

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

Форма обучения: заочная

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Экономика организации (предприятия)»

На тему: «Анализ использования материальных ресурсов предприятия на примере ООО«Фокус»

Группа ММ20М491

Студент А.А Липатов

Преподаватель И.И Марущак

МОСКВА 2022 г.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты планирования и повышения эффективности использования рабочего времени	5
1.1. Понятие рабочего времени.....	5
1.2. Анализ эффективности использования рабочего времени	11
1.3. Планирование и пути повышения использования рабочего времени ..	15
Глава 2. Планирование и эффективность использования рабочего времени в ООО «Фокус».....	19
2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Фокус».....	19
2.2. Характеристика выполняемых функций и эффективность использования рабочего времени руководителя.....	19
2.3. Анализ использования рабочего времени и эффективности труда персонала.....	27
Заключение.....	33
Список использованной литературы.....	35

Введение

В настоящее время нехватка времени - это одна из проблем, которые тревожат руководителей разного ранга, так как временной фактор для них, как правило, играет решающую роль. Время представляет собой ресурс, которым каждый обладает в абсолютно равных количествах. Для каждого в этой связи проблема состоит не в том, сколько он имеет, а в том, как он использует то время, которым располагает.

Необходимость учета затрат рабочего времени признается практически всеми руководителями. На практике, однако, мало кто реально решает для себя этот вопрос, что приводит к ряду отрицательных последствий: спешке в работе, переутомлению, слабой мотивации в труде, бесплановости в работе. Основная причина того, что учет затрат рабочего времени не находит широкого применения в работе, состоит в отсутствии навыков к этому.

Рациональная организация рабочего времени требует учета всех выполняемых работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем, изучения структуры затрат рабочего времени. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

Термин «тайм-менеджмент» отражает наиболее распространенное определение сферы управленческой деятельности, оформившейся в самостоятельное направление менеджмента организации к 70-м г.г. XX века. Тайм-менеджмент включает в себя всю совокупность технологий планирования работы сотрудника организации, которые применяются сотрудником *самостоятельно* для повышения эффективности использования рабочего времени и повышения подконтрольности возрастающего объема задач. Иногда для обозначения таких технологий применяются также термины «само менеджмент», «персональная (личная) организация труда», в отличие от общего менеджмента (корпоративной организации труда) .

Объектом исследования в данной курсовой работе является процесс использования рабочего времени руководителей, работающих в ООО "Фокус", и персонала организации.

Предметом исследования является изучение затрат рабочего времени руководителей и персонала.

Целью настоящей работы является анализ использования рабочего времени, а точнее, планирование и пути повышения эффективности использования рабочего времени.

Для достижения этой цели в работе ставятся следующие задачи:

1. Исследование понятия рабочего времени;
2. Анализ эффективности использования рабочего времени;
3. Рассмотрение путей и разработка рекомендаций по повышению эффективности использования рабочего времени ;

Субъектом исследования выбрано ООО «Фокус».

Работа разбита на 2 главы, посвященных различным аспектам теоретических и практических сторон выбранной темы.

В первой главе даются теоретические основы изучения использования рабочего времени : дается понятие рабочего времени, а также указываются факторы, влияющие на эффективность работы.

Вторая глава работы посвящена анализу использования рабочего времени в ООО "Фокус".

Проведенное исследование позволяет сформулировать определенные рекомендации по совершенствованию показателей труда и сокращению потерь рабочего времени на предприятии ООО "Фокус".

Глава 1. Теоретические аспекты планирования и повышения эффективности использования рабочего времени

1.1. Понятие рабочего времени

Рабочее время, как экономическая категория – это отношение по поводу использования законодательно установленной продолжительности, в течение которой исполнитель обязан произвести установленный объем работы.

В условиях рынка повышается роль труда как основы существования и развития общества. Между рабочим временем, рабочим днем и живым трудом существует тесная взаимосвязь. Рабочее время выступает общественной мерой затрат труда, выражаемой в минутах, часах, днях и других единицах измерения.

Так как затраты рабочего времени разнообразны, их классифицируют в целях изучения и анализа. Классификация является основой для изучения фактических затрат рабочего времени, сопоставления и анализа результатов наблюдения в целях выявления резервов роста производительности труда, определения необходимых затрат времени по элементам трудового процесса и установления норм.

Под *рабочим временем* понимается продолжительность рабочего дня, рабочей недели, установленная законодательством, а также время, которое трудящийся находится на предприятии в связи с выполняемой им работой.

Мерилом затрат рабочего времени и его ресурсов являются общепринятые единицы измерения времени - минуты, часы, сутки, месяцы и годы. Минута, как очень малая единица измерения времени, в экономических расчетах применяется только в специальных целях, в частности при техническом нормировании. Основными единицами учета рабочего времени оказываются поэтому человеко-час и человеко-день. Более крупные единицы времени (человеко-месяц, человеко-квартал и человеко-год) эквивалентны показателям среднего списочного числа работников за соответствующие периоды, поскольку

считается, что затраты живого труда работников фирмы соответствуют времени их пребывания либо на производстве, либо в списках работников, поскольку один и тот же работник не может одновременно состоять в списках нескольких фирм (исключая случаи совместительства и работы вне установленного режима рабочего времени по договорам подряда).

Таким образом *человеко-часом отработанного* или *неотработанного времени* считают один час пребывания работника в течение смены на предприятии, а *человеко-днем* -один день работника в течение его пребывания в составе персонала фирмы.

Календарный фонд времени работников, как в целом, так и по отдельным категориям и группам может быть определен двояко: либо суммированием списочных чисел работников за все календарные дни периода, либо умножением уже известного среднего списочного числа работников на число календарных дней в том же периоде, за который было определено среднее списочное число.

Но не весь объем календарного фонда времени работников может быть реально использован в производственной деятельности фирмы. В составе календарного фонда времени каждого работника обязательно будут выходные и праздничные дни; дни очередного и дополнительных отпусков, дни неявок на работу по болезни и другим причинам, предусмотренным законом (участие в работе выборных общественных и других организаций, выполнение мужчинами обязанностей, вытекающих из закона о воинской службе); неявки на работу с разрешения администрации и прогулы.

При планировании всех составляющих календарного фонда времени работников, приходится наряду с нормативными материалами использовать и часть данных, характеризующих фактическое положение дела в предшествующие периоды (неявки по болезни, отвлечения работников на выполнение государственных и общественных обязанностей и пр.), а при необходимости пользоваться данными табельного учета явок и неявок на работу с расшифровкой последних по причинам.

На практике учитывается в качестве отработанного любой день, когда рабочий явился на работу и фактически приступил к выполнению своих обязанностей. Если же работник на рабочее место явился, но по каким-либо причинам не приступил к работе, такой день рассматривается как человеко-день целосменного (целодневного) простоя.

Изучение структуры календарного фонда времени работников по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников осуществляется на практике путем составления *баланса рабочего времени* (табл.1).

Таблица 1

Баланс рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за отчетный период	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
			Всего, чел.-дней	В среднем на 1 работника	В % к итогу
Календарный фонд работников (среднесписочное число работников, умноженное на число календарных дней периода, 1000x365)	365 000	Праздничные и выходные дни	111000	11,0	30,4
		Дни очередного отпуска	18000	18,0	4,9
		Отпуска по учебе	3000	3,0	0,8
		Отпуска по беременности и родам	36000	36,0	9,9
		Неявки по болезни	5000	5,0	1,4
		Другие неявки, разрешенные	10000	1,0	0,3
			2700	2,7	0,7

		законом			
		Неявки с			
		разрешения	200	0,2	0,1
		администрации	178100	178,1	51,5
		Прогулы			
		Фактически			
		отработано			
		ИТОГО	365000	365,0	100,0

В зависимости от конкретных условий труда на фирме номенклатура статей баланса рабочего времени может варьироваться, поэтому в целях обеспечения возможностей сопоставления данных по отдельным подразделениям крупных фирм и по разным фирмам структуру календарного фонда рабочего времени целесообразно представлять в несколько укрупненном виде, выделяя в составе календарного фонда табельный фонд, максимально возможный фонд рабочих человеко-дней и в его составе явочный фонд и неявки. Взаимоотношения всех этих фондов времени видны из приводимой здесь схемы (рис. 1).

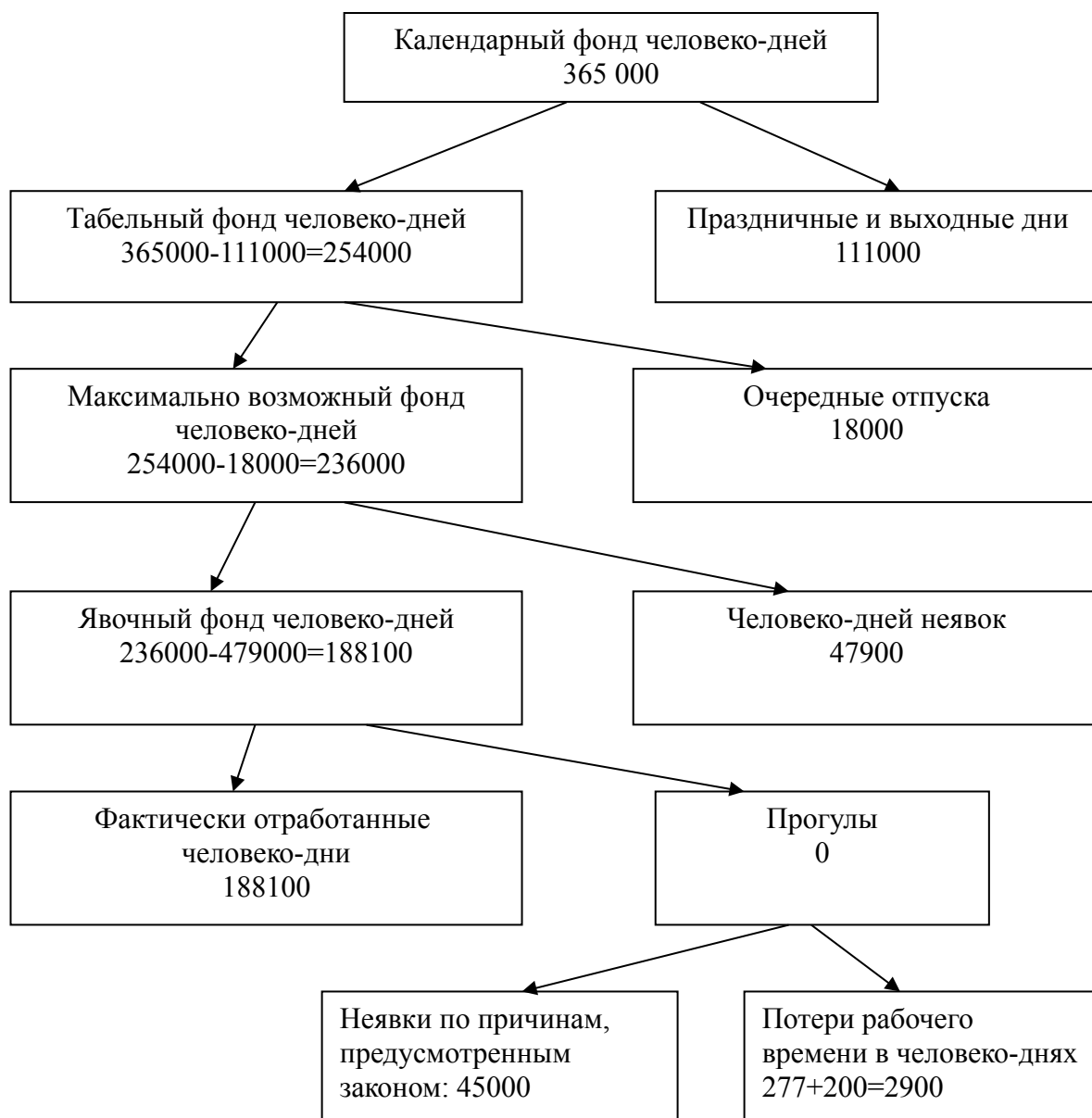


Рис.1. Укрупненная структура календарного фонда времени

В зависимости от назначения рабочее время делится на время работы и время перерывов .

Под временем работы понимается часть рабочего дня, в течение которой производится выполняемая работа.

Под временем перерывов понимается часть рабочего дня, в течение которой трудовой процесс не осуществляется по различным причинам.

Время работы в свою очередь подразделяется на два вида затрат: время выполнения производственного задания (Тпз) и затраты времени на

выполнение не свойственных данному работнику операций, которые могут быть устранены (Тнз).

Время выполнения производственного задания включает в себя подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

Подготовительно-заключительное время (Тпз) - это время, которое затрачивается на подготовку себя и своего рабочего места к выполнению производственного задания, а также на все действия по его завершению.

Оперативное время (Топ) - это время, в течение которого рабочий выполняет задание (изменяет свойства предмета труда). Оно делится на основное (технологическое) и вспомогательное.

Основное (Тос), или технологическое, время - это время, затраченное непосредственно на изменение предмета труда.

В течение вспомогательного времени (Твс) выполняются действия, необходимые для осуществления основной работы .

Затраты времени, связанные с уходом за рабочим местом и поддержанием оборудования, инструментов и приспособлений в рабочем состоянии в течение смены относят ко времени обслуживания рабочего места (Торм). В машинных и автоматизированных процессах оно включает в себя время технического (Тто) и время организационного (Тоо) обслуживания рабочего места. Ко времени технического обслуживания рабочего места относится время на обслуживание рабочего места в связи с выполнением данной операции или конкретной работы (замена затупившегося инструмента и др.). К организационному обслуживанию относится уход за рабочим местом в течение смены, а также уборка рабочего места в конце смены .

Время перерывов делится на: перерыв на отдых и личные надобности (Тотл), перерывы организационно-технического характера (Тпот), перерывы из-за нарушения трудовой дисциплины (Тнтд).

Перерыв на отдых и личные надобности - это время, используемое рабочим для отдыха в целях предупреждения усталости, а также для личной гигиены.

Перерывы организационно-технического характера - это время, обусловленное технологией и организацией производства (Тпт), а также нарушениями течения производственного процесса (Тпнт).

Перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины - это опоздания, самовольные отлучки с рабочего места, преждевременный уход с работы, т.е. простои по вине рабочего .

1.2. Анализ эффективности использования рабочего времени

При анализе важно установить, какие из причин, вызвавшие потери рабочего времени, зависят от трудового коллектива (прогулы, простои оборудования по вине рабочих и т.д.) и какие не обусловлены его деятельностью (отпуска, например). Устранение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом, не требующим капитальных вложений, но позволяющим быстро получить отдачу.

Также необходимо обратить внимание на непроизводительные затраты рабочего времени (скрытые потери рабочего времени). Это затраты рабочего времени на изготовление забракованной продукции и исправление брака, а также в связи с отклонениями от технологического процесса.

Для определения непроизводительных потерь рабочего времени, связанных с браком, необходимо сумму заработной платы рабочих в забракованной продукции и выплаченной зарплаты рабочим на его исправление разделить на среднечасовую зарплату рабочих.

Сокращение потерь рабочего времени – один из резервов увеличения выпуска продукции. Однако надо иметь в виду, что потери рабочего времени

не всегда приводят к уменьшению объёма производства продукции, т.к. они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов большое внимание уделяется изучению показателей производительности труда.

Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Такой анализ просто необходим, если не известно, на что вообще расходуется время, не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, не известно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность.

Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей. Расходуемое время можно учитывать в таблицах, в которых должны быть указаны следующие параметры:

- вид деятельности – для определения вида деятельности;
- время начала и окончания соответствующего вида деятельности;
- длительность соответствующего вида деятельности – для определения необходимого для данного вида деятельности времени.

Наиболее благоприятным является ведение учета времени в процессе работы, так как при учете времени «потом» можно забыть некоторые важные детали.

В процессе анализа выявляются сильные и слабые стороны использования временного ресурса. Для этого необходимо ответить на некоторые вопросы, такие как:

- была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с определением приоритетов);
- были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно

проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе);

- было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10% рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации)

- был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10% рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени) .

В результате анализа выявляются «воры времени», различные ошибки использования рабочего времени, необходимо определить их причины, выработать методы борьбы с ними, наиболее подходящие для конкретного работника.

Методы исследования трудовых процессов могут классифицироваться по ряду признаков: цели исследования, количеству наблюдаемых объектов, способу проведения наблюдения, форме фиксации его данных и т.п.

Рабочее время изучается методом непосредственных замеров и методом моментных наблюдений.

Метод непосредственных замеров позволяет наиболее полно изучить процессы труда, получить достоверные данные об их продолжительности в абсолютном выражении, сведения о последовательности выполнения отдельных элементов работы, а также фактических затратах рабочего времени за весь период наблюдения .

Непосредственное измерение рабочего времени производится путем сплошных (непрерывных), выборочных и цикловых замеров.

Сплошные замеры имеют наибольшее распространение во всех типах производства, т.к. дают подробные сведения о фактических затратах рабочего времени, его потерях, их величине и причинах возникновения.

Для изучения отдельных элементов операции применяются выборочные замеры. В частности их используют для определения времени на

вспомогательные действия и приемы в условиях многостаночной работы и др.

Разновидностью выборочных наблюдений являются цикловые замеры, которые используются для изучения и измерения действий небольшой продолжительности, когда время на выполнение действия нельзя определить непосредственно.

Однако главными недостатками метода непосредственных замеров являются большая длительность и трудоемкость проведения наблюдений и обработки полученных данных, а также то, что один наблюдатель может одновременно изучать затраты времени только небольшой группы рабочих .

Сущность метода моментных наблюдений состоит в регистрации и учете количества одноименных затрат в случайно выбранные моменты. Важными достоинствами данного метода являются простота проведения наблюдения, небольшая трудоемкость, получение требуемых сведений в короткие сроки. Один наблюдатель может изучить затраты времени большого числа рабочих. Моментные наблюдения могут проводить не только специальные наблюдатели, но и все инженерно-технические работники.

Недостатками метода моментных наблюдений является получение только средних величин затрат рабочего времени, неполных данных о причинах потерь рабочего времени, а также недостаточное раскрытие структуры затрат рабочего времени.

По причине того, что оба метода страдают субъективностью, перед исследователями стоит задача умело сочетать их для уменьшения трудоемкости и повышения достоверности изучения затрат рабочего времени.

В зависимости от назначения, цели проведения и содержания изучаемых затрат, наблюдения подразделяются на: *фотографию рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж* .

По способу наблюдений и регистрации результатов различают *визуальный, автоматический и дистанционный* методы.

При визуальном методе наблюдатель вручную регистрирует результаты по показаниям приборов времени (часов, секундомеров и др.), а также счетчиков количества случаев затрат времени. Основными недостатками этого метода являются: субъективность регистрации отклонений в трудовом процессе и оценке темпа работы, ошибки при считывании показаний приборов времени, необходимость присутствия наблюдателя в непосредственной близости от объекта наблюдения, затруднительность в исследовании быстро протекающих процессов, большое напряжение внимания наблюдателя в связи с тем, что ему приходится одновременно следить за работающим, оценивать характер работы, определять моменты снятия показаний приборов и вести записи. Визуальные наблюдения значительно облегчаются, если используются приборы, полуавтоматически измеряющие продолжительность элементов процессов .

Особенность автоматического способа в том, что результаты наблюдений фиксируют без участия наблюдателя специальные приборы на кино-, фото пленку.

1.3. Планирование и пути повышения использования рабочего времени

Основным же методом, помогающим эффективно использовать рабочее время, является планирование времени. Планирование - это структурирование времени для наиболее хозяйственного его использования при достижении каких-либо целей и задач, стоящих перед руководителем или организацией. Планирование может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование приносит выигрыш во времени. Опыт

показывает, что увеличение затрат времени на планирование приводит в конечном счете к экономии времени в целом.

Очевидно, затраты времени на планирование не могут бесконечно увеличиваться, существует оптимум, после которого дальнейшее увеличение времени на планирование становится неэффективным. Не следует тратить на планирование более 1% общего планового времени .

Планирование всегда осуществляется исходя из целей. Основой для любого планирования служит долгосрочная цель или долгосрочные цели. На основе долгосрочных целей устанавливаются цели среднесрочные и краткосрочные. Сам процесс планирования заключается в том, что формулируются результаты и устанавливаются сроки, которые отводятся для их достижения. Результаты должны соответствовать целям. При этом желательно соблюдать некоторые правила планирования.

1) Во-первых, следует осуществлять планирование в письменном виде..

2) Во-вторых, следует учитывать результаты предшествовавшего анализа использования рабочего времени.

3) В-третьих, не следует планировать полностью весь свой рабочий день. Считается, что следует планировать не более 60% своего времени, а 40% оставить незапланированным: 20% непредвиденное время и 20% спонтанное время .

4) Следует устанавливать четкие временные нормы на выполнение дел и решение проблем, которые не допускали бы доделку недоделанного и решение недорешенного в незапланированное время.

5) Для решения вопроса о перепоручении дел следует разделить дела по степени их срочности и важности.

6) Следует регулярно пересматривать планы, так как в виду постоянного изменения окружающей среды может оказаться так, что некоторые планы руководства организации уже не будут соответствовать целям организации и соответственно будут нуждаться в корректировке.

7) Планы должны быть реалистичными и согласованными, причем согласованными не только друг с другом, но и с планами коллег, подчиненных, более высокого уровня руководства.

Планы личной работы составляются на месяц и на каждый день. План личной работы на месяц составляется не позднее 30 числа месяца предшествующего планируемому. Основные разделы плана личной работы на месяц определяются исходя из задач, стоящих перед подразделением, мероприятий, предусмотренных планами работ и функциональными обязанностями конкретного сотрудника. Форма плана должна быть унифицированной.

Процесс разработки личного плана можно представить как состоящий из трех стадий:

- 1) определение перечня мероприятий (работ), подлежащих выполнению;
- 2) определение времени выполнения работ;
- 3) составление (оформление) плана.

Качественное выполнение первых двух стадий предполагает предварительное осуществление учета и анализа выполняемых работ и затраченного на них времени. Такой учет и анализ позволяют вскрыть существующую структуру трудовых процессов, ее особенности в определенное время, в конкретные рабочие дни; изучить фактический расход времени сотрудников на выполнение тех или иных трудовых операций; выявить причины его нерационального использования; выявить непроизводительные затраты рабочего времени, непропорциональное его расходование на реализацию различных функциональных обязанностей.

Для того, чтобы получить объективные и полные данные по указанным и другим вопросам, необходимо производить изучение выполняемых работ и затрат времени на их исполнение в масштабах, исключающих случайность; учитывать все выполненные в течение рабочего дня (недели, месяца) работы, даже требующие незначительных затрат времени, так как в совокупности эти затраты могут оказаться весьма существенными.

Наиболее распространенным и приемлемым методом учета является самофотографирование. Пользуясь этим методом, сотрудник записывает (или отмечает условными символами) все выполненные в течение дня работы и фиксирует время начала и окончания каждой из них.

Планирование работы на месяц и день ведется на страницах специально предназначенных для этого зарегистрированных рабочих тетрадей. В рабочую тетрадь вносится выписка из годового и квартальных планов основных мероприятий, ежемесячные планы личной работы руководителя, мероприятия на день, отметки об их выполнении, итоги работы за каждый месяц, квартал, полугодие, девять месяцев и год.

Мероприятия плана личной работы распределяются в рабочих тетрадях по дням, а ежедневного — по часам.

Периодическое обращение к личному календарному плану работы на месяц предупредит сотрудника о необходимости выполнения тех мероприятий, срок реализации которых не был точно определен в начале месяца, исключит необходимость повторной записи невыполненного однажды мероприятия и возможность забыть о его выполнении .

Возможности рабочей тетради позволяют сотруднику по окончании месяца легко проанализировать характер выполняемых работ. В целях полноты такого анализа он может внести в соответствующие графы рабочей тетради те работы, которые не планировались, но выполнялись, а указание времени, в течение которого выполнялась та или иная работа, позволит проанализировать структуру затрат служебного времени в течение дня, недели, месяца.

Глава 2. Планирование и эффективность использования рабочего времени руководителей ООО «Фокус»

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Фокус»

ООО «Фокус», расположенное по адресу: г.Тверь, ул.Оборонная, 10, занимается реализацией молока и молочных продуктов.

Согласно Устава предприятия, ООО «Фокус» было зарегистрировано Регистрационно-лицензионной палатой г. Твери 7 декабря 1998 года (серия «Г», регистрационный номер 8/4 – 98), с присвоением статуса Общество с ограниченной ответственностью (в дальнейшем ООО) и присвоением соответствующего идентификационного номера (№ 892-98).

Штатное расписание фирмы включает 75 должностей, из которых 15 – менеджеры разных уровней.

2.2. Характеристика выполняемых функций и эффективность использования рабочего времени руководителя

Эффективность использования рабочего времени рассмотрена на примере руководителя ООО «Фокус».

Анализ работы данного предприятия сразу показывает, что рано или поздно руководителю его придется столкнуться с необходимостью использования различных методик тайм-менеджмента. В связи с тем, что предприятие молодое, еще четко не выработаны функциональные обязанности сотрудников, взаимодействие во многом осуществляется на основе неформального общения.

Рабочий день руководителя в ООО «Фокус» ненормированный, то есть при необходимости он остается на работе допоздна и часто задерживает сотрудников, чтобы решить какой-либо важный вопрос. Довольно часто он лично присутствует при приеме заказа, чтобы лично убедиться, что работники

его фирмы грамотно оформляют заказ и работают с клиентами. Фирма работает без перерыва на обед, работники могут по несколько человек перекусить в обеденное время.

Руководителю часто приходится уезжать из офиса с целью решения различных вопросов с налоговыми органами, другими организациями.

Как говорит сам руководитель, у него не остается времени не только на какое-то совершенствование деятельности фирмы и разработку стратегий ее развития, но и на дела личного характера. Однако он надеется, что со временем многие проблемы будут решены, возможно, будет создана должность его заместителя, что значительно освободит его от нагрузки.

В данной работе были проанализированы 2 рабочих дня директора ООО «Фокус». К сожалению, анализ не может соответствовать 100% рабочему дню руководителя, так как таблицы составлены на основе результатов записей, сделанных секретарем директора этой организации. В итоге получилась следующая картина:

29 января 2022 года

Действие руководителя	Время начала действия	Время окончания действия	Продолжительность действия
Предварительная утренняя проверка явки работников	9.00	9.10	10 минут
Работа с почтой, корреспонденцией, газетами и журналами	9.10	10.15	65 минут
Проверка работы сотрудников	10.15	10.20	5 минут
Поездка для изучения возможности поставки	10.20	12.45	145 минут

нового сырья			
Отдых после поездки, просмотр бумаг	12.45	13.05	20 минут
Беседа с начальником цеха по поводу новых материалов	13.05	13.30	25 минут
Работы с бумагами	13.30	13.45	15 минут
Общение с распространителем книг	13.45	13.55	10 минут
Изучение приобретенных книг	13.55	14.15	20 минут
Обед на рабочем месте	14.45	15.05	20 минут
Отдых после обеда	15.05	15.30	25 минут
Работа с бумагами	15.30	16.55	75 минут
Отдых на рабочем месте	16.55	17.05	10 минут
Проверка работы сотрудников, беседа с ними	17.05	17.25	20 минут
Организация совещания	17.25	17.35	10 минут
Совещание	17.35	18.05	30 минут
Работа с бумагами	18.05	19.30	85 минут

30 января 2008 года

Действие руководителя	Время начала действия	Время окончания действия	Продолжительность действия
Предварительная утренняя проверка явки работников	9.00	9.10	10 минут
Работа с почтой,	9.10	9.35	25 минут

корреспонденцией, журналами и газетами			
Проверка работы сотрудников	9.35	9.40	5 минут
Поездка для заключения договора о поставке сырья	9.40	12.00	140 минут
Перевозка собственным транспортом первой партии сырья	12.00	12.40	40 минут
Совместное с начальником цеха и некоторыми швеями изучение нового материала	12.40	13.20	40 минут
Обед на рабочем месте	13.20	13.35	15 минут
Отдых на рабочем месте, беседа с секретарем на личные темы	13.35	14.00	25 минут
Работа с бумагами	14.00	15.20	80 минут
Наблюдение за работой сотрудницы по приему заказов	15.20	15.45	25 минут
Анализ реакции клиентов на новый материал	15.45	16.10	25 минут
Поездка для закупки различных предметов для офиса	16.10	17.15	65 минут
Работа с бумагами	17.15	18.10	55 минут
Наблюдение за работой сотрудников, беседа с	18.10	18.25	15 минут

ними			
Подготовка к совещанию	18.25	18.35	10 минут
Проведение совещания	18.35	19.30	55 минут
Работа с бумагами	19.30	20.20	50 минут

Как видно из этих двух таблиц, среднее время работы руководителя составляет 10 часов 55 минут, или 655 минут. Однако считается, что нормальный режим работы составляет 8 часов или 480 минут, что и оговорено как максимальное рабочее время в трудовом законодательстве России. Следовательно, руководителю для качественной работы необходимо дополнительное время, что говорит о желательности рационального использования времени.

Проанализируем график его работы.

Во-первых в глаза сразу бросается то, что он в течение нескольких раз в день контролирует деятельность своих работников, то есть предварительно проверяет их присутствие на рабочем месте, их работу в течение рабочего дня и по окончании рабочего дня, также он наблюдает за тем, как происходит процесс приема заказа. Это время в сумме занимает 35 минут в первый день и 55 минут во второй день, то есть 45 минут в день, что составляет около 7% времени, которое руководитель проводит на работе.

Во-вторых работа с корреспонденцией. Она занимает в среднем 7% рабочего времени руководителя (45 минут). Это время также вполне удачно распределено руководителем, так как он получает свежую информацию утром в самом начале работы и отправляет корреспонденцию, тоже утром, не оставляя ее «на потом». При этом время, затраченное на этот процесс незначительно, менее 10 % от общего рабочего времени.

В-третьих, определенное время занимает отдых, послеобеденный, текущий и после каких-либо определенных действий, например, поездок. Время отдыха составило в первый день 55 минут (8% рабочего времени), во

второй день 25 минут (4% рабочего времени), то есть время отдыха также было незначительным.

Совещания, общие и с отдельными сотрудниками составили за 2 дня 125 минут или 62,5 минуты в сутки, что составляет 9,5% общего рабочего времени. Следует заметить, что данные совещания не занимают много времени, менее 10% от длительности рабочего дня.

Одним из самых длительных процессов, осуществляемых руководителем является процесс изучения различных бумаг. Этот процесс является источником информации для руководителя, способом работы с ней (анализ, синтез, разработка идей и отражение их в письменном виде для последующей работы в том числе и на совещаниях) и в то же самое время он является одним из способов экономии времени. Работа с бумагами заняла столько времени: первый день – 195 минут (30% времени), второй день 185 минут (28% времени). Работа с бумагами – процесс очень емкий в части временных затрат.

Еще один растянутый во времени процесс – это различного рода поездки руководителя. Если в первый день на это было затрачено 145 минут (22% времени), то во второй уже 245 минут (37% времени).

«Воры времени» были представлены распространителями, которые заняли 30 (5% времени) минут и беседой с секретарем, длившейся 25 минут (4% времени). Однако они не имеют значительного влияния на рабочее время руководителя.

Телефонные звонки руководителю довольно малочисленны и в большинстве случаев секретарь или сотрудник, принимающий заказы, самостоятельно отвечают на них.

Из анализа рабочего дня руководителя сразу видно, что рабочий день у него превышает желательные 8 часов и составляет 10 часов 55 минут. Главной целью следует поставить сокращение рабочего дня до 8 часов. Это даст возможность руководителю иметь большее время для отдыха и жизни вне рабочего места. Также следует поставить целью оптимизацию рабочего

дня с учетом того правила, что не следует планировать более 60% своего рабочего времени.

Первый метод тайм-менеджмента, который следует применить в данном случае – это передача части своих обязанностей своим подчиненным. К этим обязанностям могут относиться такие как сортировка почты (первичная работа с корреспонденцией), частично работа с бумагами (с документами, которые могут быть заполнены и обработаны сотрудниками, при этом необходим контроль за их заполнением), также возможна передача таких функций как доставка партий сырья, которые доставляются за собственный счет и поездки для изучения возможности поставок сырья, если для этого не требуется присутствия менеджера. Работу с персоналом, наблюдение и анализ работы сотрудников также можно поручить какому-либо сотруднику. Однако тут может возникнуть проблема нехватки персонала. Действительно, фирма «Фокус» - новое предприятие и в целях экономии средств в штатном расписании не предусмотрены должности для организации закупок ресурсов и работы с персоналом. Однако со временем в случае расширения фирмы вопрос о введении этих должностей обязательно встанет и почти наверняка он будет решен положительно. К тому же при отсутствии этих должностей функции работы с персоналом могут быть переданы начальнику цеха при соответствующем стимулировании его деятельности и после необходимого обучения. Подобная передача должностных обязанностей может освободить более часа времени руководителя, из них 45 минут будет занимать наблюдение за работой персонала, более 15 минут в день – работа с документами.

Дальнейшее сокращение рабочего дня может происходить за счет оптимизации графика работы. Оптимальный рабочий день составляет 480 минут, а 60% от этого времени – 290 минут или 4 часа 40 минут. Остальное время следует оставить незапланированным.

К обязательным мероприятиям в рабочем графике руководителя следует относить: Подготовку и проведение совещаний (около 75 минут), работу с

корреспонденцией и почтой (более 30 минут при передаче сортировки подчиненным), обед (около 20 минут), отдых (около 40 минут в день), изучение и работа с бумагами (более 175 минут). Иные дела могут быть переданы другим сотрудникам или могут быть сделаны в оставшиеся 40% времени. Эти дела также не могут быть внесены в рабочий график, так как они не возникают периодически (например, поездка с целью подписания договора на поставку сырья), а могут появиться в любой момент времени. Наиболее благоприятным, скорее всего, будет являться такой распорядок дня, при котором работа с корреспонденцией будет запланирована на утро, проведение совещаний на вечер, а обед – на обеденное время. Отдых желателен послеобеденный, а текущий отдых и работу с бумагами наилучшим для себя образом может соотнести со временем только сам руководитель.

Выводы:

Если учесть все вышеуказанные затраты времени как запланированные в 8-часовой рабочий день, то получится, что они составляют 71 % от этого рабочего дня вместо 60 % рекомендуемых. Для того, чтобы исправить эту ситуацию есть только 1 выход – это руководителю научиться более быстро работать с бумагами. Возможно, для этого потребуется посещение различных специальных тренингов и курсов, однако это может дать значительных эффект экономии времени. Также директору ООО «Фокус» следует заниматься борьбой с различными ворами времени. В данном случае следует запретить секретарю пускать к руководителю лиц, которые могут помешать ему работать. Беседа же с секретарем проводилась во время отдыха руководителя, однако возможно, что во время работы секретаря, что возможно мешало ему выполнять свои обязанности, следует обратить внимание на это.

В целом же можно сказать, что у руководителя фирмы «Фокус» довольно хорошо продуманный рабочий день и довольно трудно давать ему

какие-либо советы и рекомендации, которые значительно рационализировали его свободное время.

2.3. Анализ использования рабочего времени и эффективности труда персонала

Величина рабочего времени устанавливается путем планирования дней работы на протяжении календарного периода и регламентации продолжительности рабочей недели и рабочего дня в зависимости от характера должности и условий работы. Анализ величины и использования рабочего времени предполагает использование данных следующих источников информации: штатного расписания, тарификации; материалов табельного учета; отчета о труде и движении рабочей силы; отчета лечебно-профилактического учреждения за год; отчета о развитии штатов и контингентов формы; материалов нормирования рабочего времени и прочей документации.

Анализ использования рабочего времени осуществляется путем сравнения фактического количества рабочих дней с плановым в расчете на одну должность и на весь персонал. При анализе рабочего времени календарный фонд включает в себя фонд внерабочего времени (выходные и праздничные дни) и номинальный фонд рабочего времени, который увеличивается на количество дней, отработанных персоналом в выходные и праздничные дни. С целью оценки эффективности использования рабочего времени необходимо выделить величины нормируемых и ненормируемых потерь времени.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Таблица 2.

Использование трудовых ресурсов ООО «Фокус»

Показатели	2020г	2021г	отклонение
Среднесписочная численность рабочих (ЧР)	48	52	+4
Отработано за год одним рабочим:			
-дней (Д)	238,2	236,2	-1,4
-часов (Ч)	1879,4	1884,9	+5,5
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,89	7,96	+0,07
Фонд рабочего времени, ч.	90211,1	98016,3	+7805,2

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средней продолжительности рабочего дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П}.$$

На предприятии фактический фонд рабочего времени в 2021г больше прошлого года на 7805,2 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{чр}} &= (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{П}_{\text{пл}} = \\ &= (52 - 48) \times 238,2 \times 7,89 = +7517,59 \text{ ч}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{д}} &= (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{пл}}) \times \text{ЧР}_{\text{ф}} \times \text{П}_{\text{пл}} = \\ &= (236,8 - 238,2) \times 52 \times 7,89 = -574,39 \text{ ч}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФРВ}_{\text{п}} &= (\text{П}_{\text{ф}} - \text{П}_{\text{пл}}) \times \text{Д}_{\text{ф}} \times \text{ЧР}_{\text{ф}} = \\ &= (7,96 - 7,89) \times 52 \times 236,8 = +861,95 \text{ ч}; \end{aligned}$$

Всего + 7805,2 ч.

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы ООО “Фокус” использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 236,8 дней вместо 238,2, в связи, с чем сверхплановые целодневные потери рабочего времени составили на одного рабочего 1,4 дня, а на всех – 72,8 дня.

Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени (Таб. 3).

Таблица 3.

Баланс рабочего времени на одного среднесписочного рабочего

№ ст р	Показатели	2020	план	2021	абс. откл.		отн. прирост, %	
					факт ический	от плана	факт ический	по плану
1	Календарный фонд времени, в т.ч.	365	365	365	-	-	-	-
2	-праздничные	12	12	12	-	-	-	-
3	-выходные	105	104	104	-1	-	-2	-
4	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр.1-стр.2-стр.3)	248	249	249	+1	-	+0,4	-
4а	В том числе	10	10	11	+1	+1	+9,1	+9,1

	отработано в праздничные дни							
5	Неявки на работу, дни, в т.ч.:	10,8	10	12,8	+2	+2,8	+18,5	+28
6	-ежегодные отпуска	5,4	5,2	7,2	+1,8	+2	33	+38
7	-болезни	5	5	5,4	+0,4	+0,4	+8	+8
8	-прогулы	0,4	-	0,2	-0,2	-0,1	-50,	-
9	-простои	-	-	-	-	-	-	-
10	Явочный фонд рабочего времени, дни (стр.4-стр.5)	237,2	239	236,2	-1	-2,8	-0,4	-1,2
11	Продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	-	-	-	-
12	Бюджет рабочего времени, час, (стр.10*стр.11)	1897,6	1912	1889,6	-8	-22,4	-0,4	-1,17
13	Предпраздничные сокращенные дни, час.	12	12	12	-	-	-	-
14	Внутрисменные простои, час.	-	-	-	-	-	-	-
15	Полезный фонд рабочего	1885,6	1900,0	1877,6	-8	-22,4	-0,4	-1,17

	времени, час, (стр.12-стр.13- стр.14)							
16	Средняя продолжитель ность рабочего дня, час.	7,89	7,96	7,96	+0,07	-	+0,8	-

По данным баланса рабочего времени видно, что неявки на работу возросли против плана на 2,8 дня. Это увеличение вызвано:

- превышением плановой величины ежегодных отпусков +1,8 дня
- болезнями + 0,4 дня
- сокращением прогулов - 0,2 дня

Итого увеличение + 2 дня.

Потери могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации, заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности, прогулами, простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д. Каждый вид потерь анализируется более подробно, особенно те, которые зависят от предприятия. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящим от трудового коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует дополнительных капитальных вложений и позволяет быстро получить отдачу.

Для оценки уровня использования рабочего времени применяются показатели, характеризующие соотношение между отдельными элементами баланса рабочего времени, которые рассчитываются по следующим формулам:

- коэффициент использования номинального фонда рабочего времени
 $K(\text{ном}): K(\text{ном}) = T_{\text{акт}} / T_{\text{ном}}$

- коэффициент эффективного использования номинального фонда рабочего времени $K_{\text{э.ном}} : K_{\text{э.ном}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{ном}}$

- коэффициент потерь $K_{\text{пот}}: K_{\text{пот}} = T_{\text{пот}} / T_{\text{акт}};$

- коэффициент работы в выходные и праздничные дни:

 $K_{\text{празд}} = T_{\text{празд}} / T_{\text{ном}}$

Где:

$T_{\text{ном}}$ - номинальный фонд рабочего времени;

$T_{\text{акт}}$ - активный фонд рабочего времени;

$T_{\text{пол}}$ - полезный фонд рабочего времени;

$T_{\text{пот}}$ - потери (ненормированные невыходы);

$T_{\text{празд}}$ — время, отработанное в выходные и праздничные дни.

Проведем оценку указанных показателей в таблице 4.

Таблица 4

Анализ коэффициентов использования рабочего времени

Показатели использования рабочего времени	Расчёт показателей (%)		Изменение (+,-)
	по плану	фактически	
Коэффициент использования номинального фонда	95,984%	94,859%	-1,125%
Коэффициент эффективного использования номинального фонда	95,859%	94,731%	-1,128%
Коэффициент потерь	-	-	-
Коэффициент работы в выходные и	4,016%	4,016%	0%

праздничные дни			
-----------------	--	--	--

Отклонения показателей от их планового уровня можно считать незначительными. В целом уровень использования рабочего времени соответствует плановому. Не увеличился коэффициент работы в выходные и праздничные дни, что свидетельствует об ответственности работников, и старания выполнить работу в срок, не смотря на праздники.

Заключение

В ходе работы были изучены основные приемы и методики, позволяющие рационализировать рабочее время сотрудника вообще и руководителя в частности, уменьшить непроизводительные затраты временного ресурса и в итоге увеличить производительность труда персонала. Эти приемы и методики были рассмотрены на примере фирмы ООО «Фокус». При этом был произведен анализ использования рабочего времени руководителем фирмы, с помощью фотографии рабочего дня, даны конкретные рекомендации по совершенствованию планирования рабочего дня, а также на основе баланса рабочего времени было проанализировано использование рабочего времени рабочих предприятия.

На основании проведенного анализа использования рабочего времени в ООО «Фокус» можно сделать следующие выводы: в целом по предприятию рабочее время используется достаточно эффективно, что конечно сказывается на результатах деятельности предприятия.

Так же были выявлены и неэффективные затраты рабочего времени, в частности руководителем, которые необходимо проанализировать и использовать с большей пользой.

Был рассчитан фактический фонд рабочего времени за два года и проведен структурный анализ его изменения, т.е влияние на него разных факторов.

Проведенный анализ использования фонда рабочего времени показал, что на предприятии фактический фонд рабочего времени больше прошлогоднего на 7805,2 ч. Имеющиеся трудовые ресурсы ООО “Фокус” использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 236,8 дней вместо 238,2, в связи с чем целодневные потери рабочего времени по сравнению с прошлым годом составили на одного рабочего 1,4 дня, а на всех – 72,8дня.

Для выявления потерь рабочего времени было произведено сравнение фактического и планового баланса рабочего времени , а также рассчитаны показатели, характеризующие соотношение между отдельными элементами баланса рабочего времени.

Список использованной литературы

1. Абрютина М.С. Экономика предприятия: Учебник.- М.: Издательство «Дело и Сервис»,2004.- 528с.
2. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. - СПб.: Питер, 2005.- 254с.
3. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия : Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 266с.
4. Забродская Н.Г. Экономика и статистика предприятия: Учебное пособие-М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005.-352с.
5. Зайверт Л. Ваше время в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. - М.: Интерэксперт, 2006.-168с.
6. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. Ю.П. Орловского. - М., 2002. - 460 с.
7. Силюк Н.А., Веселов П.В., Галахов В.В. Организация управленческого труда. – М., 2006. -275с.
8. Сергеев И.В. Экономика предприятия.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.- 560с.
9. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2006.- 528с.
10. Экономика и статистика фирм / под ред Адамова В.Е., Ильенковой С.Д. – М.: Финансы и статистика, 2001г.- 288с.
11. Экономика и управление предприятием. Учебник/ Еленева Ю.А,Зуева Т.С; под ред.Соломинцева Ю.М. –М.: Высшая школа, 2005.- 624с.
12. Экономика предприятия. Учебное пособие/ А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; под общ. Ред. А.И.Ильина.- М.: Новое знание, 2005. – 698с.
13. Экономика предприятия. Учебник для вузов.- 4-е изд./ под ред. Акад. В.М.Семенова –СПб:Питер, 2006.- 384с.

14. Экономика предприятия (фирмы): Учебник/ под ред. проф.Волкова О.И.,доц. О.В.Девяткина. – 3-е изд.,перераб. И доп.- М.:ИНФРА-М,2005. - 601с.- (Высшее образование)

15. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика. Бондарь Н.П. и др. - СПб., 2006 – 392с.