

Содержание

Введение	4
1 Наука управления рабочим временем	8
1.1 Система менеджмента рабочего времени	8
1.2 Время и содержание труда руководителя	13
1.3 Принципы эффективного использования времени	14
2 Методологическая характеристика проблемы экономии рабочего времени персонала управления предприятием	19
2.1 Методы изучения затрат рабочего времени и трудовых процессов	19
2.2 Сокращения потерь рабочего времени	24
2.3 Планирование рабочего времени	26
3 Анализ использования рабочего времени заместителя директора по производству предприятия ОАО «Арнест»	28
3.1 Характеристика предприятия	28
3.2 Факторный анализ производительности труда	39
3.3 Анализ использования рабочего времени	43
3.4 Основные экономические показатели	46
3.5 Проведение фотографии рабочего дня	47
3.6 Анализ затрат рабочего времени (обработка собранных данных)	55
3.7 Причины нерационального использования рабочего времени	61
3.8 Проектные предложения	66
3.9 Расчет экономического эффекта	70
4 Экологическая часть	73
Заключение	79
Список использованных источников	81
Приложения	
Приложение 1 - Перечень затрат рабочего времени	
Приложение 2 - Карта фотографии рабочего дня руководителя	
Приложение 3 - Карта фотографии рабочего дня руководителя	
Приложение 4 - Организационная структура ОАО «Арнест»	

Введение

Приложения

Приложение 1 - Перечень затрат рабочего времени

Приложение 2 - Карта фотографии рабочего дня руководителя

Приложение 3 - Карта фотографии рабочего дня руководителя

Приложение 4 - Организационная структура ОАО «Арнест»

ОАО "Арнест" - стабильно работающая фирма, одна из ведущих в стране среди предприятий-производителей товаров парфюмерно-косметического и хозяйственно-бытового назначения. Высокое качество, культура производства и управления обеспечивают неизменный успех продукции ОАО «Арнест» в России и странах ближнего зарубежья. Основной целью ОАО "Арнест", как производителя товаров народного потребления, является максимальное удовлетворение покупателей качественной продукцией, не уступающей по своим потребительским свойствам аналогичным товарам российского и импортного производства.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что на предприятии ОАО «Арнест» постоянно совершенствуется организационная структура. Непрерывная перестройка организационной структуры, децентрализация управления, модернизация технологий, стилей и методов руководства усиливают значение роли руководителя. Сегодня эффективный труд руководителя – это органический сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которому можно и нужно научить, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

По своему характеру работа заместителя директора по производству предприятия ОАО «Арнест» является управлением действиями людей с целью получения конкретного результата. На предприятии в связи с реорганизацией возникла необходимость проанализировать затраты рабочего времени заместителя директора по производству, выявить нерациональные и предложить

1 Наука управления рабочим временем

1.1 Система менеджмента рабочего времени

Всякий труд помимо, собственно, мыслительной деятельности содержит в себе чисто организационные, технические элементы. Область знаний, изучающая организацию труда работника, называется персональным менеджментом.

По мнению Бусыгина А.В. персональный менеджмент (самоменеджмент) — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Сколько способных и даже талантливых людей не достигли вершин и серьезных успехов в жизни, не сделали хорошей карьеры по одной лишь причине: не смогли наилучшим образом распорядиться ни своим временем, ни своими способностями. И как следствие, правильно организовать свою жизнь и свою деятельность.

Временем как ресурсом любой человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у различных людей различны.

Постоянный дефицит времени при возрастающей интенсивности труда - явление, характерное для большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто реализует функции управления¹.

Как показывают многочисленные исследования, руководители из-за нехватки времени увеличивают свой рабочий день. В итоге им не остается времени и сил на повышение своей квалификации, рост культуры, отдых и сохранение здоровья, семью, личностное развитие. Следует иметь в виду, что

¹ Бусыгин А.В, Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2005. - 291 с.

практических советов, целесообразных для данной сферы менеджмента¹. Опыт показывает: жизнь, личный труд руководителя на работе и в собственном доме могут и должны быть организованы в систему.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой. Эта модель складывается из семи блоков:

- 1 — способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- 2 — личная организованность;
- 3 — самодисциплина;
- 4 — знание техники личной работы;
- 5 — способность делать себя здоровым;
- 6 — эмоционально-волевой потенциал;
- 7 — самоконтроль.

Многие выдающиеся хозяйственные, военные, научные, политические руководители добивались и добиваются успехов в своей работе во многом благодаря четкой организации своей жизнедеятельности.

Шишкин А.П. говорит, что главные потери времени мы несем из-за нашего собственного промедления, нерешительности, отсутствия самодисциплины, неумения вовремя сказать «нет», неправильного делегирования части своих полномочий подчиненным, из-за неумения отделить главное от второстепенного, от постоянной жизненной расхлябанности и неорганизованности, неспособности поддерживать свою работоспособность, незнания техники личной работы².

Руководители естественно, не могут управлять самим временем. Но они могут управлять своими делами с учетом фактора времени. Отметим, что в управлении самим собой нужны те же умения, что и в руководстве другими

¹ Шишкин А.П.. Менеджмент. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2004. -126 с.

² Барышников Н.П. Эффективность рабочего времени. – 4-е изд.. – М.: «Филин», 2005. -126 с.

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

Из каждых ста менеджеров:

- Лишь один имеет достаточно времени;
- Десятерым требуется на 10 % больше времени;
- Сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- Остальным не хватает 50 % времени.

Парадокс времени гласит: «Мало кто имеет достаточно времени, и все же каждый располагает всем временем, которое у него есть»¹.

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время—деньги», однако:

- время—это не только деньги;
- время дороже, денег;
- время—это сама жизнь.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и системно используют свое время и высвобождают себя, для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны. Постоянный недостаток времени при напряженном трудовом ритме — явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. Поэтому перед руководителями стоит сегодня вопрос: как научиться экономить время деловых людей, и прежде всего руководителей?

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

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2003. – 291 с.

В задачи управления не включена важнейшая составная часть деятельности — выполнение запланированных мероприятий. Естественно, что выполнение этих мероприятий тоже следует планировать, но задача управления

не содержит в себе функций руководителя, которые предусматривали бы его практическое участие в непосредственном осуществлении работ. Другое дело, если руководитель сам в рамках своего рабочего времени пожелает принять участие в той или иной практической работе. Время, используемое разного уровня руководителями на управление и личное участие в выполнении заданий, может в зависимости от ситуации колебаться. Однако удельный вес времени, используемого на задачи управления, возрастает по мере перехода к высокому уровню производства¹.

Названные выше задачи, входящие в должностные обязанности руководителя, направлены на управление деятельностью организации и людьми. Сами руководители указывают следующий перечень своих задач:

- Планирование своей работы по управлению и выполнению заданий.
- Планирование использования своего рабочего времени.
- Контроль и совершенствование своей работы.
- Поддержание своей мотивированности.
- Самосовершенствование для выполнения задач сегодня и в будущем.
- Поддержание и совершенствование качества своей жизни.

1.3 Принципы эффективного использования времени

Главная задача теперь — не управление временем, а управление собой. Планируются не действия и время, а достижение результатов. Другими словами, руководителю следует не только пытаться быть более организованными и лучше распределять время. Следует начать по-новому мыслить о времени.

¹ Бражник М.В. Менеджмент управленца. – Екатеринбург: «УрГЭУ», 2002. -568 с.

представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20 %.

Как показывает матрица, виды деятельности характеризуются двумя факторами: срочностью и важностью.

Срочное — это то, что требует немедленного внимания. То, что можно обозначить словом «Сейчас». А какие дела можно назвать важными?

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности и в ваши наиважнейшие цели.

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» Мы должны проявлять активность, чтобы не упустить возможность и получить результат. Если у нас нет 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.

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. Включают в себя такую деятельность, как строительство отношений, написание личных обязанностей, планирование, упражнения, профилактика,

Вывод во всех случаях напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело. Срочные дела следует либо делать, либо делегировать 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.¹

Основные проблемы руководителей заключаются в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работ и расплывают свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

Менеджеры должны стремиться к тому, чтобы, успевая решать во время рабочего дня множество разных текущих вопросов, в течение определенного времени заниматься только одной-единственной задачей, всегда завершать за один раз только одно дело, но последовательно и целеустремленно. Предпосылками для такой работы служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление списка приоритетов на основе этого решения и соблюдение его.

¹ Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко – М: ИНФРА-М, 2005

- по форме фиксации данных,
- по виду наблюдения, по наблюдателю,
- по форме записи¹.

Данная классификация более подробно показана в таблице 2.1.

Таблица 2.1

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

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2005. – 291 с.

При проведении непосредственно ФРД в наблюдательном листе на протяжении целой смены (или части ее) непрерывно фиксируются все без исключения затраты рабочего времени. Наблюдательный лист ФРД приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

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. Сводная таблица одноименных затрат рабочего времени и перерывов приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

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 2.4.

Таблица 2.4

Баланс рабочего времени

Наименование затрат времени	Индекс	Продолжительность	
		Минуты	% %

2.2 Сокращения потерь рабочего времени

Условиям сокращения потерь рабочего времени является обеспечение эффективного сочетания элементов производственного процесса - средств, предметов труда и самого труда. Этому будет способствовать высокий уровень организации рабочего места и его обслуживания, а так же устранение факторов оказывающих негативное влияние на эффективное использование рабочего времени, которые представлены ниже.

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 труда¹.

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;

¹ Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2004. - 291 с.

- Неумение довести дело до конца.
- Отвлечения (шум и др.).
- Затяжные совещания.
- Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
- Болтовня на частные темы.
- Излишняя коммуникабельность.
- Чрезмерность деловых записей.
- Синдром «откладывания».
- Желание знать все факты.

2.3 Планирование рабочего времени

Как и любое планирование, планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, разбиваются на оперативные частичные цели. Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения личных и профессиональных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

Составление планов дня с помощью метода “Альпы”.

Принципиально важно составлять план дня в письменном виде, т.к. это делает деловую активность более целенаправленной и ориентированной на следование составленной программе дня.

Письменный план помогает лучше оценить потребность во времени и более реалистично планировать резервное время. Реалистичный план дня должен в идеале включать лишь то, что руководитель хочет или должен, а также

3 Анализ использования рабочего времени заместителя директора по производству предприятия ОАО «Арнест»

3.1 Характеристика предприятия

ОАО "Арнест" - стабильно работающая фирма, одна из ведущих в стране среди предприятий-производителей товаров парфюмерно-косметического и хозяйственно-бытового назначения. Высокое качество, культура производства и управления обеспечивают неизменный успех продукции ОАО «Арнест» в России и странах ближнего зарубежья.

Основной целью ОАО "Арнест", как производителя товаров народного потребления, является максимальное удовлетворение покупателей качественной продукцией, не уступающей по своим потребительским свойствам аналогичным товарам российского и импортного производства.

Основная стратегическая задача ОАО "Арнест" - стать лидером российских аэрозолей. Это, значит, вести производство с использованием передовых технологий, иметь свой статус, свое лицо на российском рынке. ОАО "Арнест" приближается к такому уровню.

Первостепенное внимание на заводе уделяется вопросам повышения качества продукции и управления, о чем свидетельствуют полученные награды.

Структуру управления ОАО «Арнест» линейно-функциональная, т.е. общие решения первого руководителя конкретизируют главные функциональные специалисты и исполнительные директора организации.

В пределах их функций создаются управленческие подразделения, которые отдают нижестоящим звеньям обязательства по выполнению заданий. В условиях специализации производства это обеспечивает высокое качество принимаемых решений.

В соответствии с Уставом Общества (ст. 14, 23, 27) органами управления являются:

ОАО «Арнест» имеет следующую структуру управления. Структура управления приведена в приложении 4.

Общие решения первого руководителя конкретизируют главные функциональные специалисты и исполнительные директора организации. В пределах их функций создаются управленческие подразделения, которые отдают нижестоящим звеньям обязательства по выполнению заданий. В условиях специализации производства это обеспечивает высокое качество принимаемых решений.

Основной целью предприятия ОАО «Арнест» является повышение финансовой эффективности деятельности. Основными видами деятельности акционерного общества являются: 1) производство товаров народного потребления; 2) осуществление коммерческой деятельности и оказание услуг; 3) организация оптовой и розничной торговли; 4) осуществление внешнеэкономической деятельности.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.1.

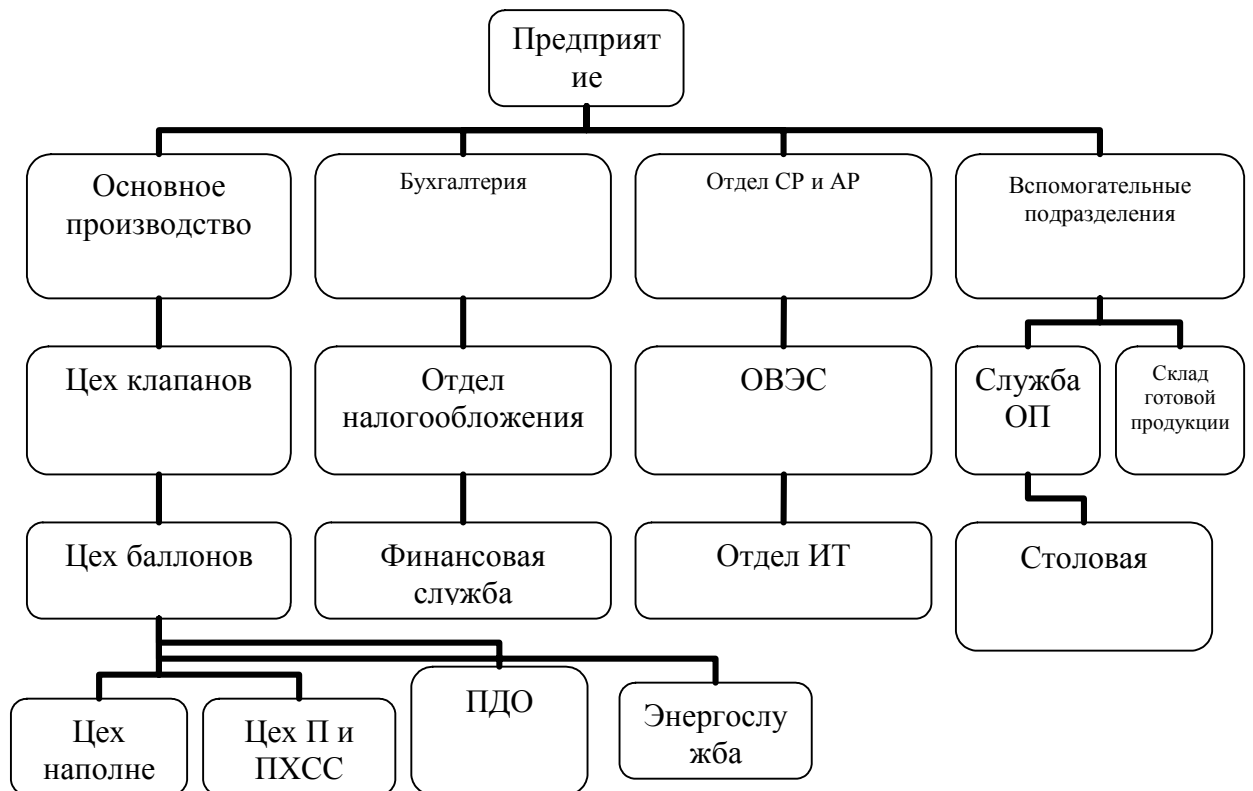


Рисунок 3.1- Организационная структура ОАО «Арнест».

- Производственно-техническая лаборатория - контроль за совершенствованием и соблюдением технологии по выпуску продукции и внедрением в производство новейших достижений науки и техники.

- Отдел охраны труда и окружающей среды - осуществляет работу по обеспечению безопасности, проводит инструктажи, проверку рабочих мест. Контролирует соблюдение техники безопасности и охраны труда.

- Здравпункт-следит за состоянием здоровья работников. Оказывает необходимую медицинскую помощь. Проводит медицинские осмотры персонала.

- Научно-технический центр- разрабатывает рецептуры новых видов продукции. Создает опытные образцы.

- Производственно-диспетчерский отдел - осуществляет организацию и оперативный контроль за ходом производства, формирует планы производства продукции в соответствии с заказом, разрабатывает календарные графики работы, устраняет причины, нарушающие нормальный режим производства и др.

- Отдел развития и технического перевооружения производства - разрабатывает и осуществляет мероприятия по внедрению в производство новейших достижений науки и техники, совершенствованию технологии выпускаемой продукции, механизации и автоматизации производственных процессов.

- Конструкторский отдел

- Отдел главного дизайнера.

Коммерческий директор руководит работой по реализации продукции. Утверждает планы продаж и развития коммерческой деятельности. В его подчинении находятся:

- Цех хранения и грузоперевозок - организует доставку готовой продукции из цехов на склад, работу на складах, учёт количества продукции. Также осуществляет все необходимые работы, связанные с бесперебойной работой транспорта.

устранения недостатков, организует и совершенствует внутризаводское и внутрицеховое планирование. Разрабатывает нормативы для образования фондов экономического стимулирования, ведет оперативный статистический учет, анализ показателей работы основных агрегатов, цехов и заводов, разрабатывает и представляет на утверждение проекты, цены на новую продукцию, изучает и внедряет передовой опыт в организации планово-экономической работы.

Проводит всесторонний анализ результатов деятельности ОАО «Арнест», разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности ОАО «Арнест», улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии, осуществляет методическое руководство вопросами научной организации труда, участвует в разработке технико-экономических нормативов и конкретных показателей по экономическому стимулированию.

Финансовый отдел - производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, топлива, материалов и т.д. В задачи этого отдела входит также получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд, взаимоотношение с государственным бюджетом.

Заместитель генерального директора по информационным технологиям и отдел информационных технологий обеспечивает ведение автоматизированного учёта на предприятии, разрабатывает, внедряет в действие новые компьютерные программы, проводит необходимые консультации пользователей персональных компьютеров.

Структура управления ОАО "Арнест" является линейно-функциональной, т.е. общие решения первого руководителя выполняют главные функциональные специалисты и исполнительные директора организации. В пределах их функций создаются управленческие подразделения, которые отдают нижестоящим звеньям обязательства по выполнению заданий.

Как видно из таблицы в 2005 году повышение фонда заработной платы на 11,5 % по сравнению с планом., и на 12,7 % по сравнению с 2004 годом. При этом среднемесячная заработная плата возрастает на 4,6 % по сравнению с планом., и на 19,1 % по сравнению с 2004 годом. Наибольший удельный вес в составе средств, использованных на потребление, занимает фонд оплаты труда, включаемый в себестоимость продукции.

Проведенный анализ показывает основные направления поиска резервов повышения эффективности для использования средств на оплату труда. На анализируемом предприятии это сокращение сверхплановых целодневных, внутрисменных и непроизводительных потерь рабочего времени, повышение коэффициента реализуемости продукции и т.д.

Социальное развитие предприятия означает изменение к лучшему в ее социальной среде – в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-эстетические ценности. На предприятии ежегодно заключается коллективный договор, в котором отражаются повышение эффективности производства, и направление использования прибыли, обеспечение занятости трудового коллектива, организация труда и заработной платы, жилищно-бытовое обслуживание, социально-экономические гарантии, условия работы, охрана и безопасность труда, организация социально-медицинского, санаторно-курортного лечения и отдыха работников.

На предприятии разработана и реализуется стратегия в области социальной защиты, в которую входят вопросы социального развития коллектива. В следующей таблице отражены некоторые виды социального обеспечения и защиты персонала, и увеличения затраченных на эти цели средств за несколько лет.

Каждый работник, уходя в очередной трудовой отпуск, получает материальную помощь на лечение. Кроме того, выплачивается материальная помощь

Социальные выплаты работникам предприятия из года в год увеличиваются. Повышенное внимание уделяется условиям труда и быта работников. Продолжается работа по улучшению культуры производства, рабочих мест. Реализуется программа, предусматривающая большой объем работ, материальных затрат на проведение косметических ремонтов в основных цехах и вспомогательных цехах, приобретение мебели и оргтехники для подразделений предприятия.

Проанализируем численность рабочих в целом и по каждой категории, рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы. Помимо этого рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика. Анализ структуры и численности выполнен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Анализ структуры и численности работающих

Категория работающих	Плановая численность		Фактическая численность		Отклонение	
	2005		2005		Абсолютное, чел.	Относительное, %
	Чел.	%	Чел.	%		
1. Рабочие	1200	80,0	1250	84,0	50	4,0
2. Руководители	38	2,5	42	2,8	4	0,3
3. Специалисты	241	16,1	202	13,2	-39	-2,8
4. Служащие	21	1,4	29	1,9	8	0,5
Итого:	1500	100,0	1520	100,0	20	-
В т. ч. Принято:	18	1,4	22	1,6	4	22,2
Уволено:	42	3,3	37	2,8	-5	11,9
В т. ч. по собственному желанию	-	-	11	-	11	-

П – средняя продолжительность рабочего времени,

ЧВ - среднечасовая выработка продукции.

Исходные данные для проведения анализа производительности труда представлены в таблице 3.4

Таблица 3.4

Исходные данные для анализа производительности труда

Показатели	План	Факт	Отклонение
Объем производства продукции, тыс. руб.	450000	480000	+ 30000
Среднесписочная численность:			
- промышленно-производственного персонала	1500	1520	+ 20
- рабочих	1200	1250	+ 50
Удельный вес рабочих в общей численности ППП (Уд), %	80	82	+ 2
Отработано дней одним рабочим за год	220	212	- 8
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,95	7,8	- 0,15
Общее количество отработанного времени:			
- всеми рабочими за год, чел.-час.	251856000	258375000	- 6519000
- в том числе одним рабочим, чел.-час.	209880	206700	- 3180
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:			
- одного работающего	300	315	+ 15
- одного рабочего	375	384	+ 9
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	1,7045	1,8113	+ 0,1068
Среднечасовая выработка рабочего	0,2144	0,2322	+ 0,0178

P – средняя продолжительность рабочего дня,

$ЧВ$ – среднечасовая выработка рабочего.

Итак, произведем расчет, используя данные таблиц 3.2 и 3.3, по следующей модели:

$$ВП_{ПЛ} = ЧР_{ПЛ} \times Д_{ПЛ} \times P_{ПЛ} \times ЧВ_{ПЛ};$$

$$ВП_{ПЛ} = 1200 \times 220 \times 7,95 \times 0,2144 = 449983 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВП_{УСЛ1} = ЧР_{Ф} \times Д_{ПЛ} \times P_{ПЛ} \times ЧВ_{ПЛ};$$

$$ВП_{УСЛ1} = 1250 \times 220 \times 7,95 \times 0,2144 = 468732 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВП_{УСЛ2} = ЧР_{Ф} \times Д_{Ф} \times P_{ПЛ} \times ЧВ_{ПЛ};$$

$$ВП_{УСЛ2} = 1250 \times 212 \times 7,95 \times 0,2144 = 451687 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВП_{УСЛ3} = ЧР_{Ф} \times Д_{Ф} \times P_{Ф} \times ЧВ_{ПЛ};$$

$$ВП_{УСЛ3} = 1250 \times 212 \times 7,8 \times 0,2144 = 443165 \text{ (тыс. руб.)};$$

$$ВП_{Ф} = ЧР_{Ф} \times Д_{Ф} \times P_{Ф} \times ЧВ_{Ф};$$

$$ВП_{Ф} = 1250 \times 212 \times 7,8 \times 0,2322 = 479957 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Таким образом, суммарное увеличение объема валовой продукции составило:

$$\Delta ВП_{ОБЩ} = ВП_{Ф} - ВП_{ПЛ};$$

$$\Delta ВП_{ОБЩ} = 479957 - 449983 = + 29974 \text{ (тыс. руб.)}.$$

На прирост объема валовой продукции оказали влияние следующие факторы:

изменение среднегодовой численности рабочих

$$\Delta ВП_{ЧР} = ВП_{УСЛ1} - ВП_{ПЛ};$$

$$\Delta ВП_{ЧР} = 468732 - 449983 = + 18749 \text{ (тыс. руб.)};$$

изменение количества дней, отработанных одним рабочим за год,

$$\Delta ВП_{Д} = ВП_{УСЛ2} - ВП_{УСЛ1};$$

$$\Delta ВП_{Д} = 451687 - 468732 = - 17045 \text{ (тыс. руб.)};$$

уменьшения средней продолжительности рабочего дня

$$\Delta ВП_{P} = ВП_{УСЛ3} - ВП_{УСЛ2};$$

$$\Delta ВП_{P} = 443165 - 451687 = - 8522 \text{ (тыс. руб.)};$$

увеличения среднечасовой выработки

а) среднее число дней, проработанных одним рабочим, меньше планового показателя на 1,6 дня, или на 0,7 %;

б) продолжительность рабочего дня сократилась против предусмотренного по плану на 0,15 часа, или на 1,9 %, то есть согласно плану предусматривалось увеличить продолжительность рабочего дня на 0,1 часа по сравнению с прошлым годом, но фактически она составила 7,8 часа;

в) один рабочий за год проработал на 95,4 часов (или на 5,5 %) меньше, чем предусматривалось планом, что оказало отрицательное влияние на выполнение плана по объему производства;

г) по сравнению с предыдущим годом один рабочий работал больше на 8 дней (или на 3,6 %). Продолжительность рабочего дня стала меньше по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о целенаправленной работе, осуществляемой в организации по улучшению использования рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени показал, что в организации имеется резерв повышения производительности труда рабочих за счет ликвидации потерь рабочего времени, то есть возможно увеличение выработки продукции.

Так как фактически один рабочий отработал за год 1653,6 часов, то при ликвидации 95,4 часов потерь его рабочее время увеличится на 5,8 % ($95,4 : 1653,6 \times 100$).

Для разработки в результате анализа использования рабочего времени предложений по улучшению использования рабочего времени необходимо дополнительно выявить причины потерь рабочего времени, которые могут происходить из-за увеличения текучести кадров, прогулов, целодневных и внутрисменных простоев и неявок с разрешения администрации, и определить, каковы в результате этого потери по выпуску продукции.

Вышеуказанное свидетельствует о том, что величина объема выпуска продукции зависит от полноты использования рабочего времени.

кращения количества фактически отработанных дней в отчетном году по сравнению с планом, а также по причине внутрисменных простоев.

3.4 Основные экономические показатели

Расчёт данных показателей по ОАО «Арнест» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Показатели деятельности

Показатели	2003	2004	2005	Отклонения + /-	
				2005 к 2003	2005 к 2004
1. Выручка от реализации товаров (без НДС, акцизов и аналог. обязат. платежей), тыс. руб.	184 903	463 317	511 923	327 020	-48 606
2. Прибыль от реализации, тыс. руб.	41 219	88 072	63 626	22 407	-24 446
3. Балансовая прибыль, тыс. руб.	33 487	90 615	72 638	39 151	-17 977
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	24 610	82 372	61 911	37 301	-20 461
Рентабельность всей реализованной продукции.	22,3	19,0	12,4	-10	-6,6
Общая рентабельность.	18,1	19,6	14,2	-4	-5,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли.	13,3	17,8	12,1	-1	-5,7

На основе расчётов можно сделать следующие выводы.

Показатель общей рентабельности в 2003 году вырос на 1,5 %, в 2004 году снизился на 5,4 % в 2005 году. Следовательно, на 1 рубль выручки приходится 18,1 коп. балансовой прибыли в 2003 году, 19,6 коп. – в 2004 году и 12,4 коп. – в 2005 году.

Показатель рентабельности продаж по чистой прибыли вырос в 2003 году на 4,5 % и снизился в 2004 году на 5,7 %. Это говорит о том, что спрос на

Продолжение таблицы 3.7

1	2
Планерка	255
Участие в разработке планов	205
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 проектно-сметной документации	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 3.7 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

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4
Контроль выполнения планов	15	250	4,6
Реализация готовой продукции	16	80	1,5
Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	17	30	0,6
Обсуждение с заместителем	18	280	5,2
Сбор информации	19	15	0,3
Сбор информации по радиосвязи	20	265	4,9
Общественная работа	21	60	1,1
Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	22	60	1,1
Наведение порядка на рабочем месте	23	60	1,1
Итого:		5400	100,0

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 в суммарных затратах рабочего времени каждого дня руководителя равен. Удельный вес каждого вида затрат времени в день за первую неделю наблюдений приведен в таблице 3.9.

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4	5	6
Анализ проектно- сметной документации (работа с проектами)	8,33	0,00	8,33	0,00	0,00
Прием посетителей по деловым вопросам	10,19	1,85	11,11	0,00	16,67
Служебные разъезды (дорога)	0,00	13,89	11,11	22,22	0,00
Контроль выполнения планов	0,00	10,19	0,00	19,44	0,00
Реализация готовой продукции	0,00	5,56	0,00	0,00	0,00
Проведение собеседова- ний по поводу приемов на работу новых сотруд- ников	0,00	5,56	0,00	0,00	0,00
Обсуждение с замести- телем деловых вопросов	0,00	8,33	0,00	0,00	16,67
Сбор информации	0,00	0,00	2,78	0,00	0,00
Сбор информации по радиосвязи	0,00	0,00	15,74	0,00	0,00
Общественная работа	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Изучение специализиро- ванной периодической литературы и СМИ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Продолжение таблицы 3.10

1	2	3	4	5	6
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 проектно-сметной документации	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
Контроль выполнения планов	0,00	0,00	16,67	0,00	0,00
Реализация готовой продукции	0,00	0,00	0,00	0,00	9,26
Проведение собеседований	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Обсуждение	0,00	10,19	11,11	0,00	5,56
Сбор информации	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Сбор информации по радиосвязи	22,22	0,00	0,00	0,00	11,11
Общественная работа	0,00	0,00	5,56	5,56	0,00
Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	0,00	0,00	0,00	11,11	0,00

Удельный вес каждого вида затрат времени в день во вторую неделю наблюдений проанализирован. Наибольший удельный вес занимают перерывы.

Продолжение таблицы 3.11

1	2	3	4
Нерегламентированные перерывы	0	3,8	-3,8
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	13	11,9	1,1
Расстанока и инструктаж работников	7	8,2	-1,2
Подготовка отчетов, различных планов	3	10,3	-7,3
Анализ проектно-сметной документации	1	1,7	-0,7
Прием посетителей по деловым вопросам	5	6,8	-1,8
Служебные разъезды (дорога)	2	10,5	-8,5
Контроль выполнения планов	2	4,6	-2,6
Реализация готовой продукции	1	1,5	-0,5
Проведение собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	1	1	0
Обсуждение с заместителем (главным бухгалтером, начальниками отделов) деловых вопросов	4	5,2	-1,2
Сбор информации	1	0,3	0,7
Сбор информации по радиосвязи	0	4,9	-4,9
Общественная работа (обсуждение с профсоюзом различных вопросов, проведение субботников и т.п.)	1	1,1	-0,1
Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	0	1,1	-1,1
Наведение порядка на рабочем месте	1	1,1	-0,1

Таблица 3.12

Анализ затрат рабочего времени за весь период наблюдений

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Индекс (шифр затрат)	Продолжитель- ность работ, всего		В том числе			
				Сократить нельзя		Можно сократить или исключить	
		мин.	% к итогу	мин.	% к про- должи- тель- ности данной работы	мин.	% к про- должи- тельности данной работы
1	2	3	4	5	6	7	8
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	1	140	2,6	140	100,0	0	0,0
Планерка	2	255	4,7	255	100,0	0	0,0
Участие в разработке планов	3	205	3,8	200	97,6	5	2,4
Другие деловые телефонные разговоры	4	510	9,4	450	88,2	60	12
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков	5	160	3,0	150	93,8	10	6,3

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8
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	15

- 4) большое количество служебных разговоров по телефону, прерывающих процесс работы.

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

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

На основании выявленных причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени, была заполнена таблица 3.13.

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 проектно-сметной документации).

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3	4
<p>Работа в условиях кризиса, например, время, потраченное на ожидание в очередях, ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторная подготовка решений и т.д.</p>	185	<ol style="list-style-type: none"> 1) нереалистичная оценка времени, отводимого на выполнение отдельных работ 2) ориентация на проблему 3) сбои в работе из-за несогласованности в планах работ с партнерами и коллегами (подчиненными) 4) неполадки в работе имеющейся оргтехники, замедляющее процесс работы 5) недостаточное количество необходимой оргтехники на данном рабочем месте, что приводит к необходимости служебных перемещений вследствие нехватки оргтехники 	<ol style="list-style-type: none"> 1) реалистичное планирование затрат рабочего времени 2) ориентация на имеющиеся возможности 3) делегирование полномочий 4) проведение анализа потребностей в оборудовании для организации рабочих мест 5) закупка дополнительных единиц оргтехники

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.

3.8 Проектные предложения

Проведенные в данном дипломном проекте исследования по использованию рабочего времени заместителем директора по производству предприятия ОАО «Арнест» приводят к выводу, что данный процесс построен не рационально. Поэтому возникает вопрос об его усовершенствовании.

В организации работы заместителя директора по производству 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 заместитель директора по производству тратит меньше времени, чем он запланировал на оперативные совещания с начальниками отделов по текущим вопросам. Причиной этому является демократичный стиль управления и уверенность руководителя в самостоятельности и компетентности подчиненных в вопросах выполнения заданий и служебных обязанностей.

Так же заместитель директора по производству 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.

Таблица 3.14

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	
1	2	4	5	6
Планирование рабочего времени	<p>Составление плана в письменной форме</p> <p>Последовательное планирование рабочего дня</p> <p>Использование метода «Альпы»</p> <p>Использование дневника рабочего времени</p> <p>Согласование долгосрочных целей с вышестоящим руководством и подчиненными</p> <p>Улучшить техническое оснащение рабочих мест</p> <p>Улучшить взаимодействие с подчиненными (заместителями)</p>	<p>Овладеть знаниями и навыкам составления дневного плана.</p> <p>Доведение до сотрудников сведений о нормативах труда и отдыха в организации</p> <p>Произвести замену устаревшей техники и/или отремонтировать (модернизировать) имеющуюся</p>	<p>Овладеть знаниями и навыкам составления долгосрочных планов</p> <p>Овладение различными методиками планирования</p> <p>Проведение исследований по анализу утомляемости сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в организации</p> <p>Провести анализ потребности сотрудников в оргтехнике</p>	<p>Промежуточный (проводить в конце каждого рабочего дня)</p> <p>Итоговый (проводить после выполнения задания)</p>

3.9 Расчет экономического эффекта

Рассмотрим сокращение затрат рабочего времени в результате предложенных мероприятий по улучшению использования рабочего времени по каждому элементу затрат в процентном отношении к фактическим затратам рабочего времени на данную работу. Сокращение затрат рабочего времени приведено в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Сокращение затрат рабочего времени

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Продолжительность работ, всего		Можно сократить или исключить	
	мин.	% к итогу	мин.	% к продолжительности данной работы
1	2	3	4	5
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	140	2,6	0	0,0
Планерка	255	4,7	0	0,0
Участие в разработке планов	205	3,8	5	2,4
Другие деловые телефонные разговоры	510	9,4	60	11,8
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков	160	3,0	10	6,3
Решение технологических задач	90	1,7	90	100,0
Решение коммерческих задач	70	1,3	20	28,6
Нерегламентированные перерывы	205	3,8	205	100,0

Продолжение таблицы 3.15

От внедренных мероприятий просчитан годовой экономический эффект в таблице 3.16 приведены показатели..

Таблица 3.16

Экономические показатели

Наименование показателя	Единица измерения	Значение
Годовой фонд рабочего времени руководителя	час	2000
Часовая тарифная ставка	руб./час.	415
Экономия рабочего времени	%	15

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

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий рассчитывается по следующей формуле 3.4.

$$\text{Э}_{\text{год.}} = Z_1 - Z_2, \quad (3.4)$$

где Э_{общ.} - общая экономия

Z₁ - зарплата среднегодовая до внедрения мероприятий.

Z₂ - зарплата среднегодовая после внедрения мероприятий.

$$Z_1 = 2000 * 415 = 830000$$

$$Z_2 = 2000 * (100 - 15) / 100 * 415 = 705500$$

$$\text{Э}_{\text{год.}} = 830000 - 705500 = 124500 \text{ руб.},$$

Следовательно, в результате внедрения мероприятий предложенных в дипломном проекте, затраты времени руководителя снизятся, а годовой экономический эффект составит 124500 руб.

ческим током к работе должны допускаться только лица, хорошо изучившие основные правила по технике безопасности.

В соответствии с правилами электробезопасности в служебном помещении должен осуществляться постоянный контроль состояния электропроводки, предохранительных щитов, шнуров, с помощью которых включаются в электросеть компьютеры, осветительные приборы, другие электроприборы.

Электрические установки, к которым относится практически все оборудование ЭВМ, представляют для человека большую потенциальную опасность, так как в процессе эксплуатации или проведении профилактических работ человек может коснуться частей, находящихся под напряжением. Специфическая опасность электроустановок – токоведущие проводники, корпуса стоек ЭВМ и прочего оборудования, оказавшегося под напряжением в результате повреждения (пробоя) изоляции, не подают каких-либо сигналов, которые предупреждают человека об опасности. Реакция человека на электрический ток возникает лишь при протекании последнего через тело человека.

В зависимости от категории помещения необходимо принять определенные меры, обеспечивающие достаточную электробезопасность при эксплуатации и ремонте электрооборудования.

Организация и оборудование рабочих мест с ПЭВМ.

Требования к организации и оборудованию рабочего места сотрудника аппарата управления приведены в ГОСТ 12.2.032-78. Высота рабочей поверхности стола для пользователей должна регулироваться в пределах 680-800 мм; при отсутствии таковой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм.

Модульными размерами рабочей поверхности стола для ПЭВМ, на основании которых должны рассчитываться конструктивные размеры, следует считать: ширину 800, 1200, 1400 мм, глубину 800 и 1000 мм при нерегулируемой высоте, равной 725 мм.

стве отраженного освещения в административно-общественных помещениях допускается применение металлогалогенных ламп мощностью до 250 Вт. Допускается применение ламп накаливания в светильниках местного освещения.

Общее освещение следует выполнять в виде сплошных или прерывистых линий светильников, расположенных сбоку от рабочих мест, параллельно линии зрения пользователя при рядном расположении ПЭВМ. При периметральном расположении компьютеров линии светильников должны располагаться локализовано над рабочим столом, ближе к его переднему краю, обращенному к оператору.

Для обеспечения нормируемых значений освещенности в помещениях использования ПЭВМ следует проводить чистку стекол оконных рам и светильников не реже двух раз в год и проводить своевременную замену перегоревших ламп.

4.2 Противопожарная защита

Пожарная безопасность – состояние объекта, при котором исключается возможность пожара, а в случае его возникновения предотвращается воздействие на людей опасных факторов пожара и обеспечивается защита материальных ценностей.

Пожарная безопасность обеспечивается системой предотвращения пожара и системой пожарной защиты. Во всех служебных помещениях обязательно должен быть «План эвакуации людей при пожаре», регламентирующий действия персонала в случае возникновения очага возгорания и указывающий места расположения пожарной техники.

Пожары представляют особую опасность, так как сопряжены с большими материальными потерями. Характерная особенность – небольшие площади помещений. Как известно пожар может возникнуть при взаимодействии горючих веществ, окисления и источников зажигания. В помещениях присутствуют все три основных фактора, необходимые для возникновения пожара.

дополнительных мер пожарной защиты. В частности, при работе с паяльником следует использовать несгораемую подставку с несложными приспособлениями для уменьшения потребляемой мощности в нерабочем состоянии.

Для большинства помещений ОАО «АРНЕСТ» установлена категория пожарной опасности В.

Одной из наиболее важных задач пожарной защиты является защита строительных помещений от разрушений и обеспечение их достаточной прочности в условиях воздействия высоких температур при пожаре. Учитывая высокую стоимость электронного оборудования ОАО «АРНЕСТ», а также категорию его пожарной опасности, здания для ОАО «АРНЕСТ» и части здания другого назначения, в которых предусмотрено размещение ЭВМ должны быть 1 и 2 степени огнестойкости.

Для изготовления строительных конструкций используются, как правило, кирпич, Арнест, стекло, металл и другие негорючие материалы. Применение дерева должно быть ограничено, а в случае использования необходимо пропитывать его огнезащитными составами. В ОАО «АРНЕСТ» противопожарные преграды в виде перегородок из несгораемых материалов устанавливают между машинными залами.

Для сотрудников в процессе работы одним из важнейших факторов, влияющих на производительность труда при длительной зрительной работе, является достаточное освещение рабочего места. Это достигается правильным выбором и расположением осветительных приборов.

Специальные мероприятия обеспечивают электробезопасность и пожаробезопасность сотрудников.

В целом условия труда в соответствии с общепринятыми нормам, сотрудникам обеспечены комфорт и благоприятные условия труда.

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;
- 2) исключить вмешиваться в чужие проблемы и обязанности при невыполнении собственных;
- 3) добиться улучшения взаимодействия с подчиненными, коллегами и вышестоящим руководством;
- 4) ориентироваться на долгосрочные цели;
- 5) научиться расставлять приоритеты работ;
- 6) повысить самодисциплину.

В результате внедрения мероприятий предложенных в дипломном проекте, затраты времени руководителя снизятся на 15 %, а годовой экономический эффект составит 124500 руб.

- 19 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 2003.
- 20 Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Учебное пособие. М.: Триада, 2004.
- 21 Поляков В.А. Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 2005.
- 22 Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту.-Тюмень: ТГУ, 2004.
- 23 Тарасов В.К. Персонал-технология : отбор и подготовка менеджеров. Л: Машиностроение, 2002.
- 24 Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005.
- 25 Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. М.: Наука, 2003.
- 26 Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
- 27 Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М. П. Переверзева. – М.: ИНФРА-М, 2002;
- 28 Кафидов В. В. Управление персоналом. Учебник –М.2000;
- 29 Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя/ Авт. сост. Н.Я. Сацков – Д.: Сталкер, 1998.
- 30 Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2003. - 291 с.
- 31 Попова Р.Г. Самонова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Питер, 2001.- 452 с.
- 32 Райзберг Б.А. Рыночная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.- 181 с.
- 33 Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2000. - 261 с.
- 34 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск.: ИП “Экоперспектива”, 2006. 261 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

Карта фотографии рабочего дня руководителя

Часы наблюдений (в мин)		День недели, мин.				
		понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
		Дата				
		13.09.06	14.09.06	15.09.06	16.09.06	17.09.06
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	8 10	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	4 13	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

Приложения