8,33	0,00	0,00
Нерегламентированные перерывы	4,63	4,63	2,78	3,70	2,78
Регламентированные перерывы (обед, отдых)	12,96	12,96	12,96	12,04	12,04
Расстанока и инструктаж работников	5,56	18,52	0,00	28,70	10,19

Таблица 3.6

Удельный вес каждого вида затрат времени в день во вторую неделю наблюдений

Наименование работ (перечень элементов затрат)	День недели				
	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
	Удельный вес, %				
1	2	3	4	5	6
Оперативное совещание с начальниками отделов	0,00	5,56	0,00	5,56	0,00
Планерка	0,00	8,33	5,56	5,56	5,56
Участие в разработке планов	5,56	11,11	1,85	0,00	3,70
Другие деловые телефонные разговоры	3,70	11,11	10,19	16,67	2,78
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	0,00	0,00	0,00	0,00	7,41
Решение технологических задач(с клиентами между сотрудниками)	11,11	0,00	0,00	1,85	0,00
Решение коммерческих задач	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерегламентированные перерывы	0,93	2,78	2,78	2,78	10,19
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	12,04	12,04	9,26	11,11	12,04
Расстанока и инструктаж работников	0,00	0,00	0,00	19,44	0,00
Подготовка отчетов	22,22	27,78	6,48	20,37	0,00
Анализ кредиторской задолженности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прием посетителей по деловым вопросам	0,00	11,11	8,33	0,00	8,33
Служебные разъезды (дорога)	22,22	0,00	22,22	0,00	12,96

где N – общее время наблюдений, мин.

Для нахождения величины N используем формулу:

$$N = \sum_{j} \left(24 - S_j\right) \times 60 \tag{3.3}$$

где S_j – количество часов, в течение которых в j-й день наблюдения не проводились, час.

В данном случае значение для всех $S_j = 15$. Тогда:

$$N = \sum_{9} \left(24 - 15\right) \times 60 = 540 \text{ мин}$$

Т.к. наблюдения проводились 2 рабочие недели (10 рабочих дней), то суммарный фонд времени составит 5400 минут (540×10).

Таблица 3.7

Анализ соответствия фактических затрат рабочего времени выполняемым функциям руководителя

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Плановые затраты времени (эксперт.), %	Фактические затраты времени, %	Δ(±)
1	2	3	4
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	3	2,6	0,4
Планерка	5	4,7	0,3
Участие в разработке планов	4	3,8	0,2
Другие деловые телефонные разговоры	8	9,4	-1,4
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	3	3,0	0,0
Решение технологических задач (с клиентами, между сотрудниками)	0	1,7	-1,7
Решение коммерческих задач	1	1,3	-0,3
Нерегламентированные перерывы	0	3,8	-3,8
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	13	11,9	1,1

$$K_Э = 1 - \frac{645 + 205}{5400} = 1 - \frac{850}{5400} = 1 - 0{,}16 = 0{,}84$$

Регламентированные перерывы в работе по принятому в организации нормативу составляют 70 мин. в день (50 мин. – на обед и 20 мин. – на отдых и личные надобности) или 700 мин. за весь период наблюдения. Таким образом, максимально возможное значение коэффициента экстенсивности составляет 0,87. Но фактические затраты времени на обед и отдых ниже нормативных (плановых) затрат, а также присутствуют затраты на нерегламентированные перерывы, что говорит о нарушении режима труда и отдыха.

Далее определим показатели, характеризующие величину потерь рабочего времени по различным причинам. Коэффициент потерь рабочего времени, зависящих от исследователя, рассчитывается по формуле 3.4:

$$К_{ПР} = \frac{ПР}{Ф} \qquad (3.4)$$

где ПР – потери рабочего времени, зависящие от исследователя, мин.

В данном случае, потери рабочего времени 100 минут. Тогда:

$$K_{ПР} = \frac{100}{5400} = 0{,}019$$

Полученное таким образом значение коэффициента потерь рабочего времени зависящее от исследователя говорит о том, что данный вид потерь незначителен и не влияет на исследуемую проблему.

Теперь проанализируем затраты времени на выполнение различных видов работ за весь период наблюдения. Для этого заполним таблицу 3.8, где наглядно покажем необходимое сокращение затрат рабочего времени по каждому элементу затрат в процентном отношении к фактическим затратам рабочего времени.

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков)	12	90	1,7	90	100,0	0	0,0
Прием посетителей по деловым вопросам	13	365	6,8	300	82,2	65	17,8
Служебные разъезды (дорога)	14	565	10,5	450	79,6	115	20,4
Контроль выполнения планов	15	250	4,6	250	100,0	0	0,0
Реализация готовой продукции	16	80	1,5	60	75,0	20	25,0
Проведение собеседований	17	30	0,6	30	100,0	0	0,0
Обсуждение с заместителем (главным бухгалтером, начальниками отделов) деловых вопросов	18	280	5,2	250	89,3	30	10,7
Сбор информации	19	15	0,3	15	100,0	0	0,0
Сбор информации по радиосвязи	20	265	4,9	200	75,5	65	24,5
Общественная работа	21	60	1,1	60	100,0	0	0,0
Изучение специализированной литературы и СМИ	22	60	1,1	50	83,3	10	16,7
Наведение порядка на рабочем месте	23	60	1,1	60	100,0	0	0,0
Итого:		5400	100	4600	85,2	800	14,8

Таким образом, с помощью организационно-технических мероприятий руководителю необходимо перераспределить 14,8% рабочего времени и более полно уделять внимание вопросам:

1. Контроль выполнения планов.

- отсутствие ориентировки на конечную цель, что вызывает выполнение работ без разбора их значимости;
- повышенная общительность, что увеличивает необоснованные расходы времени;
- распыление интересов и отсутствие концентрации на каком-либо мероприятии, что вызывает выполнение всех дел сразу и не доведение большинства из них до конца и другие факторы.

На основании выявленных причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени, была заполнена таблица 3.9.

Нерациональное планирование. Об этом виде помех говорит, например, то, что затраты времени на некоторые из обязанностей меньше плановых то есть, что данные дела выполняются в недостаточном объеме либо неправильно рассчитано плановое время на их выполнение например, оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам.

(Планерка, общественная работа). А на некоторые затраты времени, наоборот, неоправданно высоки (например, другие деловые телефонные разговоры, решение коммерческих задач, подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов, анализ кредиторской задолженности).

Работа в условиях кризиса, например, время, потраченное на ожидание в очередях, ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторная подготовка решений и т.д.

Обычные дела и «текучка». Сюда относятся, личные телефонные разговоры, прием посетителей по личным вопросам, перерывы на чай (кофе и т.п.), контакты с коллегами в рабочее время и т.д.

3.4 Проектные предложения

Проведенные в данном дипломном проекте исследования по использованию рабочего времени руководителем приводят нас к выводу, что данный процесс построен не рационально. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

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

Но было выявлено, что руководитель тратит меньше времени, чем он запланировал на оперативные совещания с начальниками отделов по текущим вопросам. Причиной этому может быть или демократичный стиль управления, или уверенностью руководителя в самостоятельности и компетентности починенных в вопросах выполнения заданий и служебных обязанностей.

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

Остальные виды затрат рабочего времени руководителя также нуждаются в корректировке.

Для этого необходимо проработать внутренние установки.

1. Рационально распределить рабочее время внутри недельного и дневного планов;

Таблица 3.10

План организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени

Раздел плана мероприятий	Мероприятия по улучшению использования рабочего времени	Меры по улучшению		Вид контроля
		Немедленно	В течение года	
Планирование рабочего времени	1. Составление плана в письменной форме 2. Последовательное планирование рабочего дня 3. Использование метода «Альпы» 4. Использование дневника рабочего времени 5. Согласование долгосрочных целей с вышестоящим руководством и подчиненными 6. Улучшить техническое оснащение рабочих мест 7. Улучшить взаимодействие с подчиненными (заместителями) 8.	1. Овладеть знаниями и навыкам составления дневного плана. 2. Доведение до сотрудников сведений о нормативах труда и отдыха в организации 3. Произвести замену устаревшей техники и/или отремонтировать (модернизировать) имеющуюся	1. Овладеть знаниями и навыкам составления долгосрочных планов 2. Овладение различными методиками планирования 3. Проведение исследований по анализу утомляемости сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в организации 4. Провести анализ потребности сотрудников в оргтехнике	Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) Итоговый (проводить после выполнения задания)
2. Факторы помех	1. Бумажная работа 2. Телефон 3. вызовы на срочные совещания к вышестоящему руководству 4. Помехи в работе общественного транспорта 5. Личные разговоры с сотрудниками 6. Личные разговоры по телефону Нерегламентированные перерывы на чай, кофе и т.п.	1. Проведение структуризации необходимой работы. 2. Снижение доли «текучки» и отказ от незапланированной работы. 3. Организация дилегирования части работ 4. Организация временного служебного транспорта 5. Улучшение самодисциплины	1. Улучшение (автоматизация) системы документооборота 2. Организация постоянного служебного транспорта	Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня) Итоговый (проводить после выполнения задания)

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4	5
Прием посетителей по деловым вопросам	365	6,8	65	17,8
Служебные разъезды (дорога)	565	10,5	115	20,4
Контроль выполнения планов	250	4,6	0	0,0
Реализация готовой продукции	80	1,5	20	25,0
Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	30	0,6	0	0,0
Обсуждение с заместителем (главным бухгалтером, начальниками отделов) деловых вопросов	280	5,2	30	10,7
Сбор информации	15	0,3	0	0,0
Сбор информации по радиосвязи	265	4,9	65	24,5
Общественная работа (обсуждение с профсоюзом различных вопросов, проведение субботников и т.п.)	60	1,1	0	0,0
Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	60	1,1	10	16,7
Наведение порядка на рабочем месте	60	1,1	0	0,0
Итого:	5400	100	800	14,8

В результате предложенных в данной дипломной работе мероприятий повысится эффективность труда руководителя предприятия затраты времени сократятся на 14,8%.

От внедренных мероприятий можно просчитать годовой экономический эффект в таблице 3.12 приведены показатели..

Таблица 3.12- Экономические показатели

Наименование показателя	Единица измерения	Значение
Годовой фонд рабочего времени руководителя	час	2000
Часовая тарифная ставка	руб./час.	312
Экономия рабочего времени	%	14,8

Годовой фонд рабочего времени руководителя 2000 часов, часовая тарифная ставка 312 рублей.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий рассчитывается по следующей формуле:

4 Экологическая часть

4.1 Потенциально опасные и вредные производственные факторы

Опасным называется производственный фактор, воздействие которого на работающего человека в определенных условиях приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья. Если же производственный фактор приводит к заболеванию или снижению трудоспособности, то его считают вредным. В зависимости от уровня и продолжительности воздействия вредный производственный фактор может стать опасным. Опасные и вредные производственный факторы подразделяются на четыре группы: физические, химические, биологические и психофизические.

Состояние условий труда управленческих работников, на сегодняшний день, еще не удовлетворяют современным требованиям. Работники сталкиваются с воздействием таких физически опасных и вредных производственных факторов, как повышенный уровень шума, повышенная температура внешней среды, отсутствие или недостаточная освещенность рабочей зоны, электрический ток, статическое электричество и другие.

Многие сотрудники управления связаны с воздействием таких психофизических факторов, как умственное перенапряжение, перенапряжение зрительных и слуховых анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки. Воздействие указанных неблагоприятных факторов приводит к снижению работоспособности, вызванное развивающимся утомлением. Появление и развитие утомления связано с изменениями, возникающими во время работы в центральной нервной системе, с тормозными процессами в коре головного мозга.

Электрический ток представляет собой скрытый тип опасности, т.к. его трудно определить в токо- и нетоковедущих частях оборудования, которые являются хорошими проводниками электричества. Смертельно опасным для жизни человека считают ток, величина которого превышает 0,05А, ток менее 0,05А – безопасен (до 1000 В). С целью предупреждения поражений электри-

Рабочий стол должен иметь пространство для ног высотой не менее 600 мм, шириной – не менее 500 мм, глубиной на уровне колен – не менее 450 мм и на уровне вытянутых ног – не менее 650 мм.

Рабочий стул (кресло) должен быть подъемно-поворотным и регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки, а также – расстоянию спинки до переднего края сиденья.

Рабочее место необходимо оборудовать подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20 градусов. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм.

Клавиатуру следует располагать на поверхности стола на расстоянии 100-300 мм от края, обращенного к пользователю, или на специальной регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

Данные требования описаны в санитарных нормах и правилах (СанПиН) для работников вычислительных центров от 22-05-95.

Искусственное освещение в помещениях эксплуатации ПЭВМ осуществляется системой общего равномерного освещения.

В производственных и административно-общественных помещениях, в случаях преимущественной работы с документами, разрешено применение системы комбинированного освещения (к общему освещению дополнительно устанавливаются светильники местного освещения, предназначенные для освещения зоны расположения документов).

Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300-500 лк, также допускается установка светильников местного освещения для подсветки документов, но с таким условием, чтобы оно не создавало бликов на поверхности экрана и не увеличивало освещенность экрана более чем на 300 лк.

В качестве источников света при искусственном освещении должны применяться преимущественно люминесцентные лампы типа ЛБ. При устрой-

Горючими компонентами являются: строительные материалы для акустической и эстетической отделки помещений, перегородки, двери, полы, перфокарты и перфоленты, изоляция кабелей и др.

Противопожарная защита – это комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на обеспечение безопасности людей, на предотвращение пожара, ограничение его распространения, а также на создание условий для успешного тушения пожара.

Источниками зажигания могут быть электронные схемы от ЭВМ, приборы, применяемые для технического обслуживания, устройства электропитания, кондиционирования воздуха, где в результате различных нарушений образуются перегретые элементы, электрические искры и дуги, способные вызвать загорания горючих материалов.

В современных ЭВМ очень высокая плотность размещения элементов электронных схем. В непосредственной близости друг от друга располагаются соединительные провода, кабели. При протекании по ним электрического тока выделяется значительное количество теплоты. При этом возможно оплавление изоляции. Для отвода избыточной теплоты от ЭВМ служат системы вентиляции и кондиционирования воздуха. При постоянном действии эти системы представляют собой дополнительную пожарную опасность.

Энергоснабжение осуществляется от трансформаторной станции и двигатель-генераторных агрегатов. На трансформаторных подстанциях особую опасность представляют трансформаторы с масляным охлаждением. В связи с этим предпочтение следует отдавать сухим трансформатором.

Пожарная опасность двигатель-генераторных агрегатов обусловлена возможностью коротких замыканий, перегрузки, электрического искрения. Для безопасной работы необходим правильный расчет и выбор аппаратов защиты. При поведении обслуживающих, ремонтных и профилактических работ используются различные смазочные вещества, легковоспламеняющиеся жидкости, прокладываются временные электропроводники, ведут пайку и чистку отдельных узлов. Возникает дополнительная пожарная опасность, требующая

Заключение

Открытое акционерное общество «Железобетон» является крупным предприятием-производителем железобетонной продукции в крае. ОАО «Железобетон» в 2005 году выпустило продукции больше, чем в предыдущем году. Это неплохая тенденция для увеличения объемов производства и оказываемых услуг.

ОАО "Железобетон" является строительной организацией, которая специализируется на изготовлении железобетонных изделий и конструкций и от того, на сколько эффективно используются производственные мощности, зависит себестоимость изготовляемых изделий, а следовательно и финансовые результаты деятельности. Предприятие прибыльное? в 2005 году получило чистую прибыль в размере 2 195 тыс.рублей.

В данном дипломном проекте было проанализировано содержание труда руководителя ООО «Железобетон» и представлены рекомендации по улучшению рационального использования его рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени проводился в двух направлениях: использование фонда рабочего времени и оценка структуры затрат рабочего времени руководителя учреждения.

Проведя данное исследование, можно сказать о том, труд руководителя, чья деятельность анализировалась, имеет определенные, достаточно серьезные недостатки, которые требуют устранения или хотя бы корректировки.

Таким образом, в заключение проекта хотелось бы отметить следующее: труд руководителя должен быть четко регламентирован и должен соответствовать основным нормам и правилам.

Оптимизация труда руководителя основывается на исследовании и анализе продолжительности выполнения тех или иных профессиональных обязанностей. После сбора первоначальной информации о выполняемых работах, вычисляется их доля в совокупности всех работ.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ.М.:Дело ЛТД, 2003. - 256 с.
2. Конституция Российской Федерации. — М.: Юрайт, 2003- 256 с.
3. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. – М.: «Дело и Сервис», 2003.-205 с.
4. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. М.:ДИС, 1997. - 256 с..
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: «Финансы и статистика», 2001.-365 с.
6. Баканов М. И., Шермет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2003.-586 с.
7. Барышников Н.П. Эффективность рабочего времени. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.
8. Барышников Н.П. Менеджмент. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 1998. -126 с.
9. Бляхман Л.С., Сидоров В.А. Качество работы: роль человеческого фак
10. Безруких П.С., Ирикова В.А. Международные экономические отношения: Учебное пособие. – М.: «МФТИ», 2005. -512 с.
11. Бражник М.В. Менеджмент управленца. – Екатеринбург: «УрГЭУ», 2002. -568 с.
12. Бочаров В.В. Финансовый анализ. − СПб.: Питер, 2000. -596 с.
13. Бусыгин А.В. Самоменеджмент. Основной курс: Учебник для вузов. − М.: ИНФРА − М, 1998. -235 с.
14. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1997. -261 с.
15. Вещунова Н.Л., Фомина Л.Ф. Экономика труда. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: «ТК Велби», 2003. -261 с.
16. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ. М.: Банки и биржи ИО «ЮНИТИ», 1998. - 321 с.

Перечень затрат рабочего времени

Перечень элементов затрат рабочего времени	Шифр
1	2
Подготовка оперативных решений (планов-нарядов, распоряжений)	1
Согласование организационно-производственных вопросов (планерка)	2
Выдача и получение заданий	3
Участие в разработке и обсуждение планов (перспективных, текущих)	4
Технологическая подготовка производства (указание схем, способов)	5
Решение технологических задач	6
Решение коммерческих вопросов	7
Решение экономических вопросов	8
Материально-техническое обеспечения производственных процессов	9
Расстановка и производственный инструктаж работников	10
Непосредственное участие в организации рабочих процессов	11
Материально-техническое снабжение	12
Разработка мероприятий по организации труда и его оплате	13
Контроль за ходом выполнения технологических процессов	14
Контроль выполнения планов, заданий, распоряжений	15
Реализация готовой продукции	16
Ожидание линий связи	17
Сбор, анализ и представление ежедневной информации	18
Сбор, анализ и представление ежедневной информации	19
Сбор, анализ и представление ежедневной информации по радиосвязи	20
Составление государственной статистической отчетности	21
Поиск информации	22

Продолжение таблицы 1