

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	21
2 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Железобетон»	24
2.1 Характеристика предприятия	24
2.2 Краткое описание организационной структуры	28
2.3 Характер работы руководителя предприятия ООО «Железобетон»	31
2.4 Основные экономические показатели	33
3 Экономия рабочего времени персонала управления ОАО «Железобетон»	35
3.1 Проведение фотографии рабочего дня	35
3.2 Анализ затрат рабочего времени (обработка собранных данных)	43
3.3 Причины нерационального использования рабочего времени	49
3.4 Проектные предложения	52
3.5 Расчет экономического эффекта	55
4 Экологическая часть	58
4.1 Потенциально опасные и вредные производственные факторы	58
4.2 Организация и оборудование рабочих мест с пэвм	59
4.3 Противопожарная защита	61
Заключение	64
Список использованных источников	66
Приложение 1	68

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 организовать 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 раскочки, 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 непрерывно и каждую секунду ускользает от нас. Время неиспользованное погибает безвозвратно¹.

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 записи¹.

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.

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 непринятию 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;
- 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 времени².

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 времени¹.

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, запоздавшая 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.

5) контроль и перенос несделанного.

Даже самый занятой руководитель способен так приспособливать свои цели и планы к соответствующим обстоятельствам, чтобы они всегда могли служить выполнению плана жизни и карьеры.

Необходимо всегда перепроверять свои планы и изменять их, если они оказываются не выполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку. Если же какое-то дело начато, то оно должно быть доведено до конца.

1.4 Принципы эффективного использования времени

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

Новое мышление заставляет нас посмотреть на время с другой стороны. И, в соответствии с законом Парето, 80% всех результатов достигается нами в течение 20% потраченного времени. И это переворачивает все обыденные представления. Оказывается, времени у нас может хватать. Ведь по-настоящему продуктивно оно используется лишь на 20%¹.

Суть четвертого поколения, занимающегося управлением временем, по мнению С. Кови, можно уяснить по матрице, приведенной в таблице ниже. Исходная идея заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

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?

Важные и несрочные дела требуют от нас гораздо большей инициативы, чем срочные, которые просто толкают нас: «Делай!» Мы должны проявлять ак-

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

нение промежуточных задач, ведущих к реализации основной цели. Свои собственные планы времени руководитель должен согласовывать с планами подчиненных, чтобы достичь максимального эффекта. То, насколько успешно руководитель будет претворять в свою работу принципы эффективного использования времени, зависит в первую очередь от него самого и от его желания работать рационально, т. к. для того, чтобы путем постановки ясных целей, правильного выбора приоритетов и планирования своего времени, добиться большей эффективности в работе, нужно приложить определенные усилия и затратить немного времени.

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-

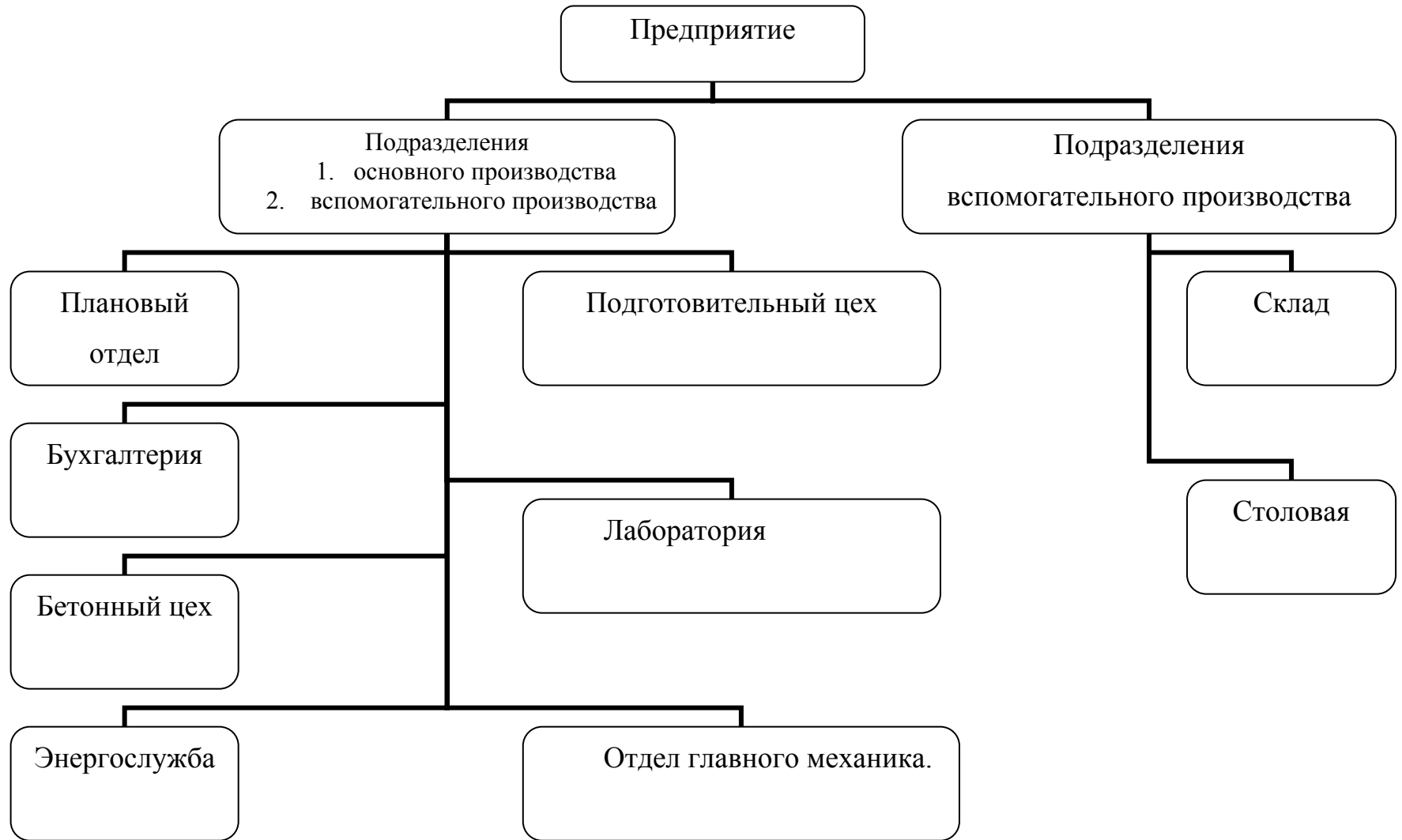


Рисунок 1.1-Организационная структура «ОАО «Железобетон»

Все это в совокупности повышает себестоимость изготавливаемых изделий, что ведет к повышению цен в основном изделия, пользующиеся постоянным спросом (фундаментные блоки, перемычки, плиты пустотные).

Матрица функций и функционеров приведена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Матрица функций и функционеров

Наименование функций	Должности аппарата управления					
	Ген.ди ректор	Зам.д ирек- тора по тех- ниче- ским во- про- сам	Зам.д ирек- тора по про- изво- дству	Глав- ный энер- гетик	Глав- ный бух- галтер	Глав- ный эко- но- мист
Общее линейное руково- дство	О	О	О	О	О	О
Оперативное управление производством	О	О	О	О	Д	Н
Согласование организаци- онно- производственных вопросов	О	О	О	О	О	О
Технологическая подготов- ка производства	Д	О	О	О	Н	Н
Решение технологических задач	Д	О	О	О	Н	Н
Контроль выполнения пла- нов	О	О	О	О	О	О
Сбор и анализ информации	О	Д	Д	Д	Д	Д
Изучение и внедрение пере- дового опыта	Д	О	О	Д	Н	Н
Обеспечение энергоресурс- сами	Н	Н	О	Н	Н	Н
Ведение бухгалтерского учета	Н	Н	Н	Н	О	Н

Условные обозначения:

О- основная функция,

Их доля в общем объеме произведенной продукции мала, но эти предприятия производят такую же продукцию, возможно где-то меньше в цене и лучшего качества.

ОАО «Железобетон» ведет непосредственную работу по сдаче и проверке бухгалтерской, экономической и иной документации с госпредприятиями.

Так для ОАО «Железобетон» заказчиками являются: Администрация города, Сберегательный банк ОСБ-1583 города, Налоговая служба, Ставропольский Краевой комитет Государственной Статистики и др. организации различных форм собственности.

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 вне ее, тем больше у него возможностей для успеха.

Работа руководителя предприятия ООО «Железобетон» заключается в том, что он оказывает свое влияние на других. К основным качествам руководителя предприятия ООО «Железобетон» относится необходимость быть примером и опорой для других, именно с него подчиненные берут пример, как надо планировать свое рабочее время и действовать эффективно.

В обязанности руководителя предприятия ООО «Железобетон», входит готовность при необходимости выполнять работу своих подчиненных. В этом отношении руководитель хороший пример гибкости для других. Он может, например, выполнять временно работу своих подчиненных в пиковых ситуациях и во время отпусков персонала. Усвоение трудовых операций, выпол-

стке 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

По данным таблицы ОАО «Железобетон» в 2005 году выпустило продукции заметно 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, насколько эффективно используются производственные мощности, зависит себестоимость изготавливаемых изделий, а следовательно и финансовые результаты деятельности.

Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности приведены в таблице 2.3.

3 Экономия рабочего времени персонала управления ОАО «Железобетон»

3.1 Проведение фотографии рабочего дня

В данной главе будет представлен анализ структуры затрат рабочего времени руководителя ООО «Железобетон».

Такой анализ будет проводиться на основе карты фотографии рабочего времени руководителя, который был использован для накопления первичных статистических данных по элементам и видам деятельности руководителя с учетом продолжительности работ согласно классификатору, приведенному в Приложении 1.

Сбор первичных данных проводился в течение двух рабочих недель (десяти рабочих дней). Карты фотографии рабочего времени за первую и вторую неделю наблюдений для 8-ти часового рабочего дня руководителя, представлены в таблицах 3.1 и 3.2.

Для заполнения данных карт фотографии рабочего времени использовались шифры элементов затрат рабочего времени, взятые из классификатора рабочего времени, представленного в Приложении 1.

Карта фотографии рабочего дня руководителя

Часы наблюдений (в мин)		День недели, мин.				
		понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
		Дата				
		17.03.07	18.03.07	19.03.07	20.04.07	21.03.07
1 (9-10)	0-15	14	1	2	1	2
	16-30	14	11	2	1	2
	31-45	14	11	21	2	14
	46-60	14	11	21	2	14
2 (10-11)	0-15	20	11	18	11	20
	16-30	20	11	18	11	20
	31-45	20	11	18	11	20
	46-60	20	11	18	11	20
3 (11-12)	0-15	20	4	8	11	14
	16-30	20	13	13	11	14
	31-45	20	13	13	11	144
	46-60	20	13	13	14	5
4 (12-13)	0-15	14	13	4	4	5
	16-30	14	413	43	4	5
	31-45	14	3	11	6,9	18
	46-60	14	3	114	9	18
5 (13-14)	0-15	9	9	11	9	9
	16-30	9	9	9	9	9
	31-45	9	9	9	4	9
	46-60	9	9	9	4	9
6 (14-15)	0-15	3	2	14	8,9	20
	16-30	3	24	14	10	20
	31-45	6	24	14	10	20
	46-60	6	2	14	10	203
7 (15-16)	0-15	6	11	15	10	23
	16-30	6	11	15	10	23
	31-45	11	11	15	10	23
	46-60	11	11	15	10	23
8 (16-17)	0-15	11	4	15	21	8
	16-30	4	3	15	21	8
	31-45	411	3	14	422	13
	46-60	11	8	14	22	413
9 (17-18)	0-15	811	18	14	422	13
	16-30	11	18	14	22	133
	31-45	11	18	4	228	89
	46-60	119	189	49	29	8

мин. Структура фактических затрат времени руководителя выглядит следующим образом:

Таблица 3.4

Структура фактических суммарных затрат рабочего времени руководителя

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Шифр затрат	Всего за период наблюдения, мин	Удельный вес, %
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	1	140	2,6
Планерка	2	255	4,7
Участие в разработке планов	3	205	3,8
Другие деловые телефонные разговоры	4	510	9,4
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	5	160	3,0
Решение технологических задач(с клиентами, между сотрудниками)	6	90	1,7
Решение коммерческих задач	7	70	1,3
Нерегламентированные перерывы	8	205	3,8
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	9	645	11,9
Подготовка отчетов, различных планов	11	555	10,3
Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков)	12	90	1,7
Прием посетителей	13	365	6,8
Служебные разъезды (дорога)	14	565	10,5
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

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов	20,37	0,00	0,00	0,00	5,56
Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков)	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 собеседований по поводу приемов на работу новых сотрудников	0,00	5,56	0,00	0,00	0,00
Обсуждение с заместителем 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 (обсуждение с профсоюзом различных вопросов, проведение субботников и т.п.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Изучение специализированной периодической литературы и СМИ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Удельный вес каждого вида затрат времени в день во вторую неделю наблюдений приведен в таблице 3.6.

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4	5	6
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 в таблице 3.6.

3.2 Анализ затрат рабочего времени (обработка собранных данных)

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. Для этого необходимо определить затраты времени по каждому виду затрат, используя шифры классификатора:

$$n_i = \sum_j n_{ij} \quad (3.1)$$

где n_{ij} – затраты рабочего времени в j -й день наблюдения по i -му виду работ, мин.

Затем, необходимо определить удельный вес каждого вида затрат в суммарных затратах:

$$M_i = \frac{n_i}{N} \times 100 \quad (3.2)$$

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
Расстанока и инструктаж работников	7	8,2	-1,2
Подготовка отчетов, различных планов	3	10,3	-7,3
Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков)	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
Резерв на непредвиденное превышение плановых затрат:	17,5	0	17,5
Резерв на управленческую деятельность:	17,5	0	17,5
Итого:	100	100	0

Таким образом, в данном случае, из таблицы 3.7 видно, что регламентированные перерывы за весь период наблюдений составляют 645 мин., нерегламентированные перерывы составляют 205 мин., а весь фонд рабочего времени составляет 5400 мин. Тогда:

Анализ затрат рабочего времени за весь период наблюдений

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Индекс (шифр затрат)	Продолжительность работ, всего		В том числе			
				Сократить нельзя		Можно сократить или исключить	
		мин.	% к итогу	мин.	% к продолжительности данной работы	мин.	% к продолжительности 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	11,8
Переговоры с менеджерами фирм – поставщиков	5	160	3,0	150	93,8	10	6,3
Решение технологических задач	6	90	1,7	0	0,0	90	100,0
Решение коммерческих задач	7	70	1,3	50	71,4	20	28,6
Нерегламентированные перерывы	8	205	3,8	0	0,0	205	100,0
Регламентированные перерывы	9	645	11,9	645	100,0	0	0,0
Расстанока и инструктаж работников	10	445	8,2	445	100,0	0	0,0
Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, распорядительных и др. документов	11	555	10,3	450	81,1	105	18,9

2. Расстановка и инструктаж работников.
3. Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков).

Кроме того, руководитель не использует полностью время, отведенное ему для отдыха, тем самым, нарушая режим труда и отдыха.

3.3 Причины нерационального использования рабочего времени

В результате проведенного анализа были выявлены некоторые моменты, мешающие эффективной организации работы руководителя. Причинами этого могут служить как факторы внешней среды, так и факторы внутренней среды организации и психологические факторы личности самого руководителя.

К наиболее значительным факторам внешней среды можно отнести проблемы с транспортом из-за которых возникают большие затраты на служебные разъезды, а так же ожидания в очередях.

Из факторов внутренних факторов организации можно выделить следующие:

- 1) получение срочных заданий (указаний, распоряжений) от вышестоящего руководства (вызов на срочные совещания, задания и т.п.), что приводит к спонтанному изменению планов;
- 2) избыточная отчетность, отнимающая много времени на заполнение необходимых форм и материалов;
- 3) нерациональное техническое оснащение рабочих мест, что приводит к необходимости перехода в те отделы, где есть в наличии необходимая оргтехника;
- 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;

Таблица 3.9

Факторы помех			
Виды помех, занятий	Продолжительность, мин.	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению
Нерациональное планирование	295	ориентация на действия, а не на достижение цели, что ведет к возникновению авралов отсутствие приоритетов выполнения работ в течение дня отсутствие ежедневного планирования рабочего дня и сбивание графика работы игнорирование нормативов режимов труда и отдыха	выполнение работ пропорционально их стратегической значимости (срочности и важности); ведение предварительного планирования рабочего дня; ведение дневника рабочего времени изучение и использование нормативов режимов труда и отдыха, установленных в организации
Работа в условиях кризиса, например, время, потраченное на ожидание в очередях, ожидание согласования решений, время на ремонт оборудования, повторная подготовка решений и т.д.	185	нереалистичная оценка времени, отводимого на выполнение отдельных работ ориентация на проблему сбои в работе из-за несогласованности в планах работ с партнерами и коллегами (подчиненными) неполадки в работе имеющейся оргтехники, замедляющее процесс работы недостаточное количество необходимой оргтехники на данном рабочем месте, что приводит к необходимости служебных перемещений вследствие нехватки оргтехники	реалистичное планирование затрат рабочего времени ориентация на имеющиеся возможности делегирование полномочий проведение анализа потребностей в оборудовании для организации рабочих мест закупка дополнительных единиц оргтехники
Обычные дела. 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.	205	отсутствие планирования дел на более поздний срок стремление пообщаться (посочувствовать) с коллегами (подчиненными) из-за отзывчивости или несоблюдения субординации между руководителем и подчиненными отсутствие самодисциплины прерывание работы телефонными звонками	ставить цели и стремиться к их достижению расстановка приоритетов работ самодисциплина формализация отношений с коллегами и подчиненными (соблюдение субординации)
Транспортные затраты времени (на служебные разъезды)	115	неверный расчет затрат времени на служебные разъезды сбои в работе транспорта	использование служебного транспорта

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.

Используя данные таблицы 3.9, был составлен план организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени.

Для улучшения наглядности требующихся мероприятий был составлен план организационно-технических мероприятий по улучшению использования рабочего времени, представленный в таблице 3.10:

Меры по улучшению:

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.
4. Овладеть знаниями и навыкам составления долгосрочных планов
5. Овладение различными методиками планирования.
6. Проведение исследований по анализу утомляемости сотрудников для уточнения нормативов труда и отдыха в организации.
7. Провести анализ потребности сотрудников в оргтехнике.

3.5 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.

Таблица 3.11

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(с клиентами, между сотрудниками)	90	1,7	90	100,0
Решение коммерческих задач	70	1,3	20	28,6
Нерегламентированные перерывы	205	3,8	205	100,0
Регламентированные перерывы (обед, отдых, личные надобности и т.п.)	645	11,9	0	0,0
Расстанока и инструктаж работников	445	8,2	0	0,0
Подготовка отчетов, различных планов, учредительных, организационно-распорядительных и др. документов	555	10,3	105	18,9
Анализ кредиторской задолженности (работа со счетами фирм-поставщиков)	90	1,7	0	0,0

$$\text{Э}_{\text{год.}} = Z_1 - Z_2, \quad (3.5)$$

где Эобщ. - общая экономия

Зарплата среднегодовая до внедрения мероприятий.

Z_2 - зарплата среднегодовая после внедрения мероприятий.

$$Z_1 = 2000 * 312 = 624000$$

$$Z_2 = 2000 * (100 - 14,8) / 100 * 312 = 531648$$

$$\text{Э}_{\text{год.}} = 624000 - 531648 = 108352 \text{ руб.},$$

Следовательно, в результате внедрения мероприятий предложенных в дипломном проекте, затраты времени руководителя снизятся, а годовой экономический эффект составит 108 352 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.

4.2 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.

4.3 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.

Для большинства помещений ОАО «ЖЕЛЕЗОБЕТОН» 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 «ЖЕЛЕЗОБЕТОН», а также категорию его пожарной опасности, здания для ОАО «ЖЕЛЕЗОБЕТОН» 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, железобетон, стекло, металл и другие негорючие материалы. Применение дерева должно быть ограничено, а в случае использования необходимо пропитывать его огнезащитными составами. В ОАО «ЖЕЛЕЗОБЕТОН» противопожарные преграды в виде перегородок из негорючих материалов устанавливаются 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 нормами, сотрудникам обеспечены комфорт и благоприятные условия труда.

Экономический эффект от внедрения экологических мероприятий заключается в том, что лучшие условия труда снизят риск пожара и возможных убытков от пожара, при лучших условиях труда повысится производительность труда работников ОАО «Железобетон» и соответственно прибыль предприятия, сократится количество больничных листов, что приведет к снижению издержек предприятия.

Проведенные в данном 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 подчиненных 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;
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, а годовой экономический эффект составит 108 352 руб.

16. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление персоналом. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 261 с.
17. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПРОСПЕКТ, 2000. - 261 с.
18. Ларионов А.Д. Управление персоналом. – М.: «Проспект», 2005. -261 с.
19. Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя. – М.: «Налоговой вестник», 2003.- 354 с.
20. Негашев Е.В., Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. – М.: «Инфра-М», 2003. -261 с.
21. Панков Д.А. Современные методы анализа финансового положения. – Минск: ООО «Профит», 2005. -381 с.
22. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. - М.: «Ось-89», 2005. - 361 с.
23. Подольский В.И., Поляк Г.Б., Савин А.А. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: «Юнити», 2006. - 291 с.
24. Попова Р.Г. Самонова И.И. Финансы предприятий. – СПб.: Питер, 2001.-452 с.
25. Райзберг Б.А. Рыночная экономика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2000.- 181 с.
26. Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 2000. - 261 с.
27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск.: ИП “Экоперспектива”, 2006. 261 с.
28. Алашеев С.Ю. Управление временем руководителя // Управление персоналом. 2005, № 2

